

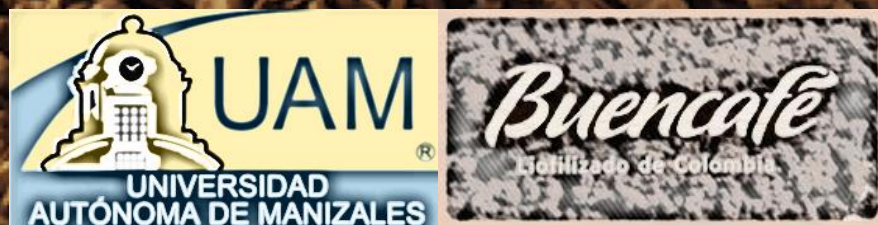
# CAPITAL INTELECTUAL BUENCAFÉ LIOFILIZADO DE COLOMBIA

Investigador Principal:

Cristhian Guillermo Naranjo Herrera

Coinvestigador

Carlos Andrés Higuera Vélez



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES**  
**FACULTAD DE ESTUDIOS SOCIALES Y EMPRESARIALES**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**EL CAPITAL INTELECTUAL EN LAS EMPRESAS DEL EJE CAFETERO**  
**CASO “BUENCAFE LIOFILIZADO DE COLOMBIA”**

**INVESTIGADOR PRINCIPAL:**

**CRISTHIAN GUILLERMO NARANJO HERRERA**

**COINVESTIGADOR**

**CARLOS ANDRÉS HIGUERA VÉLEZ**

**MANIZALES, OCTUBRE DE 2013**

Nota de aceptación

Aprobado por el comité de trabajo de grado, en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Manizales, para optar el título de Magíster en Administración de Negocios

---

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

Manizales, Diciembre de 2013

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>11</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>13</b>
<b>1. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>14</b>
<i>1.1 Planteamiento del problema.....</i>	<i>14</i>
<i>1.2 Pregunta de investigación .....</i>	<i>15</i>
<i>1.3 objetivos .....</i>	<i>16</i>
<i>1.3.1 General</i>	<i>16</i>
<i>1.3.2 Específicos</i>	<i>16</i>
1.4 Justificación	16
<b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>18</b>
<i>2.1 Antecedentes .....</i>	<i>18</i>
<i>2.2 Capital intelectual.....</i>	<i>22</i>
<i>2.2.1 Teoría de Recursos y Capacidades</i>	<i>22</i>
2.2.2 Conceptualización	25
<i>2.2.3 Modelos</i>	<i>33</i>
2.2.4 Identificación y Medición Del Capital Intelectual	62
2.2.4.2 Indicadores de capital intelectual	65
<b>3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA .....</b>	<b>95</b>
<i>3.1 Generalidades.....</i>	<i>95</i>
<i>3.1.1 Estrategia De Investigación</i>	<i>96</i>

	5
3.1.2 Tipo de Investigación	99
3.1.3 El Instrumento	100
3.1.4 Desarrollo de la investigación	107
3.2 Descripción de la empresa objeto de estudio .....	112
3.2.1 Estructura organizacional	116
3.2.2 Mercados de Buencafé	119
3.2.3 Grupos de interés	120
3.2.4 Plataforma Estratégica	121
3.2.5 Ideograma del Proceso Productivo	122
3.2.6 Productos	123
Productos .....	124
Intensidad de tostación .....	124
Tipo de Café Colombiano .....	124
Calidad.....	124
3.2.7 Certificaciones	125
Productos .....	125
Intensidad de tostación .....	125
Tipo de Café Colombiano .....	125
Calidad.....	125
3.2.8 Filosofía de Mantenimiento Total	129
<b>4. IDENTIFICACIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL DE BUENCAFÉ</b>	
<b>LIOFILIZADO DE COLOMBIA, SUS FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....</b>	<b>133</b>
4.1 Identificación del capital intelectual de buencafé liofilizado de colombia .....	134
4.1.1 Descripción de Resultados	134

4.1.2 Análisis de Resultados	181
<i>4.2 Establecimiento de fortalezas y debilidades del capital intelectual Buencafé líoofilizado de Colombia.....</i>	<i>196</i>
4.2.1 Capital Humano	196
4.2.2 Capital Estructural	197
4.2.2 Capital Relacional	198
<b>5. ESTRATEGIAS PARA POTENCIAR EL CAPITAL INTELECTUAL EN BUENCAFÉ LIOFILIZADO DE COLOMBIA.....</b>	<b>201</b>
5.1. Fortalezas y debilidades del Capital Intelectual .....	201
5.2. Propuestas para explotar las fortalezas y eliminar las debilidades.....	214
5.2.1. Acciones Frente a las Fortalezas y Debilidades del Capital Humano	215
5.2.2. Acciones Frente a las Fortalezas y Debilidades del capital Estructural	222
5.2.3. Acciones Frente a las Fortalezas y Debilidades del capital Relacional	231
<b>6. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LIMITACIONES.....</b>	<b>239</b>
6.1 Conclusiones.....	239
6.2 Recomendaciones.....	244
6.3 Limitaciones.....	245
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>246</b>
<b>CIBERGRAFÍA .....</b>	<b>254</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. <i>Modelo Navigator de Skandia</i> .....	37
Figura 2. <i>Modelo de la Universidad de West Ontario</i> .....	38
Figura 3. <i>Modelo Technology Broker</i> .....	39
Figura 4. <i>Modelo del Canadian Imperial Bank</i> .....	42
Figura 5. <i>Estructura y función del Capital Intelectual</i> .....	44
Figura 6. <i>Modelo Nova</i> .....	46
Figura 7. <i>Modelo Intelect</i> .....	47
Figura 8. <i>Marco genérico y específico del modelo ICBS</i> .....	48
Figura 9. <i>Modelo Intellectus</i> .....	50
Figura 10. <i>Modelo BalancedScorecard</i> .....	54
Figura 11. <i>Ubicación geográfica de Buencafé</i> .....	115
Figura 12. <i>Estructura organizacional de Buencafé</i> .....	117
Figura 13. <i>Total de empleados Buencafé años 2010 y 2011</i> .....	118
Figura 14. <i>Total de empleados Buencafé años 2010 y 2011</i> .....	118
Figura 15. <i>Regiones en el ámbito mundial donde se ubican los clientes de buencafé</i> .....	119
Figura 16. <i>Plataforma Estratégica</i> .....	121
Figura 17. <i>Ideograma proceso productivo Buencafé Liofilizado</i> .....	123
Figura 18. <i>Nivel Educativo del personal de Buencafé Liofilizado de Colombia, años 2010 y 2011</i> .....	136
Figura 19. <i>Indicadores de formación</i> .....	138

Figura 20. <i>Indicadores capacitación años 2010 ..</i>	Figura 21. <i>Indicadores capacitación años 2011</i>	139
Figura 22. <i>Indicadores de trayectoria laboral en Buencafé Liofilizado de Colombia, años 2010 y 2011</i>		141
Figura 23. <i>Indicadores de trayectoria laboral en Buencafé Liofilizado de Colombia, años</i>		144
Figura 24. <i>Indicadores que complementan el subcomponente de Cultura organizacional.</i>		147
Figura 25. <i>Inversión en I+D*i que realizó la empresa objeto de estudio para los años 2010 y 2011.</i>		155
Figura 26. <i>Comportamiento de proyectos período 2010 - 2013</i>		156



## LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. <i>Antecedentes</i> .....	20
Cuadro 2. <i>Definiciones de capital intelectual</i> .....	26
Cuadro 3. <i>Modelos de Capital Intelectual</i> .....	34
Cuadro 4. <i>Monitor de Activos Intangibles</i> .....	43
Cuadro 5. <i>Estructura del Modelo Intellectus</i> .....	51
Cuadro 6. <i>Clasificación de los indicadores de capital intelectual</i> .....	71
Cuadro 7. <i>Tipología del capital intelectual</i> .....	76
Cuadro 8. <i>Dimensiones, factores o variables del capital humano</i> .....	80
Cuadro 9. <i>Indicadores de capital humano</i> .....	82
Cuadro 10. <i>Dimensiones, factores o variables del capital estructural</i> .....	85
Cuadro 11. <i>Indicadores de capital estructural</i> .....	88
Cuadro 12. <i>Dimensiones, factores o variables del capital relacional</i> .....	90
Cuadro 13. <i>Indicadores de capital relacional</i> .....	92
Cuadro 14. <i>Estructura de la encuesta capital intelectual de la empresa</i> .....	101
Cuadro 15. <i>Grupos de interés de Buencafé atendiendo al compromiso y mecanismos de interacción establecidos.</i> .....	120
Cuadro 16. <i>Breve descripción del proceso productivo</i> .....	122
Cuadro 17. <i>Ideograma proceso productivo Buencafé Liofilizado Productos de Buencafé liofilizado de Colombia</i> .....	124
Cuadro 18. <i>Certificaciones Sistema de Gestión en Buencafé Liofilizado</i> .....	125

Cuadro 19. <i>Certificaciones de Producto en Buencafé Liofilizado de Colombia</i> .....	128
Cuadro 20. <i>Participación en ferias Buencafé Liofilizado de Colombia</i> .....	179
Cuadro 21. <i>Fortalezas y debilidades de los componentes del capital intelectual en Buencafé Liofilizado de Colombia, período 2010 - 2011</i> .....	202
Cuadro 22. <i>Estrategias frente a fortalezas y debilidades para Buencafé Liofilizado</i> .....	215
Cuadro 23. <i>Estrategias Capital Estructural</i> .....	222
Cuadro 24. <i>Estrategias Capital Relacional</i> .....	231

## INTRODUCCIÓN

Una de las grandes dificultades que tienen las organizaciones de hoy, es la de identificar cuáles son sus activos intangibles y más difícil aún, es determinar su valor, razón por la cual surgen algunos interrogantes sobre cómo identificarlos, valorarlos y si hacen parte de los estados financieros. Adicionalmente, es de vital importancia conocer el valor de los activos intangibles, pues es de la única manera de valorar la compañía cuando ello se requiere.

Dado que se ha identificado que los activos intangibles juegan un papel fundamental en las empresas para la formulación e implementación de estrategias y procesos que contribuyan de manera significativa a su competitividad; en los últimos 20 años, han comenzado a aparecer modelos, estudios e investigaciones para la medición del capital intelectual como un activo intangible de las organizaciones, principalmente en Europa y Norteamérica, con modelos como Navigator – Skandia en 1996, Intelect en 1998, Nova en el 2000, Intellectus en el 2003 entre otros.

Ubicados en nuestra región existen algunos antecedentes de trabajos y artículos relacionados al capital intelectual, entre ellos, algunas investigaciones realizadas en empresas de la región, bajo el mismo instrumento de trabajo de la investigación aquí presentada. Sin embargo, dado que no existe un modelo de medición de capital intelectual universalmente adoptado, con el fin de determinar cuál es el capital intelectual de la

empresa Buencafé Liofilizado de Colombia (empresa seleccionada para este estudio), así como sus fortalezas y debilidades y las estrategias para mejorar la gestión del capital intelectual, se hizo uso de un cuestionario denominado “Investigación en capital intelectual” el cual está constituido por tres componentes así: Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional.

Cada uno de los tres capitales mencionados, fueron evaluados a través de 27 indicadores, aplicados para los años 2010 y 2011, arrojando resultados de trayectoria laboral, formación, perfil demográfico y competencias laborales para el *capital humano*, cultura organizacional, tecnología y procesos e investigación, desarrollo e innovación para el *capital estructural* y finalmente, clientes y proveedores, acuerdos de cooperación, responsabilidad social empresarial e imagen corporativa para el *capital relacional*.

Así las cosas, en este estudio se encontrará una revisión de los antecedentes o marco teórico del capital intelectual, la presentación de la empresa “Buencafé Liofilizado de Colombia”, la descripción y análisis de resultados de la aplicación de la encuesta, como también conclusiones y recomendaciones en su fase final.

## RESUMEN

Dada la importancia actual que representa el capital intelectual en las organizaciones como activo intangible de las mismas, se realizó una medición de dicho capital en la empresa Buencafé Liofilizado de Colombia, a través de un instrumento que evalúa por medio de indicadores los tres componentes principales de dicho capital, como son el capital humano, estructural y relacional.

Para tal fin y por tratarse de un tema poco explorado, se analizaron los modelos existentes y los antecedentes del capital intelectual, encontrando que no hay un modelo universal para la valoración de los activos intangibles, razón por la cual se justifica la elaboración del estudio de dicho capital en Buencafé Liofilizado de Colombia.

La identificación de los intangibles, se han convertido en una ventaja competitiva para las empresas, por lo que determinando las fortalezas y debilidades de capital intelectual de Buencafé, se pueden efectuar y ejecutar las propuestas que permitan sostener las fortalezas en el tiempo y contrarrestar las debilidades existentes, como también la acciones orientadas a mejorar su gestión.

Finalmente, se extraen las conclusiones del análisis realizado, de conformidad con los objetivos trazados y el planteamiento del problema, identificando las limitaciones en el proceso de identificación del capital intelectual y algunas recomendaciones al respecto.

## **1. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Planteamiento del problema**

Ubicados en la región del eje cafetero, las organizaciones han comenzado a conocer y reflexionar sobre el capital intelectual, pero salvo contadas excepciones, no se ha procedido a identificar de manera rigurosa y sistemática, este capital que poseen, razón por la cual sus directivos carecen de la información necesaria para poder gestionar adecuadamente sus activos intangibles, que como se ha señalado, representan la principal fuente de ventaja competitiva sostenible en el entorno actual de los negocios.

En otras palabras, si la organización desconoce su capital intelectual tiene serias limitaciones para formular e implementar estrategias, políticas y procesos que contribuyan de manera significativa a su competitividad, con las nocivas consecuencias que ello implica, en especial desde lo económico y lo social, dado que una mayor competitividad normalmente se ve reflejada, entre otros aspectos en condiciones más favorables de desarrollo, empleo, calidad, valor agregado y generación de ingresos.

El escenario brevemente esbozado, es consecuencia también, de la inexistencia de un modelo de medición del capital intelectual universalmente adoptado, que permita la comparación, bajo los mismos parámetros, entre empresas, hecho que desanima su aplicación. Además, todavía no se ha esclarecido lo suficiente si este capital debe incluirse

en los informes contables y los estados financieros de las empresas, ante las consecuencias en materia de impuestos que pudieran derivarse.

Sin embargo, en los modernos sistemas de valoración de empresas, se viene observando como la medición de sus activos intangibles se lleva a cabo a objeto de determinar el valor de la empresa en el mercado. Por tanto, las organizaciones, sin importar su naturaleza, tamaño o actividad, requieren identificar y gestionar adecuadamente su capital intelectual, no solo para efectos de su cotización el mercado o posible venta o adquisición, sino para fortalecerse competitivamente, obviando, por desconocimiento, desaprovechar, disminuir o destruir dicho capital.

## **1.2 Pregunta de investigación**

**¿Qué acciones, a partir de la identificación del capital intelectual de la empresa y del análisis de sus componentes, contribuyen a mejorar su gestión?**

Para poder dar respuesta a este interrogante general, dicho problema puede descomponerse en los siguientes aspectos:

- ¿Cuál es el capital intelectual (humano, estructural y relacional) de la empresa Buencafé Liofilizado de Colombia?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que presenta dicho capital?
- ¿Cómo mejorar la gestión del capital intelectual de la empresa Buencafé Liofilizado de Colombia, a partir de la caracterización efectuada del mismo?

## **1.3 objetivos**

### ***1.3.1 General***

Formular una propuesta de mejora de la gestión del capital intelectual de la empresa Buencafé Liofilizado de Colombia, a partir de los elementos hallados en su identificación y del análisis de sus componentes.

### ***1.3.2 Específicos***

- ✚ Identificar el capital intelectual de Buencafé Liofilizado de Colombia.
- ✚ Establecer, con base en el análisis de los componentes del capital intelectual de Buencafé Liofilizado de Colombia, sus fortalezas y debilidades.
- ✚ Proponer un conjunto de acciones que permitan a la empresa Buencafé Liofilizado de Colombia minimizar las debilidades de su capital intelectual y, además, conservar sus fortalezas.

## **1.4 Justificación**

El capital intelectual, representa un tema novedoso muy poco abordado en estudios e investigaciones efectuadas en la región del eje cafetero colombiano y en especial, en la ciudad de Manizales, o que haya sido incluido como parte de las mismas. La carencia de evidencia empírica local y regional que soporte la joven teoría sobre el particular o que permita perfeccionarla, aparece como una necesidad que ha de ser satisfecha. En tal



sentido, el presente ejercicio investigativo resulta atractivo para sus actores, convencidos de la contribución que representa en el proceso de construcción y posicionamiento de nuevos paradigmas.

La importancia del tema, radica en que los activos de naturaleza intangible están siendo considerados como los de mayor potencial para la generación de ventajas competitivas sostenibles y por tanto, la gerencia de las empresas manizaleñas requiere identificar y medir el mismo de una manera frecuente, confiable y consistente, contando así con información valiosa para tomar decisiones estratégicas. En tal sentido, el presente estudio les permitirá acceder a tal información, junto con una metodología que podrán seguir aplicando en el marco de una lectura dinámica del fenómeno.

El estudio a realizar es pertinente por su profunda conexión con el objeto de estudio de la Maestría en Administración de Negocios: “conjunto de recursos y capacidades que generan ventaja competitiva sostenible para la organización”. En este caso, se trata de los recursos o activos intangibles que pueden ser gestionados de mejor forma (capacidad) en tanto se identifique, mida y comprenda su composición.

Se trata, entonces de una investigación novedosa, pertinente y útil, tanto para el programa académico dentro del cual se realiza, como por la información y recursos que aporta a la empresa objeto de estudio y por extensión, a las empresas en general.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Antecedentes**

El capital intelectual es aún incipiente, dado que la propuesta teórica toma fuerza y se expande en los últimos 20 años, tiempo durante el cual comienzan a aparecer modelos, estudios e investigaciones a nivel mundial, principalmente en Europa y Norteamérica, a partir del entusiasmo de algunos pioneros del tema en organizaciones como Skandia y, sobre todo, por el interés y producción de académicos e investigadores en esta línea de trabajo, derivada de la dirección estratégica de las organizaciones.

Ubicados en el ámbito nacional, regional y local, se examinaron instituciones gremiales y de educación superior, desde el ámbito de sus centros de documentación, bibliotecas, y/o repositorios digitales, y una vez consultadas sus bases de datos, se puede concluir que, aparte de las investigaciones alrededor de este tema orientadas por el Director del trabajo, Cristhian Guillermo Naranjo Herrera, se encontraron algunos trabajos y artículos de investigación cercanos que sirvieron de complemento para la fundamentación teórica de la presente investigación (Ver Cuadro 1). De igual manera, sobre el capital intelectual se encontró una tesis de Maestría en la Universidad Autónoma de Manizales en la que se efectuaba su medición en la Universidad del Quindío. Dado que se trata de una organización ubicada en otro lugar, perteneciente a un sector diferente al de la empresa contemplada en este proyecto y que fue realizado hace varios años atrás, sin que en ese entonces se tuvieran otros modelos y propuestas que hoy se encuentran disponibles para hacer la medición pretendida, será tenido en cuenta como referencia, pero en nada invalida el trabajo que aquí se busca adelantar.

En la Fundación Universitaria Luis Amigó sede Medellín, hay una tesis del año 2003, sobre el capital humano como generador de valor agregado en las cooperativas financieras de Medellín del año 2003. Además, de las observaciones realizadas anteriormente, también aplicables aquí, este trabajo se reduce al capital humano, uno de los componentes del capital intelectual, mientras que la presente investigación abarca la totalidad de los mismos.

Cuadro 1. *Antecedentes*

<b>TITULO</b>	<b>AUTOR(es)</b>	<b>INSTITUCIÓN/ AÑO</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>UTILIDAD PARA ESTA INVESTIGACIÓN</b>
Contribución del capital intelectual de la Universidad de Caldas a su capacidad investigativa.	Arias Orozco, Fabio Hernando. Castro Nieto, Jorge Uriel. Sánchez Giraldo, Jhon Berto.	Universidad de Caldas / Manizales / 2010 Tesis en Maestría en Creatividad e Innovación en las Organizaciones.	Determinar la contribución del Capital Intelectual de la Universidad de Caldas, a su capacidad investigativa.	Identificar una propuesta de indicadores para medir el capital intelectual de la Universidad de Caldas. Realizar el levantamiento de los activos intangibles de la Universidad de Caldas asociados a su capacidad investigativa. Determinar el estado actual de los intangibles de la Universidad de Caldas analizados desde sus actividades de investigación. Generar información que permita construir propuestas de administración de capital intelectual para la Universidad de Caldas.	Fundamentación teórica
Revisión de metodologías para la valoración del capital intelectual o	Arango Serna, Martín Darío Molina Parra, Paula Andrea	Universidad Católica del Norte / 2010	Revisar modelos más importantes utilizados en la actualidad para la valoración del capital		Fundamentación teórica

Continuación Cuadro 1

TÍTULO	AUTOR(es)	INSTITUCIÓN / AÑO	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	UTILIDAD PARA ESTA INVESTIGACIÓN
organizacional	Zapata Cortés, Julián Andrés	Artículo de investi-gación.	intelectual en las organizaciones, analizando en cada una su componente teórico, sus fortalezas y debilidades.		
Medición del Capital Intelectual en una Pyme Familiar Colombiana del sector de comercio de vehículos automotores.	Lince, Juan Pablo Patarroyo, Catherine j. Pinzón González, Andrea	Universidad de la Sabana – Chía /Administración de Empresas/ 2005	Medición del Capital Intelectual de una MIPYME del sector de Comercio de Vehículos Automotores (Autoniza), y con éste, llegar a determinar si aportan valor a la organización.	Indagar cuál es el manejo del Capital Intelectual de una de las empresas del sector de comercio de vehículos automotores en Colombia. Buscar modelos existentes de Capital Intelectual de las Pequeñas y Medianas empresas en Colombia. Proponer una Herramienta efectiva a la empresa del sector señalado para facilitar la medición y el control de los resultados que genera el Capital Intelectual en la misma.	Fundamentación Teórica

**Fuente:** Elaboración propia según consultas realizadas en explorador Google Académico, año 2012.

## **2.2 Capital intelectual**

Dada la temática elegida y el alcance del trabajo a desarrollar, el marco teórico que soportará la investigación, implica abordar a profundidad el capital intelectual en las organizaciones. Con relación a éste, conviene comenzar por su antecedente teórico más próximo: la teoría de recursos y capacidades, sobre la cual se establecen sus postulados esenciales, la perspectiva de la competitividad que plantea, el concepto y la taxonomía de los recursos organizativos, y la relación entre los recursos y la ventaja competitiva sostenible de la organización.

Posteriormente, se manejan el concepto, y los modelos existentes sobre capital intelectual, incluida la descripción de los diversos tipos que comprende: humano, estructural y relacional, con particular énfasis en las formas e indicadores utilizados para su medición.

### ***2.2.1 Teoría de Recursos y Capacidades***

El enfoque o perspectiva de la empresa basada en los recursos, supuso un cambio de orientación desde el análisis sectorial defendido por los industrialistas y la escuela del posicionamiento (Ahlstrand et al., 1998) hacia un postulado que destaca las idiosincrasias internas de la empresa como los verdaderos dinamizadores de ésta y de su capacidad para generar y disfrutar de ventajas competitivas sostenibles (Calvo y López, 2004), asignando una importancia especial al estudio de las implicaciones competitivas de las imperfecciones de los

mercados de recursos y suponiendo una ruptura con la perspectiva económica tradicional (Wernefelt, 1984, 1989).

La competitividad, a partir de este nuevo enfoque, no se relaciona exclusivamente con el entorno, sino que depende, sobre todo, de los recursos y capacidades con que cuente la organización para hacerle frente y aprovecharlo al máximo. Bajo esta concepción, la perspectiva de la firma basada en los recursos, inicialmente, y la posterior adición derivada del análisis dinámico de la combinación de los diferentes recursos para crear una capacidad, configuran la denominada teoría de los recursos y capacidades (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Ventura, 1996 y 1998; Wernefelt, 1984 y 1995; Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993).

Los planteamientos o postulados esenciales de esta teoría pueden sintetizarse en que las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, así como por las distintas características de la misma -heterogeneidad- y que dichos recursos y capacidades no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones -movilidad imperfecta-, aspectos que explican las diferencias de rentabilidad entre las empresas (Carrión & Ortiz, 2000; Fernández y Suárez, 1996). Sostiene también que los recursos y capacidades cada vez tienen un papel más relevante para definir la identidad de la empresa y que el beneficio de ésta es consecuencia tanto de las características competitivas del entorno, como de la combinación y uso de las capacidades y recursos de que dispone (Ortiz, 2000).

Mediante el análisis de los recursos y capacidades se identifican las fortalezas y debilidades de una organización y si con base en ellos se pueden explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas, se constituyen en fuente de ventaja competitiva, por lo que ha de apuntarse a la generación de capacidades distintivas en aras a lograr sostenibilidad (Diericks y Cool, 1989). A través de los recursos y capacidades, entonces, la organización puede ajustar y hacer realidad la estrategia. Así, se asume que la dirección estratégica consiste en identificar adecuadamente la existencia y calidad de los recursos, y en construir posiciones producto-mercado y acuerdos contractuales que utilicen, mantengan y amplíen estos recursos de la forma más eficiente (Rumelt, Schendel y Teece, 1991).

Centrados específicamente en el enfoque de los recursos, que suele ubicarse con la aparición del artículo de Wernefelt (1984), pero cuyos orígenes se remontan al trabajo desarrollado por Penrose (1959) al definir la empresa como una colección única y organizada de recursos que permiten explicar el crecimiento organizativo y cuáles van a ser los límites de esta expansión (Calvo y López, 2004; Morcillo et al., 2001).

Por recurso, se entiende cualquier factor de producción que esté a disposición de la empresa; es decir, que ésta pueda controlar de forma estable, aunque en ocasiones no posea unos claros derechos de propiedad sobre él (Calvo y López, 2004). Son recursos tanto los activos tangibles como los intangibles que se vinculen a la organización de forma semipermanente, destacando la importancia que en la sociedad del conocimiento representan los de naturaleza intelectual (Itami, 1987).



Es posible distinguir entre los recursos intangibles aquellos que serían estrictamente activos –lo que se tiene- y las competencias o habilidades –lo que se hace-, según el grado de control de la empresa sobre ellos (Aaker, 1989; Hall, 1993). Los activos de la empresa incluyen tanto los que ella posee o controla, independientemente de su naturaleza o de la existencia de propiedad legal sobre ellos, como los elementos ligados a la capacidad de acción de la empresa y que incluyen desde los conocimientos y habilidades individuales de sus empleados hasta la cultura organizativa (Herzog, 2001).

Para que los recursos y las capacidades constituyan fuente de ventaja competitiva sostenible han de cumplir con una serie de requisitos o atributos que, según Barney (1991) y Grant (1991), consisten en que sean valiosos, raros, imperfectamente movibles y no sustituibles, características que presentan con mayor intensidad y frecuencia los denominados activos intangibles, de los que se ocupa el capital intelectual.

### **2.2.2 Conceptualización**

Dada su naturaleza invisible, intangible y dinámica, hay quienes señalan la dificultad de definir con precisión y rigurosidad el capital intelectual (Monclús, 2005). Sin embargo, el análisis de las diferentes definiciones propuestas por la literatura especializada muestra un cierto consenso y consistencia en la forma de conceptualizarlo.

Funk y Wagnal (1977) ofrecen un primer acercamiento, al señalar que el adjetivo *intelectual* se refiere a algo perteneciente al intelecto, que compromete o requiere su uso, mientras que el sustantivo *capital* se refiere al nombre que se da a la riqueza en cualquier forma

empleada en la producción de mayor riqueza. Además, el hecho de llamarlo “capital” hace referencia a sus raíces económicas, pues fue descrito por Galbraith (1969) como un proceso de creación de valor y un activo al mismo tiempo, noción que resalta su aspecto dinámico.

El término capital intelectual, utilizado con frecuencia como sinónimo de activo intangible, activo invisible o activo oculto, cobra popularidad a partir del conocido artículo de Steward (1991). Desde entonces, han proliferado diversas definiciones de capital intelectual (Cuadro 2).

Cuadro 2. *Definiciones de capital intelectual*

<b>Autor</b>	<b>Concepto</b>
Bueno (1998)	Conjunto de competencias básicas distintivas de carácter intangible que permiten crear y sostener la ventaja competitiva.
Brooking (1996)	Combinación de activos inmateriales que le permiten funcionar a la empresa.
Mantilla (2004)	Conjunto de sistemas y procesos conformado por el capital humano, el capital estructural y el capital relacional, orientado a la producción y participación de conocimiento en función de objetivos estratégicos.
Edvinsson y Malone (1997)	Conocimiento que puede convertirse en valor.
Euroforum (1998)	Conjunto de activos intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro.

## Continuación Cuadro 2

Autor	Concepto
Steward (1998)	La suma de todos los conocimientos que poseen los empleados de una empresa y que le dan una ventaja competitiva... material intelectual –conocimientos, información, propiedad intelectual, experiencia– que se puede aprovechar para crear riqueza.
Bontis (1996)	Diferencia entre el valor de mercado de la empresa y el costo de reposición de sus activos.
Nazari y Herremans (2007)	Conjunto de elementos de naturaleza inmaterial que son imprescindibles para que la empresa pueda llevar a cabo su actividad en un entorno basado en una economía del conocimiento.
Swart (2006)	El rendimiento tangible en forma de productos y servicios dentro del mercado de la empresa, el conocimiento único y valioso y habilidades tanto a nivel individual y colectivo están integrados dentro de estos productos y servicios.
Mouritsenet al. (2002)	Fuentes de conocimiento para toda la organización que, en combinación, tienen capacidades, haciendo posible que la organización pueda tomar decisiones.
Rastogi (2002)	Capacidad integral de la empresa o capacidad–meta para afrontar los retos y aprovechar las oportunidades en su interés continuo de la búsqueda de valor.

**Fuente:** Elaboración propia, según bibliografía consultada

De manera intuitiva, el capital intelectual puede entenderse como la diferencia entre el valor de mercado y el valor tangible o activos netos, según la información financiera de la empresa (Salmador, 2007), autor para el que, desde una perspectiva formal, dicho capital es la agregación de los activos intangibles de la organización que producen valor para la empresa.

Tras analizar las diversas definiciones expuestas, se hace evidente que comparten que el capital intelectual:

⇒ Está referido a recursos o activos intangibles.

- ⇒ Dichos intangibles engloban recursos y capacidades, ya que implican combinación y dinamismo.
- ⇒ Tienen carácter estratégico, al ser fuente de ventaja competitiva.

Este conjunto de recursos, producto del intelecto humano, debería poderse medir, evaluar y cuantificar, dado que en el actual mundo competitivo está más relacionado con el valor que otros elementos, si se tiene en cuenta que los activos más apreciables para las compañías ya no son los activos tangibles como los edificios, las instalaciones, la maquinaria o los stocks, sino los activos intangibles originados en los conocimientos, valores, habilidades y actitudes de las personas, a lo cual se le denomina, normalmente, capital intelectual (Bueno, 1998).

Así, en la sociedad y en la economía de nuestro tiempo, definida como de los intangibles o del conocimiento, la cuestión del valor y de la medida cobra nuevamente relevancia especial. Las luces y las sombras que han ido incorporando la llamada nueva economía, que mostró en los primeros años un ilusionante fulgor que después se trocó en una decepcionante realidad, se explica en buena medida por la falta de adaptación del sistema social a las nuevas circunstancias económicas y a los nuevos modos de producción generados por la información, los intangibles y el impacto de los activos intelectuales creados por el conocimiento, puesto en acción en las organizaciones protagonistas de la nueva sociedad.

En este escenario, si se echa un vistazo a la intimidad del éxito empresarial, lo más probable es encontrar lo que se denomina como una “ventaja invisible” (Low y Cohen, 2004). Se trata de una ventaja que la empresa comprende y utiliza, pero que los competidores no pueden

copiar con facilidad, pues radica en una mejor gestión de sus activos intangibles que, a pesar de no estar considerados en los balances de situación o en los de resultados, son los impulsores, controlables y generalmente cuantificables, de la creación del valor empresarial.

En síntesis, los activos intangibles están transformando la manera de dirigir los negocios, conseguir socios, diseñar los productos, vender los servicios e interactuar con los clientes, por lo cual tienen profundas implicaciones en la definición y aplicación de la estrategia de negocios, en la toma de decisiones y, en general, en las fuentes de creación de valor para los diversos agentes que interactúan con la organización.

Cañibano y Sánchez (2004) señalan la importancia del capital intelectual para directivos empresariales, como antes se ha visto, y para los académicos, inversionistas y creadores de políticas públicas, apoyados en que se ha documentado la relación positiva entre las inversiones realizadas en intangibles y las futuras ganancias y el valor de las empresas y en que una gestión empresarial de éxito requiere que los intangibles se identifiquen, se midan y se controlen, puesto que estos han demostrado ser la principal fuente de ventaja competitiva en las empresas actuales. Amparados en la literatura existente, Marret *al.* (2003) sugieren que la organización debería medir y gestionar su capital intelectual por tres razones: estrategia, influencia del comportamiento y validación externa.

En relación con la estrategia, porque la confianza de las organizaciones en el capital intelectual como recurso de ventaja competitiva ha aumentado tremendamente, por lo cual, tanto la industria como la academia han creado un nuevo lenguaje para darle cabida y comprenderlo.

En un ambiente competitivo, donde las pequeñas empresas están ampliando su participación de mercado introduciendo productos innovadores de alta calidad y servicio, el capital intelectual de la organización es el que ayuda a determinar la verdadera posición competitiva (Klein, 1998).

En lo que respecta a la influencia del comportamiento, muchas compañías han encontrado que las mediciones sólo financieras tienen un fin de corto plazo (Johnson y Kaplan, 1997), mientras que recientes estudios han demostrado que las mediciones de desempeños no financieros son mejores para predecir el largo plazo. Además, Kaplan y Norton (1996:7) afirman que “la colisión entre la fuerza irresistible para crear capacidades competitivas en el largo plazo y el objeto inamovible de los modelos de contabilidad para costos históricos financieros”, ha creado la necesidad de un nuevo sistema para medir el desempeño que incluya medidas o indicadores no financieros, tal como lo hace el capital intelectual.

Sobre la validación externa, la gran presión sobre las compañías para medir y reportar el valor de su capital intelectual está incrementando y puede afectar su relación con los stakeholders claves, en momentos en que un buen grupo de autores y teorías resaltan la necesidad y la conveniencia de que las compañías desglosen el capital intelectual en sus reportes anuales, de manera que se dé más transparencia a su gestión y las decisiones que afectan el rumbo de la compañía puedan ser tomadas con base en información completa, real y oportuna.

La importancia del capital intelectual y el consecuente interés por su óptima gestión, tanto para académicos como para directivos y consultores de empresa, es un imperativo que, en

opinión de algunos investigadores, ni los antecedentes teóricos ni la evidencia empírica bastan para lograrlo (Cañibano y Sánchez, 2004). Este asunto exige abordar los modelos de capital intelectual, como alternativas para conocer, identificar, medir, informar y gestionar el capital intelectual que no reflejan los estados contables. Esta omisión, en ocasiones, alcanza cifras verdaderamente elevadas.

La corriente del capital intelectual, que posee un fuerte sentido económico (Bueno, 1998), se refiere a los recursos producto del intelecto humano y que debería poderse medir, evaluar y cuantificar, ya que está más relacionado con el valor que otros elementos; por ello, en el mundo competitivo en el que vivimos en la actualidad, caracterizado además por el uso de las nuevas tecnologías de la información y las telecomunicaciones, los activos más apreciables para las compañías ya no son los activos tangibles como los edificios, las instalaciones, la maquinaria, los stocks, entre otros, sino, por el contrario, los activos intangibles originados en los conocimientos, valores, habilidades y actitudes de las personas, a lo cual se le denomina normalmente capital intelectual.

La posición dominante entre investigadores y académicos es la que afirma que el capital intelectual se compone de capital humano, capital estructural o tecnológico y capital relacional o capital cliente, dado que algunos autores optan por una u otra denominación, pero coinciden en su contenido y alcance (Edvinsson y Malone, 1998; Steward, 1997; Sveiby, 1997).

A estos activos intangibles pertenecen la educación, la experiencia, el “know how”, los conocimientos, valores, actitudes y habilidades de las personas que trabajan en la empresa, los

cuales no son propiedad de la misma, sino que se contrata el uso de dichos activos con los trabajadores, que componen el llamado capital humano (Ordoñez de Pablos, 2004). Este capital, que va alineado con la concepción de conocimiento tácito, es el que produce innovaciones y mejoras, pero necesita de una capacitación constante y efectiva que permita la generación de un valor agregado a la empresa.

Cuando el conocimiento se explicita y codifica, nos hallamos ante el capital estructural o tecnológico, cuya virtud principal es la de facilitar la transmisión del conocimiento, poder compartirlo y lograr que permanezca en la empresa a pesar de que quienes dieron lugar a él se marchen (Bueno, 1998). En otras palabras, contar con un excelente capital humano y no tener capital estructural constituye no solo un inmenso desperdicio, sino un alto riesgo para la organización. Con razón suele manifestarse que este tipo de conocimiento es el que permanece en la empresa cuando los empleados se van a casa.

Un tercer tipo de capital intelectual es el capital relacional, que se ocupa de las relaciones con los agentes del entorno, donde sobresalen clientes, proveedores y competencia, teniendo cabida las alianzas estratégicas o los modelos de integración, siendo claro que bien administradas pueden contribuir significativamente a soportar y mejorar la cadena de valor de la empresa (Navas y Ortiz, 2002).

Puede afirmarse que, en últimas, el conocimiento creado o adquirido, desarrollado y aplicado por la empresa, tiene sentido si sus productos y servicios son competitivos y se crea valor a la organización, razón por la que el capital relacional es particularmente importante, ya



que no tendría sentido ningún esfuerzo organizacional que no alcance a satisfacer al cliente o que no saque el mayor provecho de los agentes que interactúan con la empresa.

### ***2.2.3 Modelos***

El término modelo se utiliza para designar un ejemplar o prototipo de algo. Sus notas predominantes son la idea de ejemplo y la representatividad. De hecho, cualquier modelo puede entenderse como la representación mental de un sistema real, de su estructura y su funcionamiento. Se trata de “herramientas conceptuales que se elaboran como ayuda para la comprensión de la realidad; es decir, marcos de referencia y guías para la acción” (González, 1999:132).

Como señala Ortiz de Urbina (2003), los principales objetivos de los modelos de capital intelectual son analizar los determinantes de la creación de valor de la empresa, establecer los elementos que componen el capital intelectual y servir de herramienta para analizar y medir el capital intelectual, al establecer los activos intangibles de la empresa, proveer indicadores de medida e interrelacionar los bloques de capital intelectual, o al relacionar éste y el capital financiero, o hacerlo con el aprendizaje.

De esta manera, la utilidad de los modelos de capital intelectual es doble: en primer lugar, ser más competitivos (mantener y mejorar las ventajas competitivas), lo cual es posible al recoger de forma explícita y ordenada los elementos intangibles más importantes para la organización, facilitando la valoración del capital intelectual, y, en segundo lugar, elaborar

informes de capital intelectual, que soporten la toma de decisiones en la organización y comuniquen el valor real de la empresa a los stakeholders claves.

En la literatura especializada, se encuentra una serie de modelos referidos al capital intelectual (Cuadro 3), que buscan identificarlo, saber cómo se crea, medirlo mediante un conjunto de variables e indicadores y gestionarlo desde una perspectiva dinámica con el fin de incrementarlo, para que mejore su contribución a la competitividad de la organización, en conexión con la estrategia de negocio y la generación de valor.

Cuadro 3. *Modelos de Capital Intelectual*

Modelo	Autor (es)	Año
Navigator (Skandia)	EdvinssonEdvinsson y Malone	1996 1997
TechnologyBroker	Brooking	1996
Universidad de West Ontario	Bontis	1996
Canadian Imperial Bank	Saint- Onge	1996
Capital Intelectual	Drogonetti, Roos et al.	1997
Monitor de Activos Intelectuales	Sveiby	1997
Dirección Estratégica por Competencias	Bueno	1998
Intelect	Instituto Universitario Euroforum Escorial	1998
Nova	Camisón, Palacios y Devece	2000
Intellectual Capital Benchmarking System ICBS	Viedma	2001
Intellectus	Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento	2003

**Fuente:** Elaboración propia, según bibliografía consultada

Los anteriores modelos contemplan tanto la perspectiva interna, como la externa, es decir, reconocen la existencia o generación de activos de naturaleza intelectual tanto dentro de la organización como surgidos de las relaciones con los diversos agentes presentes en el entorno.

A pesar de las denominaciones diversas empleadas, se hace evidente la predominancia del capital humano, el capital estructural y el capital relacional, como integrantes, en su conjunto, del capital intelectual. En la medida que evolucionan los modelos iniciales o que surgen modelos posteriores, estos componentes se han ido desagregando en otros con denominaciones múltiples, tales como capital tecnológico, capital organizativo, capital cliente, capital innovación, entre otros, pero conservando la estructura base ya enunciada.

Caracteriza a la mayoría de los modelos el contar con un sistema de indicadores que pretende dar cuenta del capital intelectual, esforzándose por relacionar éste con el desempeño de la organización. También comparten la perspectiva dinámica con la que ha de abordarse el tema, esto es, que se mida el comportamiento de las variables en varios periodos de tiempo, para determinar los flujos de dicho capital. Finalmente, cabe anotar que algunos de estos modelos tienen una presentación universal, mientras que otros son aplicaciones en empresas específicas, pero que han recibido una amplia difusión.

### **2.2.3.1 Modelo Navigator de Skandia**

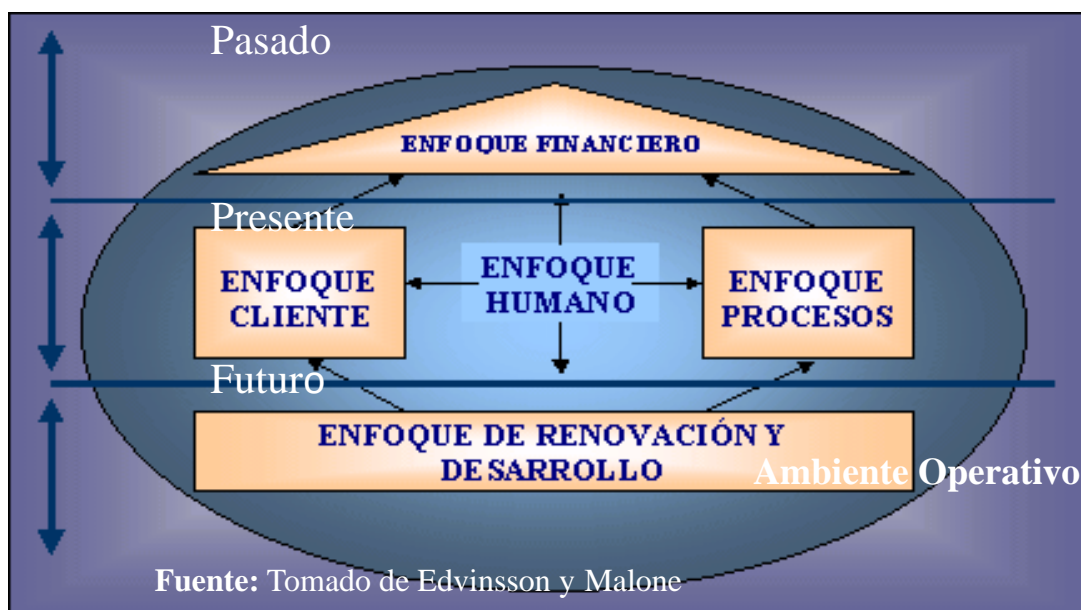
El Modelo Navigator de Skandia (Edvinsson y Malone, 1992 y 1997) es, sin lugar a dudas, el primer modelo dinámico y holístico de capital intelectual. Aparece por primera vez en la memoria económica y financiera de la compañía del año 1992. Desde entonces, su aplicación práctica y su difusión internacional lo han convertido en una referencia paradigmática.

Según Ordóñez de Pablos (2003), el modelo fue construido en torno a dos objetivos: en primer lugar, la valoración del capital intelectual de la empresa, para lo cual era preciso diferenciar los principales componentes del capital intelectual. Este concepto se calculaba mediante la diferencia entre el valor de mercado de la empresa y su valor contable. Una vez valorado el capital intelectual, se calcula el capital estructural como diferencia entre el capital intelectual y el capital humano. De este modo, mediante sucesivas restas de los diferentes componentes del capital intelectual, se obtiene un residuo final correspondiente a los activos intangibles, es decir, los recursos organizativos no identificables y no sujetos a medición.

En segundo lugar, se perseguía la “navegación”, es decir, la “búsqueda de otro lenguaje” de informes dinámicos. La navegación se encamina a destacar el proceso continuo de fortalecer la sostenibilidad de la organización a largo plazo y nutrir sus raíces para la generación continuada de flujos de fondos, sirviendo, además, para el desarrollo de un índice de materias para visualizar los patrones de capital intelectual de la organización.

El modelo, para efectos del esquema de valor, distingue dos componentes básicos dentro del capital intelectual: el capital humano y el capital estructural. El capital estructural está integrado, a su vez, por tres elementos: los clientes, los procesos y la capacidad de innovación. Sin embargo, el Navegador no se estructura en componentes del capital intelectual, sino en torno a diversas “áreas de enfoque” en las que la empresa concentra su atención y para las cuales se establecen indicadores de medición. Dichas áreas son el enfoque financiero, el enfoque clientes, el enfoque proceso, el enfoque de renovación y desarrollo y el enfoque humano (Ver Figura 1).

Figura 1. *Modelo Navigator de Skandia*



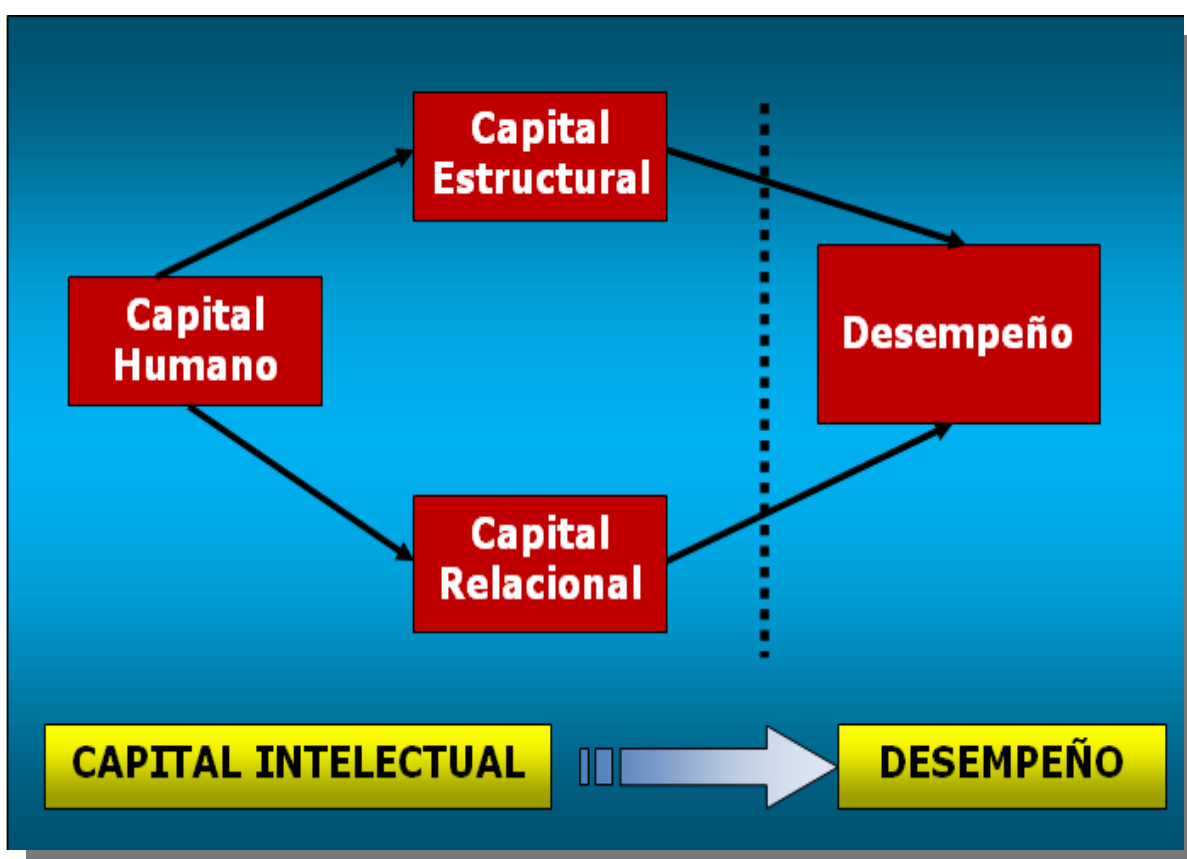
El aspecto más innovador del modelo es la identificación de estos enfoques con un horizonte temporal determinado. De esta manera, el pasado de la empresa se define mediante el enfoque financiero, el enfoque de clientes y el de procesos representan la situación presente de la organización y la información sobre el devenir futuro se recoge en el enfoque de renovación y desarrollo. Especial importancia tiene el enfoque humano como centro de gravedad del Navegador, directamente relacionado con las otras perspectivas del capital intelectual.

En total, el modelo contempla 90 indicadores (20 financieros, 13 de personal, 22 para los clientes, 16 para los procesos y 19 sobre renovación y desarrollo), y en la actualización realizada en 1997, incluye una ecuación para calcular el capital intelectual de la empresa, de modo que se puedan realizar comparaciones entre diversas organizaciones.

### 2.2.3.2 Modelo de la Universidad de West Ontario

El Modelo de la Universidad de West Ontario (Bontis, 1996) se define como un sistema de bloques de capital intelectual interrelacionados, que determinan los resultados empresariales. Se considera que el capital humano influye de forma decisiva sobre el capital estructural y el capital relacional, existiendo a su vez una mutua interdependencia entre estos últimos. Las relaciones de causalidad que el modelo contempla se representan en la figura 2.

Figura 2. Modelo de la Universidad de West Ontario

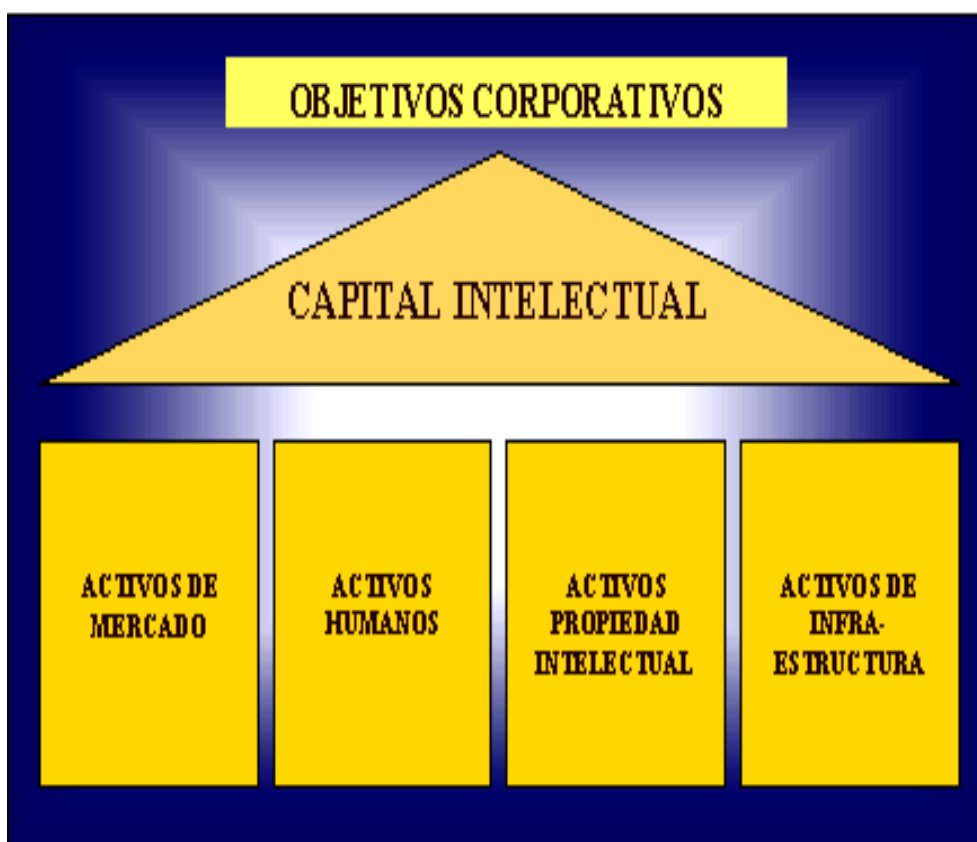


Fuente: Tomado de Bontis (1996)

### 2.2.3.3 Technology Broker

El Modelo TechnologyBroker (Brooking, 1996) considera que el valor de mercado de una empresa es la suma de sus activos tangibles más el capital intelectual. El modelo diferencia cuatro tipos de activos dentro del capital intelectual: los activos de mercado, los activos humanos, los activos de propiedad intelectual y los activos de infraestructura (Ver Figura 3).

Figura 3. *Modelo Technology Broker*



**Fuente:** Tomado de Brooking (1996)

Los activos de mercado (marcas, clientes, imagen, etc.), son aquellos que se derivan de una relación beneficiosa de la empresa con su mercado y sus clientes, y, por tanto, proporcionan una ventaja competitiva, por lo cual también pueden ser la causa de que algunas empresas sean adquiridas, en ocasiones, por sumas superiores a su valor contable.

Los activos humanos (conocimientos, formación, habilidades, etc.), enfatizan la importancia que tienen las personas en la organización dada su capacidad de aprender y utilizar el conocimiento.

Los activos de propiedad intelectual (patentes, *copyrights*, secretos comerciales, etc.), dan cuenta de los derechos de propiedad que provienen del intelecto, que otorgan el valor adicional que supone para la empresa la exclusividad de la explotación de un activo intangible.

Los activos de infraestructura (filosofía del negocio, sistemas de información, cultura corporativa, etc.) incluyen la tecnología, sistemas, métodos, procesos, cultura y direccionamiento que hacen que la organización funcione.

La cuantificación monetaria de estos activos debe ir precedida de una auditoría de capital intelectual basada en una lista de preguntas cualitativas. Una vez realizada esta auditoría, se procede a valorar económicamente los activos inmateriales conforme un enfoque de costos, de mercado y de ingresos.

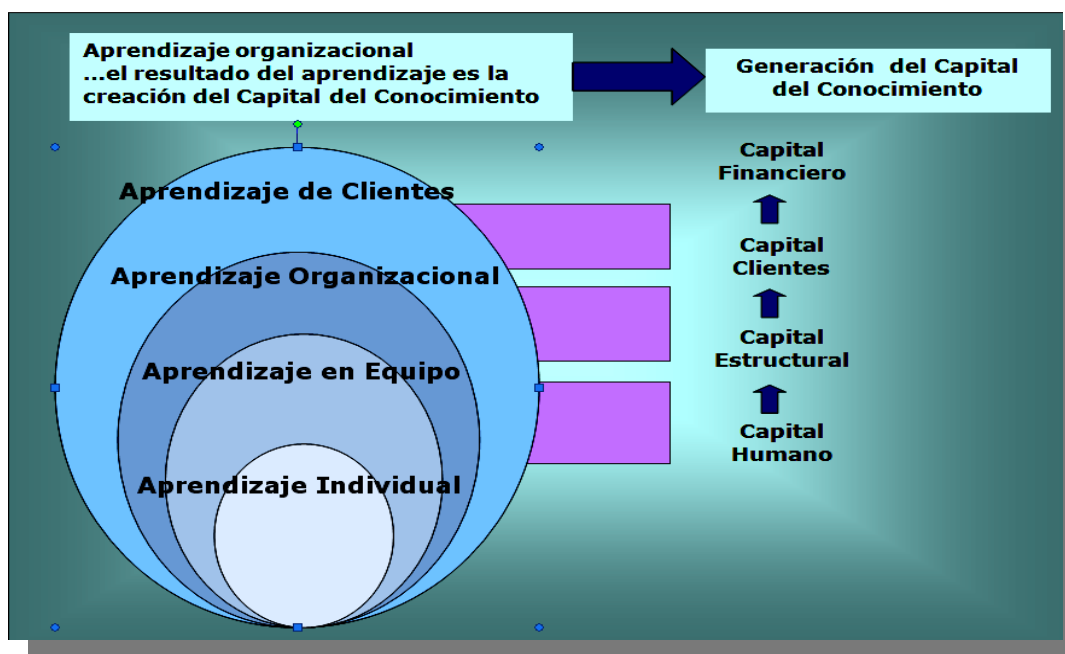


El tratamiento específico de la propiedad intelectual y el énfasis en la necesidad de auditorías de la información sobre el capital intelectual, con las metodologías propuestas para su realización, son los principales rasgos distintivos del modelo, así como sus aportes más sobresalientes.

#### **2.2.3.4 Modelo del Canadian Imperial Bank**

En el Modelo del Canadian Imperial Bank (Saint Onge, 1996), la característica más relevante es el análisis de las funciones del conocimiento tácito y del conocimiento explícito en los componentes del capital intelectual. Desde esta perspectiva, Saint Onge establece una vinculación estrecha entre capital intelectual y aprendizaje organizativo, ya que la creación de conocimiento tácito da lugar a una dinámica interna de cohesión que mejora el rendimiento de la organización, aunque contiene indicadores de medición. La equiparación de cada uno de los componentes del capital intelectual con los distintos estadios de aprendizaje se representa gráficamente en la Figura 4.

Figura 4. *Modelo del Canadian Imperial Bank*



Fuente: Tomado de Saint-Onge (1996)

### 2.2.3.5 Monitor de Activos Intangibles

El modelo Monitor de Activos Intangibles, desarrollado por Sveiby (1997), sostiene que la diferencia entre el valor contable y el valor de mercado de las empresas revela la existencia de un “balance invisible” integrado por tres núcleos de activos intangibles: la estructura interna, la estructura externa y las competencias de las personas. Se crean en consecuencia indicadores para cada una de estas categorías, con el objetivo de determinar si los activos intangibles de la organización están generando valor, y si se utilizan eficientemente.

El monitor de activos intangibles trata de medir el dinamismo de las tres categorías mencionadas a través de indicadores de crecimiento e innovación, indicadores de eficiencia e indicadores de estabilidad (Ver Cuadro 4 ).

Cuadro 4. *Monitor de Activos Intangibles*

<b>Balance Invisible</b>			
	<b>Capital Invisible</b>		<b>Compromisos</b>
	<b>Estructura Interna</b>	<b>Estructura Externa</b>	<b>Competencias de las Personas</b>
Indicadores. de crecimiento y renovación			
Indicadores de eficiencia			
Indicadores de estabilidad			

**Fuente:** Tomado de Sveiby (1997) (a la vez adaptación CIC (2003)).

Los indicadores de crecimiento e innovación pretenden reflejar el potencial futuro de la empresa. Los indicadores de eficiencia aportan información sobre la productividad de los activos intangibles y los indicadores de estabilidad tienen por objeto medir el grado de permanencia de estos activos en la empresa.

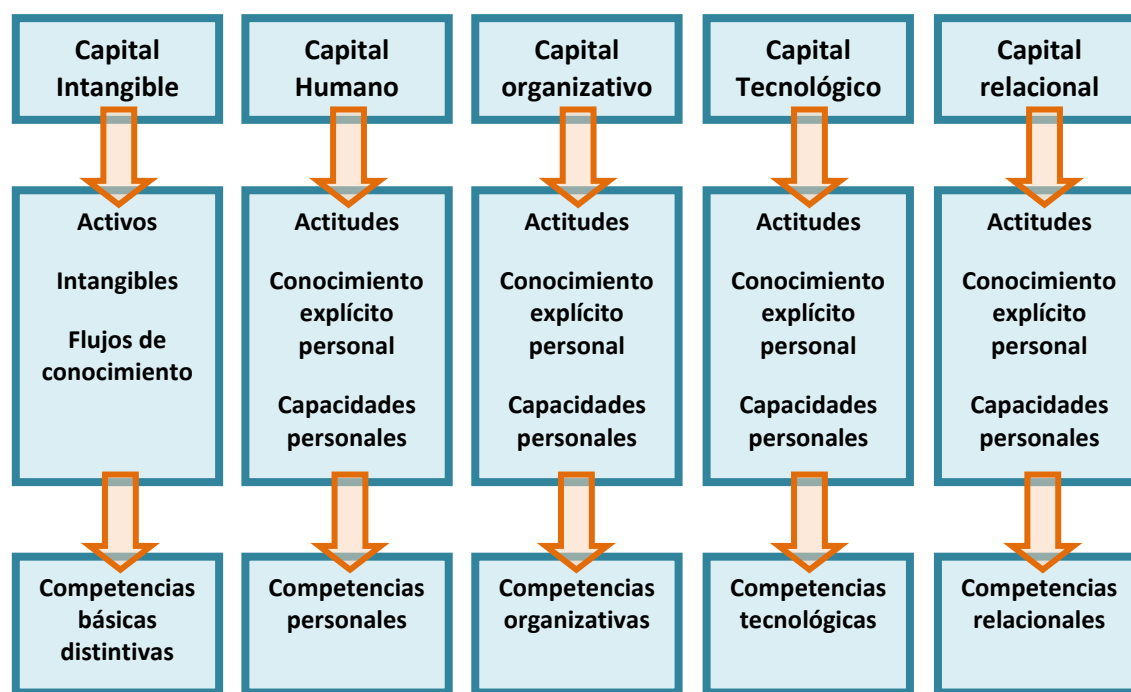
### **2.2.3.6 Modelo de Dirección Estratégica por Competencias**

El Modelo de Dirección Estratégica por Competencias (Bueno, 1998) ofrece una nueva visión de la dirección del conocimiento desde una perspectiva estratégica basada en las teorías de los recursos y capacidades. Este modelo propone un concepto de capital intelectual como un conjunto de competencias básicas distintivas que permiten crear y sostener la ventaja competitiva de la empresa. Estas competencias básicas distintivas han sido delimitadas previamente por el

modelo de Bueno y Morcillo (1997), que es una metodología de análisis de los procesos de generación de competencias esenciales de las organizaciones realizado a través de la creación y gestión del conocimiento o de las actividades intangibles.

Según este modelo, el capital intelectual está integrado por cuatro bloques –capital organizativo, capital humano, capital tecnológico y capital relacional– que reflejan los tres pilares básicos de la Dirección Estratégica por Competencias: Conocimiento (Co), Capacidades (Ca) y Actitudes y Valores (A), que constituyen la competencia básica distintiva (figura 5).

Figura 5. Estructura y función del Capital Intelectual



**Fuente:** Tomado de Bueno (1998).

Para el cálculo del capital intelectual, se propone la siguiente fórmula:

$$CI = CH + CO + CT + CR$$

Donde:

CI = Capital intelectual o intangible.

CH = Capital humano o conjunto de competencias personales.

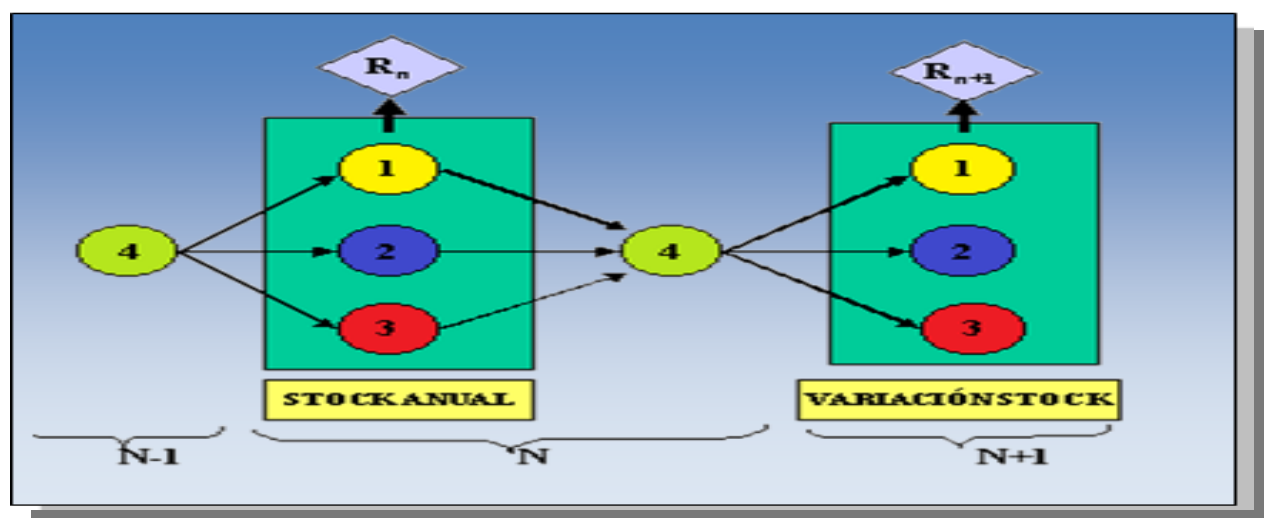
CO = Capital organizativo o conjunto de competencias organizativas.

CT = Capital tecnológico o conjunto de competencias tecnológicas.

CR = Capital relacional o conjunto de competencias relacionales/entorno.

### **2.2.3.7 Modelo Nova**

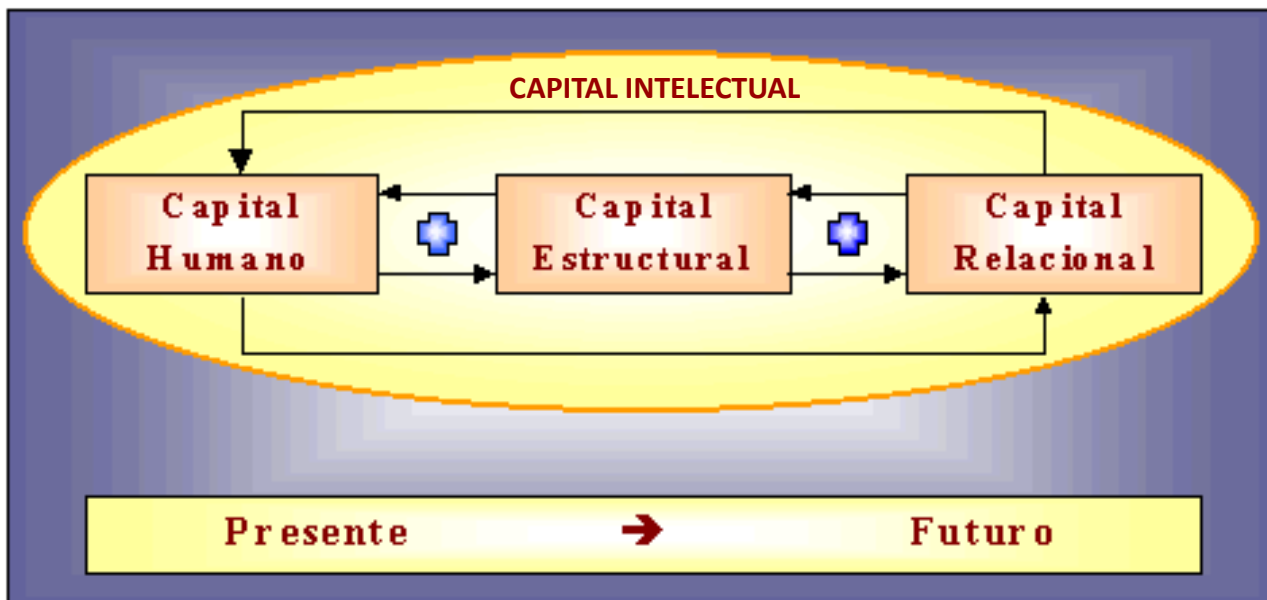
El Modelo Nova (Camisón, Palacios y Devece, 1998), elaborado bajo los auspicios del Club de Gestión del Conocimiento e Innovación de la Comunidad Valenciana en España, tiene como objetivo representar el proceso de transformación de los distintos componentes de capital intelectual y refleja el efecto de cada uno de ellos en los restantes. En este sentido, el modelo establece que los componentes básicos del capital intelectual son el capital humano, el capital organizativo, el capital social y el capital de innovación y aprendizaje. La estructura del modelo (componentes, elementos y variables) puede apreciarse en la figura 6.

Figura 6. *Modelo Nova*

Fuente: Tomado de Camisón, Palacios y Devece (1998)

### 2.2.3.8 Modelo Intellect

El Modelo Intellect (Euroforum Escorial, 1998) es un modelo abierto y flexible que relaciona el capital intelectual con la estrategia de la empresa. Su finalidad principal es proporcionar a los gestores la información relevante para la toma de decisiones y facilitar información a terceros sobre el valor de la empresa. Está estructurado en bloques, elementos e indicadores. Los bloques del capital intelectual son el capital humano, el capital estructural y el capital relacional. Los elementos son los recursos o activos intangibles que integran cada componente del capital intelectual. Los indicadores representan la forma de evaluar cada uno de los elementos anteriores. Dicha estructura se presenta gráficamente en la figura 7.

Figura 7. *Modelo Intellect*

**Fuente:** Tomado de Euroforum (1998)

Se trata de un modelo dinámico, puesto que intenta mostrar el proceso de transformación entre los diferentes componentes del capital intelectual, permitiendo conocer la variación del capital intelectual de la empresa entre dos períodos.

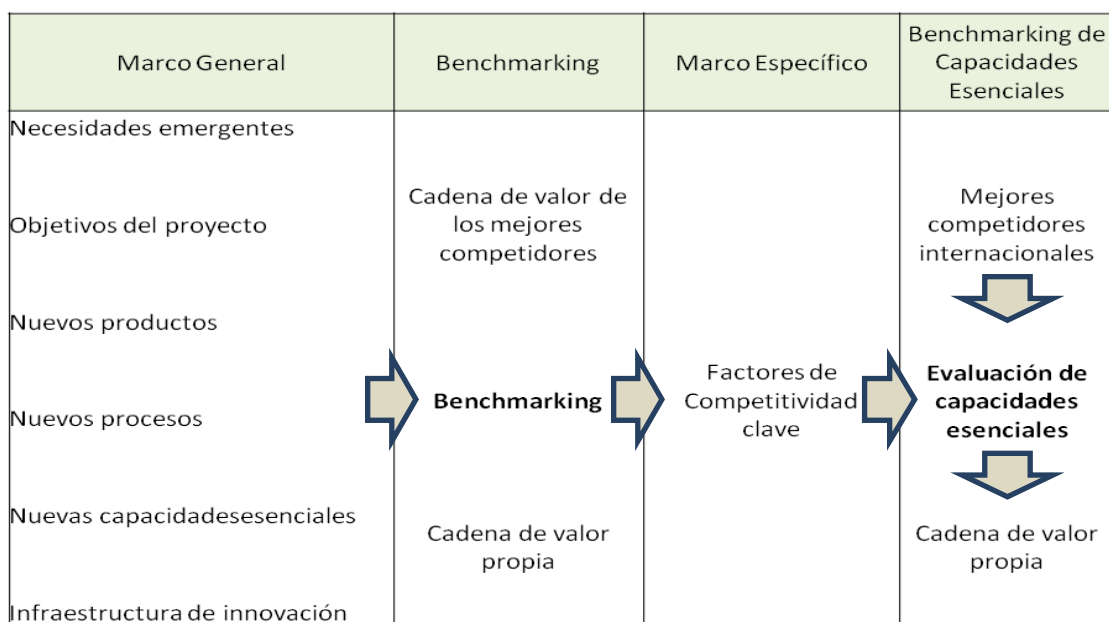
El modelo incorpora las siguientes dimensiones: presente/futuro, interno/externo, flujo/fondo y explícito/tácito. Persigue la estructuración y medición de los activos intangibles en el momento actual y, sobre todo, pretende revelar el futuro previsible de la empresa, de acuerdo con la potencialidad de los distintos elementos de su capital intelectual y los esfuerzos que se están realizando para su desarrollo. Considera a la organización como un sistema abierto y, por ello, la identificación de los recursos intangibles valiosos debe incluir tanto los recursos intangibles desarrollados internamente en la empresa, como los resultantes de la interacción de la empresa con terceros.

El modelo recoge los valores acumulados de capital intelectual en un momento del tiempo y las interrelaciones entre sus componentes, las cuales lo dinamizan y lo hacen evolucionar. Finalmente, recoge los conocimientos de tipo explícito y los de tipo tácito. El constante y adecuado transvase entre ellos resulta vital para la innovación y el desarrollo de la empresa, incrementa su competitividad y facilita su supervivencia.

### 2.2.3.9 Modelo Intellectual Capital Benchmarking System

El Modelo Intellectual Capital Benchmarking System –ICBS– (Viedma, 2001) es un método de gestión que identifica y audita las capacidades clave del capital intelectual que permite a la empresa alcanzar sus objetivos y competir con las organizaciones con mejor rendimiento. El marco genérico y específico del modelo se recoge en la figura 8.

Figura 8. Marco genérico y específico del modelo ICBS



**Fuente:** Tomado de Viedma (2001)



### 2.2.3.10 Modelo Intellectus

El Modelo Intellectus (CIC, 2003) ha sido diseñado para la medición y gestión de los valores intangibles o de conocimiento que componen el concepto de capital intelectual. El modelo fue construido con base en cinco aspectos: estructura, principios, lógica interna, desarrollo del modelo (definiciones) y cuadro de indicadores, tomando como marco de referencia los modelos previos de capital intelectual existentes y, en especial, como heredero natural del modelo intelect.

El modelo parte de un desarrollo arborescente, que trata de clarificar las interrelaciones entre los distintos activos intangibles de la organización, para lo cual utiliza una serie de conceptos básicos, que define con precisión, así:

- ⇒ Agrupación de activos intangibles en función de su naturaleza (componentes).
- ⇒ Grupos homogéneos de activos intangibles de cada uno de los componentes del capital intelectual (elementos).
- ⇒ Activos intangibles integrantes de un elemento de capital intelectual (variables).
- ⇒ Instrumentos de valoración de los activos intangibles de las organizaciones, expresados en diferentes unidades de medida (indicadores).

Como componentes, contempla el capital humano, el capital estructural y el capital relacional, por ser los más aceptados y reconocidos internacionalmente, descomponiendo el capital estructural en capital organizativo y tecnológico, y el capital relacional en capital negocio y capital social, tal como se representa gráficamente en la Figura 9.



integrado por las relaciones mantenidas con los restantes agentes sociales que incorporan aspectos diversos y que presentan cierto interés para ser medidos sobre la acción social que lleva a cabo la organización y el valor que ésta le puede representar.

En consecuencia, cada uno de los cinco componentes principales se integra por elementos que definen los aspectos que lo identifican (Cuadro 5). A su vez, cada elemento es analizado mediante una serie de variables que representan el objeto de medición principal de la propuesta, las cuales deben ser gestionadas con mayor efectividad y satisfacción de las partes implicadas, desde una perspectiva operativa y dinámica.

Cuadro 5. *Estructura del Modelo Intellectus*

<b>Componentes</b>				
<b>Capital Humano</b>	<b>Capital Organizativo</b>	<b>Capital Tecnológico</b>	<b>Capital Negocio</b>	<b>Capital Social</b>
Elementos (3)	Elementos (4)	Elementos (4)	Elementos (6)	Elementos (5)
Valores y actitudes	Cultura	Esfuerzo en I+D+i	Relaciones con clientes	Relaciones con administraciones públicas

Continuación Cuadro 5

Capital Humano	Capital Organizativo	Capital Tecnológico	Capital Negocio	Capital Social
Aptitudes	Estructura	Dotación tecnológica	Relaciones con proveedores	Relaciones con medios de comunicación
Capacidades	Aprendizaje organizativo	Propiedad intelectual industrial	Relaciones con accionistas, instituciones e inversiones	Relaciones con la defensa del medio ambiente
	Procesos	Resultados de la innovación	Relaciones con aliados	Relaciones sociales
			Relaciones con competidores	Reputación corporativa
			Relaciones con instituciones de promoción y mejora de la calidad	
Variables (14)	Variables (13)	Variables (15)	Variables (19)	Variables (11)

**Fuente:** Foro del Conocimiento Intellectus – CIC UAM (2002)

Cada variable definida, así como los elementos principales, precisan indicadores que faciliten la determinación y obtención de su posible valor. Estos indicadores presentan diferentes categorías y niveles de agregación informativa, de manera que su uso eficiente puede dar lugar a situaciones de multifuncionalidad, al aportar información relevante en varios de los componentes del modelo.

Además de los modelos presentados, existen otros, menos difundidos o aplicados, que contribuyen a la identificación y medición del capital intelectual, los cuales se abordan, de manera resumida, en el siguiente epígrafe.

### 2.2.3.11 Otros modelos y aportes

Referidos al capital intelectual, aparecen aportes como el de Roos *et al.* (1997), Steward (1997) y el de Kaplan y Norton (1996), junto con modelos como el VAIC (2007), el TREEOR (2005), el modelo integrador de Capital Intelectual (2003), el BalancedScorecard (1996) y los modelos propuestos por firmas consultoras, como Ernst & Young y Arthur Andersen, enfocados en la gestión del conocimiento, pero que consideran aspectos del capital intelectual, ruta que sigue también el modelo propuesto por Edvinsson y Sullivan. En este conjunto de modelos, cabe mencionar el que permite determinar la incidencia de los intangibles empresariales en el valor de mercado de la compañía, pues si bien no constituye un modelo de identificación y gestión del capital intelectual propiamente dicho, es el primero, producido en Colombia, que conecta los intangibles con el valor de la empresa (Solano, 2008). A continuación, se presenta una síntesis de algunos de ellos.

Aunque los hermanos Roos, Dragonetti y Edvinsson no formulan en su obra “Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape” (1997) un modelo sistemático de capital intelectual, sí realizan aportes valiosos para el desarrollo de la medición de los activos intangibles. Entre ellos, el que más destaca es la creación de un índice de capital intelectual que integra en una única medida los diferentes indicadores referidos al capital humano, capital organizativo y capital de desarrollo y renovación.

Steward (1997) hace una identificación de los componentes del capital intelectual que distingue entre capital humano, capital estructural y capital cliente, pero, como ocurre con otros

autores, no presenta un modelo concreto de capital intelectual, sino que pone a disposición de las organizaciones una guía de indicadores para que elaboren sus propias propuestas. La medición de los intangibles se efectúa a un doble nivel, con la utilización de indicadores referidos a cada uno de los componentes antes referidos e indicadores globales como la Q de Tobin o una determinada razón entre el valor de mercado y el valor contable de la empresa.

### 2.2.3.11.1 Balanced Scorecard

El Cuadro de Mando Integral, como ha sido traducido al español el Balanced Scorecard, (BSC) elaborado por Kaplan y Norton (1996), no es en rigor un modelo de capital intelectual, sino que pretende ser un sistema de gestión empresarial formado por un conjunto “equilibrado” de indicadores que se integran con la visión y estrategia de la empresa desde cuatro puntos de vista: la perspectiva financiera, la perspectiva de clientes, la perspectiva de procesos internos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento (Figura 10).

Figura 10. *Modelo BalancedScorecard*



Fuente: Kaplan y Norton (1996)

Los indicadores utilizados son de dos tipos: financieros y operacionales. Dentro de los operacionales se puede distinguir entre indicadores relacionados con la satisfacción del cliente, los relacionados con los procesos internos y los referidos a las actividades de innovación y aprendizaje. Estos indicadores permiten establecer relaciones causa-efecto que reflejan las variaciones de los resultados financieros.

En síntesis, el Balanced Scorecard proporciona un marco de desarrollo de la estrategia organizativa que permite su continua adaptación a los cambios detectados en el entorno tecnológico, competitivo y de mercado. Dicho marco de desarrollo reduce el exceso de información, limitando el número de áreas de medición y vinculando las acciones a corto plazo con la estrategia largo plazo.

#### **2.2.3.11.2 Modelo VAIC**

El Modelo VAIC (coeficiente de valor agregado del capital intelectual) ha sido desarrollado con el objetivo de medir el capital intelectual y, especialmente, de valorarlo en función de los resultados obtenidos por la empresa y de su desempeño financiero (Nazari y Herremans, 2007). Este aspecto no es considerado en una buena cantidad de los modelos de capital intelectual hasta ahora formulados y aplicados en las organizaciones.

En este modelo, el valor agregado es igual a las entradas (total ventas ó ingresos) menos las salidas (costos de compra de materiales y servicios). Normalmente, el valor agregado podría ser calculado de la siguiente forma:  $VA = OP + EC + D + A$ , donde OP (utilidad operativa), EC (costo de mano de obra), D (depreciación) y A (amortizaciones). Partiendo del modelo

Navigatorde Skandia, el VAIC está compuesto por el capital humano y el capital estructural y no considera los gastos de empleados como parte del imput, pues los asume como una inversión.

La eficiencia del capital humano (HCE) se calcula de la siguiente forma:

$$HCE = VA/HC,$$

Donde:

VA es valor agregado y HC es el total de salarios y sueldos, mientras que el capital estructural (SC) se calcula así:  $SC = VA - HC$ , donde VA corresponden a la descripción dada al presentar el índice de eficiencia del capital humano. Con base en esto, la eficiencia del capital estructural (SCE) sería igual al capital estructural, dividido por el valor agregado ( $SCE = SC/VA$ ). Finalmente, la eficiencia del capital intelectual es calculada como la suma de la eficiencia del capital humano y del capital estructural ( $ICE = HCE + SCE$ ).

#### **2.2.3.11.2 Modelo TREEOR**

Partiendo del modelo de Lotka -Volterra (1925), que estudia las interacciones entre dos especies, el depredador y la presa, se formula el Modelo TREEOR, soportado en la idea del crecimiento y la sobrevivencia de la organización-árbol, de acuerdo con la fertilidad del suelo en que está localizada (aprendizaje), que le proveerá un amplio o reducido acceso a los nutrientes que requiere (conocimiento) y, al afectar la sostenibilidad del suelo y sus raíces (capital intelectual), determinará la sobrevivencia del árbol, o sea, la organización (Sarabia, M. y Sarabia, J., 2005).



El modelo incluye la formulación empírica de un sistema de ecuaciones, que permitan validar, en la práctica, las analogías empleadas y rompe el esquema seguido por la mayoría de los modelos de capital intelectual, dado que no discrimina sus componentes (humano, estructural y relacional) ni detalla variables e indicadores de medida, por lo cual su acercamiento al fenómeno responde, en buena medida, a un enfoque cualitativo.

### **2.2.3.11.3 Modelo Integrador de Capital Intelectual**

Fruto de una investigación efectuada para contribuir al desarrollo teórico y práctico del capital social en las organizaciones, en la que se efectuó una revisión de los principales enfoques conceptuales existentes, deteniéndose en el enfoque del capital intelectual, el modelo integrador del capital intelectual (Bueno *et al.*, 2003) integra en un marco conceptual todos los intangibles que crean valor a la organización en la perspectiva de presente y futuro, teniendo en cuenta de forma explícita la suma de las relaciones poseídas y a desarrollar que la organización mantiene con sus partícipes y los diversos agentes sociales, lo que da lugar a un modelo evolutivo del capital intelectual.

La estructura del modelo plantea un desarrollo arborescente, que trata de aclarar las interrelaciones entre los distintos activos intangibles de la organización, que vienen a ser los componentes, los cuales se desglosan en elementos (grupos homogéneos de activos intangibles de cada uno de los componentes del capital intelectual). Éstos, a su vez, se descomponen en variables (activos intangibles integrantes de un elemento del capital intelectual), medidas a través de indicadores (instrumentos de valoración de los activos intangibles de las organizaciones expresados en diferentes unidades de medida).

Los componentes son el capital humano, el capital estructural y el capital relacional. El estructural se divide en capital organizativo y tecnológico, mientras que el relacional lo hace en capital negocio y capital social. La inclusión del capital social en el modelo y la detallada descripción de sus elementos, variables e indicadores, es su principal aporte y novedad, puesto que los demás aspectos se basan en el modelo intellectus, anteriormente descrito, y tienen una alta similitud con él.

### **2.2.3.12 Características comunes en los modelos de capital intelectual**

Tras haber recorrido los modelos de capital intelectual en los que se observó su utilidad, sus objetivos y su estructura, es pertinente concretar, siguiendo a Viedma (2001), los aspectos que comparten: el punto de vista contable, el desglose del capital intelectual, las relaciones causa-efecto, el enfoque relativamente estático al proceso de creación de valor, la limitación del concepto de capital intelectual, su uso para gestionar y producir informes, y el intento de tratar los activos intangibles como si fueran tangibles.

#### El punto de vista contable

Los modelos tratados buscan explicar las causas de la diferencia entre el valor de mercado de la empresa y el valor de la empresa en los libros. El objetivo es establecer un plan de cuentas de activos intangibles que permita la identificación de los activos intangibles relevantes y su valoración posterior. Se trata de un enfoque contable del capital intelectual. Éste identifica los activos intangibles de la empresa y los introduce en los libros, complementando el balance financiero con otro tipo de hoja de balance (de intangibles).

## ✚ Desglose del capital intelectual

Éste es un denominador común de todos los modelos. A pesar de los diferentes términos que usan, dividen el capital intelectual en distintos componentes, con frecuencia llamados capital humano, capital estructural y capital relacional. Para cada uno de estos componentes o dimensiones, la empresa establece un conjunto de indicadores que se utiliza para tener en cuenta, evaluar y gestionar cada tipo específico de capital. Es decir, cada tipo de capital se considera independiente del resto en el modelo de procesos intrínsecos.

Las actuales operaciones diarias de las empresas indican que esta división es artificial, puesto que, en el proceso de creación de valor, los tres tipos de capital intelectual actúan en conjunto, y tal división nunca se plantea. Por otra parte, los activos físicos y financieros actúan en conjunto con los activos intangibles en el proceso de creación de valor.

## ✚ Relaciones causa y efecto

Los modelos del paradigma dominante examinan las relaciones de causa y efecto entre los tres tipos de capital (humano, estructural y relacional) y cada uno de los objetivos (estratégicos y financieros). Estas son extremadamente difíciles de establecer, debido principalmente a la división artificial del modelo de activos intangibles. En los procesos de creación de valor, los activos humanos actúan junto con la estructura y los activos relacionales, lo que dificulta a los directores y gerentes determinar las relaciones de causa y efecto.

### ✚ Limitación del concepto de capital intelectual

Algunos de los modelos existentes limitan las discusiones del capital intelectual en ideas de significados de producción y no toman en consideración otros intangibles no-intelectuales, tales como valores y cultura organizacional. Los modelos descritos tienen en cuenta los activos intangibles siendo principalmente activos intelectuales o activos conocidos, es decir, aquellos que los psicólogos atribuyen a la parte izquierda del cerebro. Sin embargo, otros activos intangibles (como los valores, la cultura organizacional, el talento, la motivación y el compromiso de los empleados) también existen. Incluso si estos activos afectivos no pueden ser etiquetados como “intelectuales”, son de gran importancia para el éxito de las empresas y las organizaciones. Debido a que el énfasis está en activos intelectuales, otros activos intangibles son descuidados.

### ✚ Uso de los modelos/metodologías para gestionar y producir informes

Los modelos son identificados con frecuencia con los informes de activos intangibles que generan, informes que complementan las hojas de balances de los activos tangibles de la compañía. Por lo general, los modelos y metodologías que se utilizan para preparar tales informes de los activos intangibles también se utilizan para gestionarlos, aunque los requerimientos de gestión son diferentes de los de la preparación de un informe. Una excepción es el “Balanced Scorecard”, que fue concebido como una herramienta de gestión. Por otra parte, los usuarios finales de los informes intangibles son accionistas, proveedores, instituciones financieras, entre otros interesados externos, mientras que los usuarios finales de los modelos de gestión y metodologías son los gerentes internos de la organización.

## ✚ Intentos para tratar los activos intangibles como si fueran tangibles

El uso del término “activos intangibles” es ambiguo, pues induce a pensar en “intangibles” como los activos que se pueden introducir en los libros como si fueran activos tangibles, utilizando el sistema extendido de contabilidad de doble entrada. Se han hecho esfuerzos para asimilar los activos intangibles con los activos tangibles. Por ejemplo, el de establecer una especie de plan general de contabilidad con los métodos contables tradicionales, incluyendo la utilización de indicadores universales que podrían servir para abordar casi cualquier situación. La lista más completa de estos indicadores corresponde al “reporte del capital intelectual universal” de Edvinsson y Malone (1997), que intentaron aplicar a activos intangibles procedimientos similares a los que han sido universalmente aplicados a activos tangibles, con el objetivo de generar hojas de balance y declaraciones de ganancias que podrían ser utilizados para hacer comparaciones entre cualquier tipo de empresa, sin importar su naturaleza.

En síntesis, buena parte de los modelos de capital intelectual tiene un enfoque relativamente estático frente al proceso de creación de valor, aunque en algunos se establecen causas y efectos de relaciones. El punto de vista contable es evidente al observar su estructura y finalidad, por lo cual, en cierta medida, y para efectos prácticos, se intenta tratar los activos intangibles como si fueran algo tangible. En algunos modelos, las variaciones son mínimas y se reflejan en el uso de diversas denominaciones o esquemas de presentación, pero, en el fondo, comparten la idea de identificar intangibles, repartir el capital intelectual de acuerdo con una taxonomía o clasificación, contribuir a su mejora y presentar informes.

La presencia de un conjunto de indicadores que permita identificar y cuantificar las distintas dimensiones del capital intelectual es un rasgo distintivo de casi todos los modelos, algunos de los cuales van más allá, calculando coeficientes que den cuenta de su incidencia en el desempeño de la organización, con particular interés en sus resultados financieros.

A lo largo de este capítulo se ha establecido lo que el capital intelectual significa, junto con la importancia que tiene para la vida organizacional, al ser fuente de ventaja competitiva sostenible y, por lo tanto, se hace evidente la necesidad de identificarlo, medirlo y gestionarlo. Para ello, se ha presentado un conjunto de modelos y aportes existentes en la literatura especializada, algunos de ellos aplicados en diversas organizaciones. El análisis inicial de éstos ha permitido encontrar rasgos comunes, y la tendencia a considerar que el capital intelectual está compuesto por capital humano, capital estructural y capital relacional, observándose, con cierta frecuencia, el desglose de los dos últimos, dando lugar a diversas configuraciones.

#### **2.2.4 Identificación y Medición Del Capital Intelectual**

Tanto en la economía como en la administración, el problema del valor de las cosas y del intercambio de bienes y servicios han sido siempre cuestiones que han preocupado durante siglos. Y, por tanto, la medida de los conceptos económicos y de gestión implicados también ha representado uno de los principales temas demandados para ofrecer una base sólida, significativa y efectiva con el fin de que los agentes económicos y sociales dispongan del conocimiento necesario para tomar las decisiones pertinentes y explicar los hechos, procesos y resultados, lo que permite predecir su comportamiento futuro con alguna base de racionalidad.

En esta tesitura, conceptos como valor-trabajo, valor de reposición, valor actual, valor de mercado, valor agregado y valor contable han estado en el centro de la reflexión, la investigación y la búsqueda de una explicación convincente de la problemática estudiada. Además, el estudio de las escalas de medida, los procesos de evaluación y la construcción de indicadores han sido y seguirán siendo objeto de análisis y debate científico y profesional, por parte de los expertos o los prácticos de la valoración y la medida.

#### **2.2.4.1 Componentes y dimensiones del capital intelectual**

En los albores del siglo XXI, las empresas más exitosas han optado por evaluar su organización en términos de conocimiento, considerando que las actividades intangibles y los recursos intangibles son una fuente inagotable de creación de riqueza. La capacidad de medir y gestionar estos activos se ha convertido en una necesidad básica para explicar de forma satisfactoria los procesos de obtención de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

El capital intelectual es la denominación genérica para designar el valor del conjunto de activos intangibles de una organización. La valoración de estos activos es una actividad de la que se ha ocupado la contabilidad financiera. Sin embargo, dada la escasa apreciación de los factores intangibles en la actividad económica (especialmente la organizativa) sólo hasta épocas recientes, la técnica contable ha prestado suficiente atención a su valoración. Debido a ello, la información sobre estos activos ha adolecido de la base teórica necesaria para establecer criterios de medición y reconocimiento, lo que dificulta la obtención de una imagen fiel del verdadero valor de las empresas.

Por tal razón, algunas empresas pioneras e instituciones innovadores, a las que cada vez se suman más organizaciones, han preferido adoptar una perspectiva no estrictamente contable en la valoración de los activos intangibles, y complementan la información de los estados financieros con una información económica obtenida mediante la utilización de indicadores referidos a variables que integran los componentes del capital intelectual. Como se dijo en el capítulo anterior, los modelos de capital intelectual, con raras excepciones, siguen el siguiente esquema para su identificación y medición:

⇒ Establecen los componentes de dicho capital: humano, estructural y relacional, predominantemente.

⇒ A cada uno de estos componentes les asignan un conjunto de dimensiones, variables o factores. Por ejemplo, las competencias del personal en el capital humano, la inversión en I+D+i en el capital estructural y los acuerdos de cooperación en el capital relacional.

⇒ Cada variable es medida a través de uno o varios indicadores, tratando, en lo posible, de obtener datos cuantitativos que puedan complementarse con observaciones que valoren los efectos de la política empresarial al respecto.

La información que proporcionan los indicadores de capital intelectual debe servir para varios propósitos y destinatarios. En primer lugar, deben cuantificar los intangibles en diferentes escalas de medida. En segundo lugar, como información dirigida a los directivos y gestores de la organización, deben identificar dónde reside el valor de la empresa y, en tercer lugar, en la perspectiva de los agentes que interactúan con la empresa, deben dar razón del valor de la empresa.



Puesto que la cuantificación del capital intelectual se hace a través de indicadores y que en más adelante se examinan en detalle los componentes y dimensiones del capital intelectual, es pertinente efectuar algunas consideraciones en torno a dichos indicadores.

#### **2.2.4.2 Indicadores de capital intelectual**

En la sociedad y la economía del conocimiento, los intangibles cobran un inusitado y creciente protagonismo, por lo cual es sorprendente observar que muchos modelos de capital intelectual y varias propuestas de medición de intangibles hurtan, en su tratamiento, aspectos fundamentales que tienen que ver con la lógica y la objetividad necesarias para la elaboración y aplicación de un cuadro de indicadores que garantice asegurar la calidad y la seguridad en los resultados valorativos. Para su precisión, conviene afinar su concepto, sus principios de utilización, sus características y sus criterios de clasificación.

#### **2.2.4.3 Concepto y principios de utilización**

Se entiende por indicador de gestión el instrumento que permite representar la dimensión teórica de una variable práctica (AECA, 1998). Los indicadores de medición del capital intelectual son instrumentos de valoración de los activos intangibles de las organizaciones expresados en diferentes unidades de medida (CIC, 2003). Conviene precisar que los indicadores no son un objetivo en sí mismos, sino que son descripciones que requieren ser interpretadas y valoradas conforme a estándares.

Aunque no hay todavía criterios homogéneos suficientemente delimitados para la valoración de activos intangibles, la utilización de indicadores de medición y gestión de estos activos se ha convertido en una práctica común. La ausencia de criterios generales ha propiciado la aparición de cuadros de indicadores de muy diversos tipos, por lo cual se hace necesario proponer una serie de principios de utilización de los indicadores de capital intelectual con la finalidad de homogeneizar su aplicación práctica por los diferentes usuarios y expertos y perfeccionar la medición de los activos intangibles. Además, son necesarios criterios homogéneos o universales que permitan a los agentes económicos interpretar y hacer comparaciones entre empresas. En tal sentido, se hacen esfuerzos importantes para diseñar indicadores generales bajo una serie de pautas comunes, materializadas en algunos principios y características básicas (Bueno *et al.*, 2002).

Con base en las anteriores consideraciones, la utilización de indicadores de capital intelectual debe regirse por tres principios básicos: permanencia en el tiempo, niveles de agregación y transparencia.

#### **2.2.4.2.1 Permanencia**

El conjunto de indicadores debe estar interrelacionado y equilibrado en el tiempo, de manera que pueda constituir una herramienta de gestión sistemática, de modo que la información debe ser valorable y fácil de comunicar. La estabilidad temporal de los indicadores permite recoger experiencias de medición, contrastar su uso y adoptarlas como rutinas organizativas. Tal como se entienden en la moderna teoría de la organización (Argyris y Schon, 1978), estas rutinas

pueden alcanzar la fuerza de hábitos y ser interiorizadas como mecanismos espontáneos dentro de la organización.

#### **2.2.4.2.2 Niveles de agregación**

Este principio se refiere a la forma de representación de los indicadores de capital intelectual en diferentes niveles de información (desagregación) y en diferentes unidades de medida para los distintos niveles, con el fin de ofrecer una información lo más exhaustiva posible, partiendo de lo más global a lo más particular, en función de la estructura de la organización en su conjunto y de los departamentos o áreas (matriz, filiales, unidades de negocio y departamentos, según se configure la estructura organizativa).

La agregación también permite reducir el número de operaciones de cálculo, puesto que la adición de los niveles mínimos de agregación proporciona, automáticamente, los niveles globales. En esta forma, es posible clasificar las mediciones en cualquier nivel de detalle.

La agregación de indicadores por diferentes unidades de medida es aconsejable porque la representación del valor del capital intelectual puede expresarse en unidades de medición diversas. Por esta razón, para normalizar la naturaleza explicativa de los indicadores se puede distinguir entre indicadores de primero, segundo, tercero y cuarto nivel.

Los indicadores de primer nivel se presentan en valores absolutos y dan una idea global del intangible sujeto a medición, sin relación con otra variable, por ejemplo, número de apariciones no contratadas en medios de comunicación.

Los indicadores de segundo nivel son valores relativos (ratios) y reflejan el potencial existente en la organización, como es el caso del número de empleados con título de postgrado sobre el total de empleados. La información obtenida en este nivel de indicadores permite hacer comparaciones más significativas teniendo en cuenta los resultados de otras empresas, departamentos, duración, etc.

Los indicadores de tercer nivel se expresan en valores porcentuales, por ejemplo, porcentaje de inversión en I+D+i/inversiones totales, por lo cual recogen la participación que el activo intangible tiene sobre una variable. Al medir la magnitud de las variables en relación con un total, reflejan los cambios experimentados en ellas.

Por último, los indicadores de cuarto nivel expresan, mediante tasas de variación, la evolución de una variable, como sería el caso de la tasa de variación anual del número de cursos de formación.

En general, la agregación de los indicadores puede dar una idea clara de los esfuerzos requeridos para la conservación, crecimiento y variación de los resultados de la medición.

### 2.2.4.2.3 Transparencia de gestión

La implantación de un modelo de capital intelectual en las organizaciones tiene como objetivo evaluar los activos intangibles y transmitir esa valoración a los gestores y terceros (Stakeholders). Debido a ello, la transparencia en la gestión del sistema de indicadores es fundamental, puesto que la información proporcionada debe ser fiable y relevante. Los indicadores deben proporcionar una visión del valor de los activos y actividades intangibles y descartar el ocultamiento de datos significativos que puedan reflejar ineficiencias en su gestión. De esta manera, se actúa de acuerdo con un principio básico dentro de las mejores prácticas de gobierno corporativo.

### 2.2.4.3 Características

Para garantizar el funcionamiento adecuado de los indicadores que representen la valoración de los activos intangibles de la organización y que permitan comparar sus resultados, se requiere que éstos cumplan con ciertas características o atributos:

*Relevancia.* Se considera que un indicador es relevante cuando está ligado a un objetivo estratégico.

*Correspondencia.* Es preciso verificar que la medida corresponde a lo que se desea medir.

*Solidez.* La medición debe tener suficiente estabilidad temporal de forma que contribuya a desarrollar el proceso que pretende medir.

*Exactitud.* La exactitud de la medición se comprobará confirmando que los datos originales corresponden a la realidad y analizando la adecuación del procedimiento.

*Precisión.* Un indicador es preciso cuando los conceptos utilizados para su cálculo son inequívocos. En ocasiones, el rango de variación de las mediciones puede proporcionar información sobre la precisión del indicador.

*Comparación.* Los indicadores de medición deben ser comparables de un período a otro.

Se hace necesario, entonces, evaluar las condiciones de los indicadores utilizados, contrastándolas o comparándolas con patrones definidos de antemano en un proceso conocido como validación, de suerte que, una vez contrastados y validados, se conviertan en una herramienta clave para la evaluación y la toma de decisiones, y en un incentivo para valorar los resultados en el ámbito del capital intelectual.

Por lo tanto, el cuadro de indicadores no tiene, en modo alguno, carácter estático, sino que debe ir cambiando a medida que la organización defina nuevas estrategias. De este modo, se estará realizando un seguimiento permanente de los activos intangibles corporativos, pudiendo detectarse cualquier desviación que ocurra y formular estrategias de mejora para alcanzar los objetivos inicialmente propuestos.

#### **2.2.4.4 Clasificación**

Hay distintos tipos de indicadores para evaluar el capital intelectual de las organizaciones. Según los criterios de clasificación utilizados, se pueden establecer diversas categorías de clasificación, tal como se aprecia en el Cuadro 6:

Cuadro 6. *Clasificación de los indicadores de capital intelectual*

<b>Criterio</b>	<b>Tipo de indicador</b>
Dinámico	Indicador de actividad intangible Indicador de activo intangible
Funcional	Indicadores de eficiencia Indicadores de eficacia Indicadores de innovación Indicadores de equilibrio organizativo
Nivel de información	Indicadores de primer nivel Indicadores de segundo nivel Indicadores de tercer nivel Indicadores de cuarto nivel
Globalidad	Indicadores globales Indicadores específicos

**Fuente:** Elaboración propia, a partir de CIC (2003)

Las actividades o las operaciones constituyen la parte central de la valoración de los intangibles. En este sentido, los indicadores de actividad incorporan una visión dinámica de la organización al medir el conocimiento en acción. Como indicadores de este tipo, pueden mencionarse:

- ⇒ Incremento de tiempo dedicado a consulta de bases de datos.
- ⇒ Tasa de reducción de reclamaciones de clientes en un año.

En cambio, los indicadores de activo intangible proporcionan una visión estática, al medir el recurso intangible en un momento determinado. Ejemplo:

- ⇒ Índice de satisfacción del empleado.
- ⇒ Número de mujeres / Total de empleados.

Los indicadores de eficiencia valoran si la relación entre los resultados de una actividad y los recursos empleados para su desarrollo es la adecuada. Así, una actuación eficiente se define como aquella que, con unos recursos determinados, obtiene el máximo resultado posible, o la que, con recursos mínimos, mantiene la cantidad y la calidad adecuadas de un determinado servicio. Entre estos indicadores, a título de ejemplo, se encuentran:

- ⇒ Número de proyectos innovadores / Gasto en I+D.
- ⇒ Número de consultas resueltas / número de personas dedicadas a la atención al cliente.

Los indicadores de eficacia están referidos al cumplimiento de los objetivos. La evaluación de la eficacia trata de medir el grado o nivel de consecución de los objetivos previstos. En consecuencia, los indicadores de esta categoría reflejan si se han conseguido los resultados esperados y el impacto de las actividades. Como ejemplo de este tipo de indicadores, están:

- ⇒ Tiempo de respuesta de la organización.
- ⇒ Grado de continuidad de los programas.

Los indicadores de innovación buscan reflejar el grado de creatividad, imaginación y generación de ideas en la empresa, en cada uno de los componentes básicos del capital intelectual, y lo que es más importante, el potencial de desarrollo hacia el futuro como su principal garantía de supervivencia. Algunos indicadores de este tipo, son:

- ⇒ Número de patentes.
- ⇒ Número de personas dedicadas a la investigación.



Los indicadores de equilibrio organizativo se refieren a la evaluación de los aspectos claves que mantienen y cohesionan la estructura de la organización y permiten que las actividades se desarrollen de forma sistémica y coherente. Dentro de este grupo de indicadores, se encuentran:

- ⇒ Número de grupos o comunidades de práctica.
- ⇒ Número de procesos organizativos documentados.

Como se ha indicado anteriormente, los indicadores de primer nivel se refieren al contexto (similar al tamaño empresarial) de posicionamiento en la organización y se expresan en valores absolutos. Entre ellos, están:

- ⇒ Número de ideas de mejora dirigidas a la organización.
- ⇒ Número de clientes con rentabilidad superior al X %.

Los indicadores de segundo nivel dan una idea global del potencial de la organización. Expresan el valor de los activos intangibles y relacionan dos o más indicadores de primer nivel. Por ejemplo:

- ⇒ Número de computadores personales / total de empleados.
- ⇒ Número de proyectos innovadores / total de investigadores.

Los indicadores de tercer nivel se expresan en valores porcentuales y su finalidad es reflejar la participación de un activo intangible respecto a una totalidad global. Algunos indicadores de este tipo, son:

- ⇒ % de empleados con estudios superiores / total de empleados.

⇒ % de proyectos de cooperación / total de proyectos.

Los indicadores de cuarto nivel se expresan como tasas de variación que reflejan la evolución de una variable determinada a lo largo del tiempo. En esta categoría, pueden citarse:

⇒ Tasa de incremento anual de los cursos de formación para empleados.

⇒ Tasa de incremento anual de consultas resueltas a los clientes.

Los indicadores globales se refieren directamente a un elemento intangible de alguno de los componentes del capital intelectual (humano, estructural o relacional). Así, en el modelo *Intellectus*, como indicadores del elemento de capital humano denominado *aptitudes*, se encuentran los siguientes:

⇒ Número de titulados universitarios / total de empleados.

⇒ Antigüedad media de los empleados en el sector de actividad de la empresa.

Finalmente, los indicadores específicos tratan de medir el valor de una de las variables integrantes de un elemento intangible. Siguiendo el ejemplo anterior, es posible distinguir, en el elemento *aptitudes*, las variables formación especializada, experiencia y desarrollo personal. Como indicadores específicos de la variable *formación especializada* podrían mencionarse los siguientes:

⇒ Número de acciones formativas de desarrollo directivo.

⇒ Número de cursos on line / total cursos de formación.

Una vez establecido el concepto, los principios de utilización, las características y los tipos de indicadores de capital intelectual, se aborda lo relativo a los otros aspectos que integran los modelos de medición y gestión del capital intelectual: sus componentes y variables.

#### **2.2.4.5 Componentes del capital intelectual**

En el Cuadro 7, se visualiza la tipología de capital intelectual que proponen los principales modelos de capital intelectual revisados, junto con la de otros autores que no se incluyeron en el capítulo anterior. Se puede apreciar con claridad la convergencia respecto al número de componentes principales del capital intelectual, pero hay diferencia en lo que respecta a la terminología para denominar cada componente.

El primer componente está vinculado a las personas y en la mayoría de los trabajos revisados se le denomina capital humano. El segundo componente se refiere a los procesos, estructuras, tecnología e innovación y se le llama capital estructural, aunque en algunos trabajos se separa el aspecto tecnológico del organizativo (Brooking, 1997; CIC, 2003; Bueno *et al*, 2003; Chenet *al*, 2004). El último componente se refiere a la relación de la empresa, principalmente con el cliente, por lo cual se le denomina en la mayoría de los trabajos como capital cliente. Sin embargo, las relaciones de la empresa son un espectro más amplio pues también ocurren con otros agentes vinculados al negocio, como los proveedores, los aliados, el gobierno y la competencia (Sveiby, 1997; Euroforum, 1998;

Cuadro 7. *Tipología del capital intelectual*

<b>Modelos y autores</b>	<b>Capital Humano</b>	<b>Capital Estructural</b>		<b>Capital Relacional</b>	
Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 1993)	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Perspectiva de procesos internos		Perspectiva de clientes	
Saint Onge (1996)	Capital humano	Capital estructural		Capital cliente	
TechnologyBroker (Brooking, 1997)	Activos centrados en el individuo	Activos de propiedad intelectual	Activos de infraestructura	Activos de mercado	
Monitor de Activos Intangibles (Sveiby, 1997)	Competencias	Estructura interna		Estructura externa	
Edvinsson y Malone, 1997	Capital humano	Capital organizativo y capital cliente			
(Bontis, 1998)	Capital humano	Capital estructural		Capital cliente	
Intelect (Euroforum, 1998)	Capital humano	Capital estructural		Capital Relacional	
McElroy, 2002	Capital humano	Capital estructural: innovación y procesos		Capital Social: intrasocial, intersocial e innovación	
Intellectus (CIC, 2003)	Capital humano	Capital tecnológico	Capital organizativo	Capital de negocio	Capital social

Continuación cuadro 7

Modelos y autores	Capital Humano	Capital Estructural		Capital Relacional	
Guthrie, Petty y Yongvanich, 2004	Capital humano	Capital interno		Capital externo	
Bueno, Salmador y Rodríguez, 2004	Capital humano	Capital tecnológico	Capital organizativo	Capital de negocio	Capital social
Chen, Zhu y Yuan, 2004	Capital humano	Capital innovación	Capital estructural	Capital cliente	
Joia, 2004	Capital humano	Capital tecnológico y capital organizativo			
Ordóñez de Pablos, 2004	Capital humano	Capital tecnológico y capital organizativo		Capital relacional	

**Fuente:** Alama (2008).

McElroy, 2002). De este modo, siguiendo la línea de trabajos y propuestas más recientes (Intellectus, 2003; Ordóñez de Pablos, 2004), se opta por el nombre de capital relacional.

Estos componentes o bloques representan activos intangibles de diferente naturaleza y contribuyen de distinta forma al logro de los objetivos empresariales que interactúan entre sí. En esta forma, las personas con sus conocimientos, habilidades y espíritu de cooperación (*capital humano*), constituyen activos valiosos para la empresa que, no obstante, nada lograrían sin la existencia de una cultura y una infraestructura organizativas que les permitan desarrollar adecuadamente su trabajo, con enfoque, significado y condiciones adecuadas de recursos, como

la tecnología, los procesos y los sistemas de información (capital estructural), de manera que puedan establecer vínculos sólidos e interactuar de manera repetida con los grupos de interés de la empresa: clientes, proveedores, Estado, competencia, es decir, con sus stakeholders (*capital relacional*) para lograr los resultados deseados.

A pesar de la estrecha vinculación de los activos que conforman los bloques de capital intelectual, existen, entre ellos, aspectos diferenciadores que conviene conocer con el fin de establecer las dimensiones que los integran y de las cuales emanarán los indicadores para identificar y medir el capital intelectual de la empresa. Para tal fin, es pertinente abordarlos de manera individual y detallada.

#### **2.2.4.5.1 Medición del capital humano**

En el cuadro de mando integral de Kaplan y Norton (1993), el capital humano está representado por la “*perspectiva de aprendizaje y conocimiento*”, e incluye aspectos tales como capacidades, habilidades y motivación de los trabajadores. Brooking (1997) entiende por capital humano los “*activos centrados en el individuo*”, refiriéndose a la pericia, creatividad, habilidad para resolver problemas, liderazgo y capacidad de gestión de los individuos y los grupos.

Sveiby (1997) denomina al capital humano *competencias*, aludiendo a aspectos como educación, habilidades (destacando las sociales), experiencia y valores, mientras que, para Edvinsson (1997), tal capital sería el *enfoque humano*, que contempla el conocimiento, la motivación y el liderazgo de las personas.

Un grupo importante de autores (Saint Onge, 1996; Edvinsson y Malone, 1997; Bontis, 1998; Euroforum, 1998; McElroy, 2002; CIC, 2003; Guthrie *et al*, 2004; Bueno *et al*, 2004; Chenet *al*, 2004; Joia, 2004 y Ordóñez de Pablos, 2004) acogen la denominación de *capital humano*. Saint Onge (1996) alude a las capacidades y valores, mientras que Edvinsson y Malone incluyen aspectos como conocimientos, habilidades y creatividad.

Bontis (1998) incluye dentro del capital humano el conocimiento y las habilidades personales, Euroforum (1998) hace referencia a las competencias, satisfacción, liderazgo y estabilidad, CIC (2003) incluye valores, conocimientos y capacidades de los individuos, mientras que Guthrie *et al* (2004) consideran la educación, el entrenamiento, el conocimiento y el espíritu emprendedor.

Para Bueno *et al* (2004), el capital humano está compuesto por los valores, conocimientos y capacidades de las personas. Chenet *al* (2004) señalan que dicho capital lo integran las competencias, actitudes y creatividad de las personas. Joia (2004) sostiene que lo conforman los conocimientos y habilidades de los seres humanos que laboran para la empresa, y Ordóñez de Pablos (2004) sostiene que incluye la educación, las habilidades, las actitudes y la agilidad mental de los trabajadores. En el cuadro 8, se sintetizan los componentes del capital humano, según los autores tratados.

Cuadro 8. Dimensiones, factores o variables del capital humano

<b>Autores</b>	<b>Capital Humano</b>
Kaplan y Norton (1993)	Capacidades, Habilidades, Motivación
Saint Onge (1996)	Capacidades, Valores
Brooking (1997)	Pericia, Creatividad, Habilidad directiva, Liderazgo, Capacidad de gestión
Sveiby (1997)	Educación, Habilidades, Experiencia, Valores
Edvinsson Y Malone (1997)	Conocimiento, Habilidades, Creatividad
Bontis (1998)	Conocimiento, Habilidades
Euroforum (1998)	Competencias, Satisfacción, Liderazgo, Estabilidad
McElroy (2002)	Conocimiento, Habilidades, Experiencia

<b>Autores</b>	<b>Capital Humano</b>
CIC (2003)	Valores, Conocimiento, Capacidades
Guthrie <i>et al.</i> (2004)	Educación, Entrenamiento, Conocimiento, Espíritu emprendedor
Bueno <i>et al.</i> (2004)	Valores, Conocimientos, Capacidades
Chenet <i>et al.</i> (2004)	Competencias, Actitudes, Creatividad
Joia (2004)	Conocimientos, Habilidades
Ordoñez de Pablos (2004)	Educación, Habilidades, Actitudes, Agilidad mental

**Fuente:** Elaboración propia

Una vez establecidos los elementos que configuran el capital humano, resulta imperioso determinar cómo medirlos. Al respecto, numerosos trabajos proponen diversas formas de medición del capital humano, entre los que destacan los de Huselid (1995), Hitt *et al* (2001), Wilcox King *et al* (2001), CIC (2003), Youndt *et al* (2004), Chenet *et al* (2004), Carmeli y Tishler, (2004), Youndt y Snell (2004), Gallego y Rodríguez (2005), Warn (2005) y Subramanian y Youndt (2005). En estos trabajos, se mencionan distintos factores o dimensiones del capital



humano y, más que escalas de medición, que no se proponen, cuentan con un conjunto de indicadores. Las principales dimensiones de capital humano mencionadas en los trabajos revisados, son:

- ⇒ *Conocimiento/educación/desarrollo profesional*. Comprende el conjunto de conocimientos tácitos y explícitos que tiene una persona, los cuales han sido adquiridos mediante una educación reglada. Es la variable que con mayor frecuencia aparece.
- ⇒ *Habilidades*. Son entendidas como la forma de hacer las cosas, la destreza al actuar o el *saber hacer*. Esta dimensión es recurrente en los estudios consultados.
- ⇒ *Permanencia*. Se refiere al tiempo de servicio de los empleados en la empresa. Factor que se encuentra en algunos trabajos en menor proporción que el anterior.
- ⇒ *Formación*. Es el conjunto de conocimientos específicos de un área concreta, adquiridos de manera formal. Con este nombre, aparece en un par de estudios, pero puede asimilarse, a nuestro criterio, a la primera dimensión que es la más frecuente.
- ⇒ *Perfil demográfico*. Determina la composición de la planta de personal, fundamentalmente desde las perspectivas de género y edad. Es frecuente su utilización.
- ⇒ *Experiencia*. Es el saber adquirido mediante la práctica. Es otra de las variables más comúnmente referidas.
- ⇒ *Creatividad*. Es vista como la facilidad para la aparición de nuevas ideas de aplicación útil, y se registra en una cantidad reducida de estudios.
- ⇒ *Motivación*. Se refiere a la carrera profesional del empleado en la empresa, vinculada a sus conocimientos y habilidades. También aparece en algunos trabajos, pero con menor frecuencia.

Con base en el recorrido efectuado se puede afirmar que la identificación y la medición del capital humano se efectúa con base en una serie de dimensiones (conocimiento, formación, habilidad, experiencia, permanencia, etc.), cada una de las cuales se aborda a través de un conjunto de indicadores. El Cuadro 9, contiene una muestra de los indicadores más comúnmente utilizados.

Cuadro 9. *Indicadores de capital humano*

<b>Indicadores de capital humano en las organizaciones</b>
% de personal no profesional
% de personal con carreras técnicas/tecnológicas
% de personal con titulación superior
% de personal con estudios de postgrado

<b>Indicadores de capital humano en las organizaciones</b>
Número de empleados capacitados/Total de empleados
Número de capacitaciones por área o nivel/ Total de capacitaciones
Número de formadores internos
Índice de horas de formación (%)
% de personal fijo
% de personal subcontratado
% de personal temporal
% de trabajadores por área/nivel

## Experiencia laboral

Antigüedad media de experiencia en el sector

Antigüedad media de experiencia en la empresa

Antigüedad media de experiencia en el cargo/rol

% de rotación externa no deseada (retiro)

% de rotación interna (movilidad – promoción)

Rotación comparada con la competencia

% diversidad /mujeres

Edad promedio de los empleados

Edad promedio de mujeres/hombres profesionales

% de personas con retribución fija/variable

Remuneración comparada con la competencia

Índice de satisfacción/motivación de los empleados\*

Nivel de compromiso de los empleados\*

Índice de competencias del personal

% de personas con un nivel bajo/alto frente al deseado en determinadas competencias

Desviación entre las competencias disponibles y las ideales

Valor añadido por empleado

**Fuente:** Elaboración propia. \*Aplican también para el capital relacional.

#### 2.2.4.5.2 Medición del capital estructural

El capital estructural es la “*perspectiva de los procesos internos*” del Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 1993) que incluye aspectos como los procesos internos y de innovación. Sveiby (1997) lo denomina “*estructura interna*”, aludiendo a la cultura, organización informal, redes internas y sistemas informáticos y administrativos. En el Navegador de Skandia (Edvinsson, 1997), dicho capital equivale al “*enfoque de procesos*” y contempla los procesos organizativos y las tecnologías de la información.

Un grupo importante de autores (Saint Onge, 1996; Edvinsson y Malone, 1997; Euroforum, 1998; Bontis, 1998; McElroy, 2002; Chenet *al*, 2004; Joia, 2004 y Ordóñez de Pablos, 2004) lo denominan capital estructural y establecen las diversas dimensiones que lo componen. Así, para Saint Onge (1996), incluye sistemas, estructura, estrategia y cultura organizativa. Para Edvinsson y Malone (1997), está integrado por hardware, software, bases de datos, estructura, patentes, marcas y relaciones con los clientes, aspecto éste que, como se verá, es más propio del capital relacional.

Euroforum (1998) incluye la cultura, la filosofía, la estructura, los procesos y la propiedad intelectual de la empresa, mientras que, para Bontis (1998), son las rutinas organizativas, la estructura, la cultura y los sistemas de información. Por su parte, McElroy (2002) incluye infraestructura y cualquier otro tipo de soporte para que el capital humano desarrolle adecuadamente su trabajo. Chenet *al* (2004) aluden a la cultura, estructura, aprendizaje organizativo, procesos y sistemas de información. Joia (2004) plantea dentro sus componentes la

cultura, la estructura, las operaciones, los procesos, las bases de datos, los códigos, los estilos de dirección y las redes internas.

Brooking (1997) define dos bloques que estarían incluidos dentro del capital estructural: los “*activos de infraestructura*” y los “*activos de propiedad intelectual*”. El primero se vincula a los activos de tipo organizativo (cultura, métodos de dirección, estructura financiera, bases de datos de clientes y sistemas de comunicación) y el segundo a activos de naturaleza tecnológica (*know-how*, secretos de fabricación, *copyright*, patentes y marcas). De manera similar, el CIC (2003) desglosa el capital estructural en capital tecnológico y organizativo. El capital tecnológico incluye aspectos como la investigación y el desarrollo, la dotación tecnológica, la propiedad intelectual y la innovación, mientras que en el capital organizativo considera la cultura, la estructura, el aprendizaje organizativo y los procesos. El Cuadro 10, recoge las dimensiones enunciadas.

Cuadro 10. *Dimensiones, factores o variables del capital estructural*

<b>Autores</b>	<b>Capital Estructural</b>
Kaplan y Norton (1993)	Procesos internos.
Saint Onge (1996)	Sistemas, Estructura, Estrategia, Cultura.
Brooking (1997)	Know-How, Secretos de fabricación, Patentes, Copyright, Marcas, Cultura, Métodos de dirección, Estructura financiera, Bases de datos, Sistemas de comunicación.
Sveiby (1997)	Cultura, Organización informal, Redes internas, Sistemas informáticos y administrativos.
Edvinsson y Malone (1997)	Patentes, Marcas, Hardware, Software, Bases de datos, Estructura.
Bontis (1998)	Rutinas organizativas, estructura, cultura, sistemas de información.

Euroforum (1998)	Propiedad intelectual, cultura, filosofía, estructura, procesos.
McElroy (2002)	Infraestructura, soporte para el capital humano.
CIC (2003)	I + D, Dotación tecnológica, propiedad intelectual, resultados de innovación, cultura, estructura, aprendizaje organizativo, procesos.
Guthrie et al. (2004)	Propiedad intelectual, filosofía de dirección, cultura, procesos de dirección, sistemas de información.
Bueno et al. (2004)	I + D, Dotación tecnológica, propiedad intelectual, resultados de innovación, cultura, estructura, aprendizaje organizativo, procesos, sistemas de información.
Chen et al. (2004)	Cultura, mecanismos y resultados innovación, Cultura, estructura, aprendizaje organizativo, procesos, sistemas de información.
Joia (2004)	Habilidad para crear conocimiento, estructura, procesos operaciones, cultura, base de datos, códigos, estilos de dirección, redes internas.
Ordóñez de Pablos (2004)	Resultados de I+D, procesos de ingeniería, innovación, cultura, estructura, coordinación, rutinas organizativas, sistemas de planificación y control, infraestructura.

**Fuente:** Elaboración propia

Determinados los elementos (dimensiones, variables o factores) que integran el capital estructural, su medición ha sido materia de interés en diversos trabajos científicos (Wilcox King *et al*, 2001; Tippins y Sohi, 2003; CIC, 2003; Ordóñez de Pablos, 2004; Carmeli, 2004; Carmeli y Tishler, 2004; Youndt *et al* 2004; Youndt y Snell, 2004; Chen *et al*, 2004; Gallego y Rodríguez, 2005, y Subramanian y Youndt, 2005), aunque no en todos los trabajos se hace un estudio completo de dicho capital, si se examinan algunos de los activos intangibles que lo constituyen.

A continuación, se presenta una síntesis de las dimensiones del capital estructural utilizadas en estos trabajos:

- ⇒ *Cultura/Valores*. Es el conjunto de normas, valores, principios y formas de actuar compartidas por la mayoría de los integrantes de la empresa. Es una dimensión presente en muchos trabajos consultados.
- ⇒ *Estructura, Sistemas y Procesos*. Son los modos de organización formal de la empresa que condicionan la manera de trabajar de sus empleados. Es ampliamente utilizada.
- ⇒ *Innovación/I+D*. Comprende los esfuerzos dedicados al diseño, el lanzamiento y la implementación de nuevos productos, procesos y servicios, tanto para el cliente interno como para el cliente externo. Este factor también es altamente considerado.
- ⇒ *Tecnologías de la Información y la Comunicación*. Incluyen el grado de su conocimiento y utilización por parte de los empleados, la infraestructura de TIC de la organización. Esta variable es frecuente.
- ⇒ En menor proporción, se registra el uso de los *Modos de conservar el conocimiento*, referidos al soporte físico o intangible para conservar el conocimiento de la empresa, que puede estar o no protegido legalmente.

Tal como ocurre con el capital humano, no se plantean escalas de medición para las dimensiones descritas, sino que se abordan a través de un conjunto de indicadores. El Cuadro 11, recoge algunos de los indicadores que con mayor frecuencia son utilizados para medir el capital estructural:

Cuadro 11. *Indicadores de capital estructural*

Inversión en I+D+i (%)
Personal dedicado a I+D+i (%)
Nivel de competencia en I+D+i (%)
Proyectos de I+D+i en ejecución (%)
Incentivos por innovar (%)
Ingresos por nuevos productos/servicios (%)
Tiempo medio de diseño y desarrollo de un producto/servicio
Número de bases de datos existentes
Número de consultas a bases de datos
Número de computadores por empleado/oficina
Número de usuarios de cada sistema organizativo (calidad, logística, información...)
Nivel de obsolescencia/actualización de los sistemas/aplicaciones informáticas
Grado de utilización de las herramientas y dispositivos tecnológicos (%)
Número de conocimientos almacenados en la intranet corporativa
Número de foros virtuales
Número de marcas registradas/patentes/derechos de autor
Número de patentes de la empresa/Número de patentes de la competencia
Cultura organizativa/Filosofía del negocio (grado de implantación/evolución)
Grado en que se comparten valores, estrategias, objetivos, normas y procesos (%)
Número de canales de comunicación interna
Grado de apertura al cambio (%)
Nivel de compromiso/satisfacción/participación de los empleados (%)*
Número de acciones de bienestar laboral
Grado de participación en grupos sociales (%)
Inversión en cultura organizativa/Filosofía del negocio (%)
Nivel de conocimiento de las estrategias y objetivos organizacionales (%)
Tiempo de proceso/respuesta (reducción)
Grado de automatización de los procesos
Calidad de los procesos: Número certificaciones – porcentaje de mejora- costos calidad
Número de mejoras durante benchmarking interno
Grado de obsolescencia de la maquinaria/equipo

**Fuente:** Elaboración propia. \*Aplica también para el capital humano

### 2.2.4.5.3 Medición del capital relacional

Kaplan y Norton (1993) se refieren al capital relacional como “*perspectiva de los clientes*”, e incluyen aspectos como la adquisición y retención de clientes. Saint Onge (1996),



Bontis (1998) y Chenet *al* (2004) lo denominan “*capital cliente*”, que incluye, el primero de ellos, la cobertura, penetración, lealtad y rentabilidad de los clientes. El segundo contempla las relaciones con clientes, proveedores, agentes de la industria y el gobierno, y el tercero refiere la capacidad de mercado, la intensidad de mercado y la lealtad de los clientes.

En el modelo de Brooking (1997), el capital relacional es llamado “*activos de mercado*”, entre los que se encuentran los canales de distribución, las marcas, las licencias y las franquicias. Sveiby (1997) le denomina “*estructura externa*” en la que están las relaciones con clientes y proveedores, las marcas y la reputación de la empresa. Por su parte, Edvinsson y Malone (1997) consideran el “*capital cliente*” como parte del capital estructural.

Guhtrie *et al* (2004) consideran aspectos como marcas, satisfacción de los clientes, nombre de la empresa, canales de distribución, aliados y licencias, y lo denominan “*capital externo*”. En el Navegador de Skandia (Edvinsson, 1997) se conoce como “*enfoque del cliente*”, y alude a las relaciones con los clientes. En el modelo Intellect (Euroforum, 1998), se acoge el nombre de capital relacional, referido a las relaciones con los clientes, proveedores, aliados y otros agentes, y a la reputación corporativa. Igual denominación utiliza Ordóñez de Pablos (2004) para dar cuenta de las relaciones con los clientes, los proveedores, los accionistas y otros agentes del entorno.

Finalmente, el modelo Intellectus (CIC, 2003; Bueno *et al*, 2004) desglosan el capital relacional en “capital negocio” y “capital social”, y consideran en el primero las relaciones de la empresa con agentes del mercado, y en el segundo las relaciones de la empresa con los demás

agentes del entorno. En el Cuadro 12, se agrupan las dimensiones del capital relacional que plantean los autores consultados.

Cuadro 12. *Dimensiones, factores o variables del capital relacional*

Autores	Capital Relacional
Kaplan y Norton (1993)	Adquisición y retención de clientes.
Saint Onge (1996)	Cobertura, Penetración, lealtad y rentabilidad de los clientes.
Brooking (1997)	Marcas, Clientes, canales de distribución, licencias, franquicias.
Sveiby (1997)	Relaciones con clientes y proveedores, marcas registradas, reputación.
Edvinsson y Malone (1997)	Relaciones con clientes.
Bontis (1998)	Relaciones con clientes, proveedores, agentes de la industria y gobierno.
Euroforum (1998)	Relaciones con clientes, proveedores, aliados y otros agentes, reputación.
McElroy (2002)	Interrelaciones personales, interrelaciones de los sistemas sociales.
CIC (2003)	Relaciones con agentes del mercado y de la sociedad en general, reputación.
Guthrie <i>et al.</i> (2004)	Marcas, clientes, satisfacción de los clientes, canales de distribución, aliados, licencias.
Bueno <i>et al.</i> (2004)	Clientes, proveedores, competidores, aliados, otros agentes de la sociedad.
Chenet <i>et al.</i> (2004)	Capacidad de mercado, intensidad de mercado, lealtad de clientes.
Joia (2004)	Relación con clientes, proveedores, subcontratistas, otros agentes.
Ordoñez de Pablos (2004)	Relación con clientes y proveedores, accionistas, otros agentes.

**Fuente:** Elaboración propia

Luego de haber establecido las dimensiones que integran el capital relacional, interesa acometer el tema de su medición, labor que ha sido asumida por diversos estudiosos, en diferentes proyectos de investigación o de aplicación en la empresa, que, como se ha visto, no es abordado de forma completa, sino que se han centrado en algunas de sus dimensiones (CIC, 2003; Ordóñez de Pablos, 2004; Chenet *al*, 2004; Carmeli, 2004; Carmeli y Tishler, 2004; Bueno *et al*, 2004; Joia, 2004; Youndtet *al*, 2004; Gallego y Rodríguez, 2005; Warn, 2005; Morán, 2005). Tras analizar estos trabajos, las dimensiones más destacadas del capital relacional, son:

⇒ *Relación con Clientes*. Se refieren a la forma en que la organización realiza negocios con sus clientes y proveedores para dar cuenta de las actuaciones efectuadas y los resultados obtenidos. Aparece esta dimensión en todos los trabajos, si bien, en casos excepcionales, no se incluyen los proveedores.

⇒ *Esquemas o Acuerdos de Colaboración*. Incluyen alianzas estratégicas, convenios o acuerdos con terceros y cualquier tipo de integración, sea horizontal o vertical, con el fin de obtener recursos y capacidades complementarias. Aunque con diversas denominaciones o respecto a un tipo de cooperación particular, se trata de una variable utilizada con mucha frecuencia.

⇒ *Responsabilidad Social Empresarial*. Consideran aquí la transparencia en la toma de decisiones y las acciones organizativas, el compromiso, respeto y conservación del medio ambiente, el cumplimiento de la normativa vigente y la calidad de las relaciones con los diversos agentes que interactúan con la empresa (stakeholders). A pesar de que los clientes y proveedores caben en este grupo, tienden a destacar su importancia y, por eso, se incluyó como una dimensión aparte. Aparece en todos los trabajos revisados.

⇒ *Imagen/Reputación Corporativa*. Se refiere al conocimiento que se tiene, en el mercado o la sociedad en general, sobre la empresa y sobre aquello a lo que se dedica. Tiene que ver con el concepto que se tiene sobre la organización y qué tanto la recuerdan o prefieren frente a la competencia. Constituye una dimensión que aparece con menor frecuencia, pero que cada vez toma más fuerza.

Conviene mencionar que en algunos trabajos aparecen escalas de medición para el capital relacional completo, pero no se mide cada dimensión de forma específica. Por tanto, sigue predominando la medición de cada dimensión a través de una serie de indicadores, como los que se detallan en el Cuadro 13.

Cuadro 13. *Indicadores de capital relacional*

<b>Indicadores de capital relacional en las organizaciones</b>
Número de clientes/Clientes activos.
Concentración o riesgo de la base de clientes.
Índice de fidelización/lealtad/Antigüedad de los clientes (% o años).
Índice de satisfacción de los clientes (%).
Rentabilidad por cliente.
Tasa de rotación de clientes.
% de atención a las quejas/reclamos de los clientes.
Pérdida de clientes por año (%).
Costo de adquisición, retención o pérdida del cliente.
Investigación de clientes/mercados.
Cuota de mercado respecto a la competencia (%).
Nivel de sugerencia/ideas aportadas por clientes/proveedores.
Número de puntos de venta/servicio.
Tiempo de respuesta (despacho y entrega).
Número de alianzas/convenios activos con stakeholders claves, en I+D+i, otras empresas.
% de alianzas/convenios fracasados.
Ingresos provenientes de alianzas o convenios (% o Número).
Número de acciones de benchmarking efectuadas por la empresa/número de acciones de benchmarking efectuadas por la competencia.
Número de acuerdos activos con la competencia.

Número de acuerdos de colaboración con instituciones del sector público.  
Procesos que respetan el medio ambiente (%).  
Inversión en proyectos de conservación/recuperación del medio ambiente (%).  
Comunicados orientados a la transparencia informativa (%).  
Grado de actividad social/comunitaria durante la jornada laboral (%).  
Inversión en obras de beneficio para la comunidad (%).  
Tasa de sindicalización (%).  
Nivel de participación de stakeholders claves en los órganos de gobierno (% o Número).  
Número de certificaciones de la empresa/ certificaciones de la competencia.  
Aparición en medios masivos de comunicación (imagen).  
Número de visitas de stakeholders actuales o potenciales a la página web de la empresa.  
Inversión en comunicación y relaciones públicas (%).  
Reputación corporativa (% de stakeholders con buena opinión sobre la empresa).

**Fuente:** Elaboración propia

Tras el recorrido realizado por los diferentes modelos de capital intelectual y por el conjunto de trabajos desarrollados que intentan identificarlo y medirlo, es claro que no existe unanimidad, pero sí tendencias o acuerdos sobre el particular, con base en las cuales se puede concluir que el capital intelectual tiene tres componentes principales, humano, estructural y relacional, y que los dos últimos, cada vez con más frecuencia, admiten su desglose para dar cabida a los capitales organizativo y tecnológico, en el caso del estructural, y de negocio y social para el caso del relacional.

También se comparte la idea de que cada componente del capital intelectual está integrado por dimensiones, variables o factores que, para efectos de su medición, son abordados a través de un conjunto de indicadores que han de responder a una serie de criterios y tener ciertos atributos, tal como se ha dicho en el presente capítulo, dada la escasez y dificultad para construir escalas de medición.

Por último, es frecuente encontrar que, para llevar a cabo esta medición, se acude o escogen ciertas dimensiones de cada componente del capital intelectual que se consideren más pertinentes, relevantes y útiles, según el propósito, el momento o las condiciones de cada estudio. Esta investigación adopta el esquema previamente descrito para la identificación y medición del capital intelectual: componentes, dimensiones e indicadores, puesto que busca recopilar y suministrar información que permita mejorar la gestión de los activos intangibles de la organización. Como el modelo de medición se soporta en los indicadores que contemple, el estudio se centra en la definición y aplicación de indicadores útiles para la toma de decisiones gerenciales y la acción directiva, sin considerar la incidencia de los activos intangibles en los resultados de la organización.

A partir de estas consideraciones, se diseña el instrumento que utiliza el presente estudio para identificar y medir el capital intelectual de Buencafé Liofilizado de Colombia, tal como se detalla en el siguiente capítulo, relativo a la metodología de la investigación.

### 3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

Una vez establecido el marco teórico de esta investigación, es preciso definir la metodología a través de la cual se desarrolla el estudio, y que permite alcanzar los objetivos y dar respuesta a la pregunta de investigación:

**¿Qué acciones, a partir de la identificación del capital intelectual de la empresa y del análisis de sus componentes, contribuyen a mejorar su gestión?**

Este capítulo aborda la estrategia de investigación, presenta el tipo de investigación, detalla las técnicas y los instrumentos de recolección de información junto con el proceso llevado a cabo para dar cumplimiento con los objetivos de la investigación y los índices que se utilizaron para mostrar la validez y la fiabilidad de los datos, y por último, describe la empresa objeto de estudio.

#### 3.1 Generalidades

La presente investigación tuvo un enfoque cuantitativo, y buscó establecer el comportamiento de la empresa objeto de estudio enmarcado en conceptos de capital intelectual y sus componentes (Humano, estructural y relacional)

La técnica para realizar esta investigación sobre el tema en referencia, fue la encuesta a través de la cual se recolectó la información necesaria y pertinente para el desarrollo de este trabajo.

El instrumento que permitió la recolección de la información fue el cuestionario, del cual se hablará en un ítem posterior.

Las fuentes de información fueron como primaria la coordinación de gestión humana de la empresa objeto de estudio y como secundaria todos aquellos documentos que sirvieron de base para la obtención de datos e información necesarios para el cumplimiento de esta investigación.

### ***3.1.1 Estrategia De Investigación***

Tradicionalmente, los investigadores han desarrollado trabajos científicos combinando sus observaciones con la literatura existente, el sentido común y la experiencia (Eisenhardt, 1989). Son, sin embargo, los problemas o las situaciones a los que se enfrenta el investigador los que determinan la metodología más adecuada en una circunstancia dada (Bonache, 1999).

Según Hartley (1994), el estudio de caso “consiste en una investigación detallada, realizada a menudo con datos recogidos a lo largo de un período, de una o más organizaciones o de grupos en las organizaciones, con vista a proporcionar un análisis del contexto y de los procesos implicados en el fenómeno objeto de estudio” (p. 208-209).

El método del estudio de caso permite saber el cómo y el por qué de situaciones reales ocurridas en una organización, razón por la que se considera adecuado para contrastar las proposiciones con la evidencia empírica, debido a que puede complementarse con otros métodos



de contraste empírico, como técnicas estadísticas de análisis de datos. Se usa también para medir características y determinar cómo es o cómo se manifiesta un fenómeno, sin pretender establecer relaciones entre dichas características (Arzaluz, 2005).

Para este trabajo, se elige la metodología de estudio caso como estrategia de investigación porque obedece a una investigación empírico-analítica que estudia un fenómeno actual dentro de su contexto real, cuando las fronteras entre el fenómeno y el contexto no son evidentes, y porque puede especificar una serie completa y lógica de sucesos causales, a partir de una fundamentación o base teórica y cuyas conclusiones permiten la conexión de variables y constructos con los resultados del caso (Yin, 1998 y 2003).

Como la gestión de los activos intangibles es un área joven que se encuentra en desarrollo y que constituye una de las cuestiones fundamentales dentro del estudio de las organizaciones, a través de este tipo de investigaciones se pueden mejorar las perspectivas teóricas y permitir el desarrollo de propuestas que contribuyan a la mejora de la gestión de dichos activos y, con ello, del desempeño organizativo (Peña *et al*, 2006).

Ante la mínima realización de estudios similares en el Eje Cafetero, este trabajo representa una fuente de información y referencia para investigadores y empresarios interesados en la temática, por su aporte para la superación de la tradicional barrera de poder contar o referenciar sólo estudios realizados en otros contextos geográficos o en organizaciones con características diferentes a las de nuestra región.

En esta forma, se cumplen varios presupuestos para la aplicación del estudio de caso que permiten su correcta aplicación: se conoce poco el entorno que se va a estudiar (Bonache, 1999), hay poca experiencia y escasa base teórica disponible (Hartley, 1994), y se trata de situaciones en las que las perspectivas teóricas tienen escasa sustentación empírica (Eisenhardt, 1989).

Si a lo anterior, se suma el propósito de analizar elementos de la cultura organizativa y que el fenómeno objeto de estudio se refiere al cambio y la innovación, conviene aún más su utilización, que también es aceptada cuando la investigación sobre una nueva área temática se encuentra en los estadios iniciales (Van de Ven y Poole, 1995), como ocurre con el capital intelectual.

Cada vez son más frecuentes las publicaciones que recurren a la utilización de casos (Sosa, 2003) y, al mismo tiempo, son cada vez más los investigadores que usan esta metodología para fundamentar su teoría, a través de los llamados “casos explicativos”; incluso se ha llegado a considerar la metodología cuantitativa como un instrumento para proporcionar soporte estadístico a la información cualitativa (Amaratunga y Baldry, 2001).

Se reconocen dos posiciones antagónicas: por una parte, la de quienes usan un contraste deductivo de la teoría, con uso de métodos cuantitativos exclusivamente, y por otra, la de quienes optan por un desarrollo o construcción inductiva de la teoría a partir de información de carácter cualitativo (Perry, 1998). Entre estos dos extremos, se dan posiciones que ponderan el uso de una de ellas dependiendo del objetivo de la investigación.

Para el desarrollo razonable de una teoría es necesario emplear tanto procesos deductivos como inductivos y utilizarlos de manera complementaria, aunque es el inductivo el preferido cuando se decide utilizar el método del estudio de caso. Por lo tanto, el investigador no debería limitarse a recoger hechos o simplemente medir ciertos patrones, sino, más bien, darse cuenta de las diferentes construcciones conceptuales y significados que las personas extraen de sus experiencias y las razones que motivan esas diferencias (Yin, 1994).

Los estudios de caso pueden implicar casos únicos o casos múltiples y diferentes niveles de análisis, por lo que, llegados a este punto, es preciso pronunciarse sobre la empresa seleccionada, dado que en esta investigación se optó por realizar un estudio de caso de una empresa en particular: se hará referencia pues, a la empresa de producción de cafés especiales Buencafé Liofilizado de Colombia.

### ***3.1.2 Tipo de Investigación***

Corresponde a este ítem precisar el tipo de investigación, pues, se trata de un estudio empírico-analítico, desarrollado bajo la metodología del estudio de caso. Es empírico-analítico porque recoge información que, procesada y analizada, permite contrastar los supuestos teóricos que previamente han sido contemplados en la investigación.

Como los estudios de caso pueden ser empleados para conseguir varios propósitos, en función de sus objetivos, pueden ser clasificados, como hace Bonache (1999), en descriptivos, exploratorios, ilustrativos y explicativos. El estudio de caso utilizado en la presente investigación

contiene, en primer lugar, rasgos descriptivos, en tanto analiza cómo ocurre un fenómeno organizativo dentro de su contexto real; en segundo lugar, exploratorios, debido a que busca familiarizarse con una situación sobre la que no existe un marco teórico unificado y no se cuenta con evidencia empírica (se trata de un fenómeno de reciente irrupción en la ciencia administrativa y, además, poco tratado a nivel investigativo en la región) y, en tercer lugar, explicativos, ya que puede llevar a descubrir y explicar las causas de un determinado fenómeno organizativo.

### ***3.1.3 El Instrumento***

Para la recolección de los datos se empleó el cuestionario denominado “*investigación en capital intelectual*”, en el cual se establecen tres componentes del capital intelectual (humano, estructural y relacional). Se desglosa cada uno de ellos en diversas dimensiones, para luego, establecer un conjunto de indicadores a través de los cuáles éstas son medidas.

El cuestionario está constituido por cuatro partes claramente diferenciadas. La primera, se refiere a la identificación de la empresa, recoge su nombre, actividad económica, número de empleados, domicilio principal y el valor de sus activos en el momento de su diligenciamiento. Las otras tres partes contienen los componentes, dimensiones e indicadores de capital intelectual usados para su identificación y medición. Puesto que se trata de un tema novedoso sobre el cual la empresa tiene conocimiento, la encuesta incluye las fórmulas para calcular cada uno de los indicadores que la integran (Ver Anexo 1).

Para responder a la tendencia encontrada en los diversos modelos de capital intelectual y en los estudios efectuados por autores de renombre para su medición, no se adoptaron escalas de medida, sino indicadores que, a través de datos duros, permitieran establecer el estado, en cada uno de los períodos considerados para las dimensiones incluidas.

El hecho de considerar diferentes periodos, obedece a la concepción dinámica del capital intelectual, según la cual, es preciso mirar el flujo de los activos que lo componen, de manera que se puedan establecer las variaciones producidas e interpretarlas, evitando la lectura estática (propia de un momento específico en el tiempo), la cual resulta limitada e inexacta para comprender el comportamiento de dicho capital.

En el Cuadro 14, se presenta la estructura del instrumento, es decir, los componentes y los indicadores utilizados para la identificación y medición del capital intelectual de la empresa.

Cuadro 14. *Estructura de la encuesta capital intelectual de la empresa*

<b>Capital Humano</b>	
<b>Trayectoria Laboral</b>	Experiencia laboral (años)
	Experiencia en el cargo/área (años)
	Antigüedad laboral (años)
	Antigüedad en el cargo/área (años)
	Rotación externa (%)
	Rotación interna (%)
<b>Formación</b>	Empleados no profesionales (%)
	Empleados profesionales (%)
	Empleados con postgrado (%)
	Empleados capacitados en el periodo (%)
	Áreas que recibieron capacitación en el periodo (%)
	Capacitaciones al nivel estratégico/alta gerencia (%)
	Capacitaciones al nivel táctico/gerencia media (%)

	Capacitaciones al nivel operativo (%)
	Socialización de lo aprendido en la formación (%)
<b>Perfil Demográfico</b>	Género femenino (%)
	Género masculino (%)
	Edad promedio (%)
	Edad promedio mujeres profesionales (%)
<b>Perfil Demográfico</b>	Edad promedio hombres profesionales (%)
<b>Competencias Laborales</b>	Empleados con alto nivel de competencia (%)
	Nivel de competencia mayor que otras empresas (%)
	Alto nivel de competencia en liderazgo (%)
	Alto nivel de competencia en flexibilidad (%)
	Alto nivel de competencia en orientación al cliente (%)
	Alto nivel de competencia en orientación a los resultados (%)
	Alto nivel de competencia en innovación (%)
<b>Cultura Organizacional</b>	Conocimiento de la plataforma estratégica (%)
	Misión y visión compartidas (%)
	Orientación a la experimentación y el cambio (%)
	Acciones de bienestar laboral (Nro)
	Alto grado de compromiso institucional (%)
	Alto nivel de satisfacción laboral (%)
	Participación: ideas y experiencias aportadas (%)
	Canales de comunicación interna (%)
	Inversión en cultura corporativa (%)
	Participación en grupos sociales (/%)
<b>Tecnología y Procesos</b>	Nivel de utilización de herramientas tecnológicas (%)
	Inversión en tecnología (%)
	Conocimientos almacenados en la intranet (Nro)
	Nivel de obsolescencia de las bases de datos (%)
	Nivel de obsolescencia de las aplicaciones informáticas (%)
	Nivel de obsolescencia de la maquinaria y equipo (%)

<b>Tecnología y Procesos</b>	Foros virtuales (Número)
	Grado de automatización de los procesos
	Calidad de los procesos: certificación (%)
<b>Investigación, Desarrollo e Innovación</b>	Incentivos por innovar (%)
	Personal en I+D+i (%)
	Inversión en I+D+i (%)
	Nivel de competencia en I+D+i (%)
	Proyectos de I+D+i en ejecución (%)

	Marcas registradas (%)
	Ingresos por nuevos productos (%)
	Ingresos por nuevos servicios (%)
<b>Capital Relacional</b>	
<b>Cientes y Proveedores</b>	Cientes activos (%)
	Grado de fidelización de los clientes (años)
	Investigación de clientes (%)
	Investigación de mercados (%)
	Participación de clientes y proveedores (%)
	Puntos de venta/atención/servicio (%)
	Tiempo de respuesta (despacho)
	Tiempo de respuesta (prestación del servicio)
	Índice de satisfacción del cliente (%)
<b>Acuerdos de Cooperación</b>	Alianzas en I+D+i activas (%)
	Grupos activos en cooperación con aliados de la empresa (%)
	Acciones de benchmarking (%)
	Acuerdos activos de cooperación con competidores (%)

<b>Capital Relacional</b>		
<b>Acuerdos de Cooperación</b>	Acuerdos activos de cooperación con entidades públicas (%)	
	Convenios activos con stakeholders claves (%)	
<b>Responsabilidad Empresarial</b>	<b>Social</b>	Procesos que respetan el medio ambiente (%)
		Inversión en conservación/recuperación del medio ambiente (%)
		Comunicados orientados a la transparencia informativa (%)
		Actividades de proyección social durante la jornada laboral (%)
		Inversión en obras de beneficio para la comunidad (%)
		Tasa de sindicalización (%)
		Participación de los stakeholders en órganos de gobierno (%)
<b>Imagen Corporativa</b>	Reconocimiento público: certificaciones empresa/competencia (%)	
	Apariciones no contratadas en medios de comunicación (%)	
	Visitas de stakeholders a la página web de la empresa (Nro)	
	Inversión en comunicación y relaciones públicas (%)	
	Stakeholders con buena opinión de la empresa (%)	

**Fuente:** Elaborado por Crishtian Guillermo Naranjo H.

La segunda parte del instrumento maneja los aspectos pertinentes al capital humano, que es medido en cuatro dimensiones: trayectoria laboral (permanencia), formación, perfil demográfico y competencias laborales. La permanencia fue medida a través de seis indicadores, relativos a los años de experiencia laboral y en el cargo/área, a los años de antigüedad laboral y en el cargo/área y a los índices de rotación externa de personal, no deseada, e interna.

La formación fue medida por medio de nueve indicadores, referidos al nivel educativo del personal (no profesional, profesional y con postgrado), la cobertura de la formación (por empleado, por áreas y por niveles) y por el índice de socialización de lo aprendido en los procesos formativos.

La composición demográfica fue medida con cinco indicadores, dos de ellos para el género (femenino, masculino) y tres para la edad promedio de los empleados, de las mujeres profesionales y de los hombres profesionales.

Finalmente, para medir las competencias laborales, se tuvieron en cuenta siete indicadores, relativos al nivel de competencia general de la empresa, al nivel de competencia comparado con su competencia y al nivel de competencia en cinco especificaciones, para lo cual el estudio propuso las de liderazgo, flexibilidad, orientación al cliente, orientación a los resultados e innovación.

La tercera parte del instrumento aborda el capital estructural, medido a través de tres dimensiones: cultura organizacional, tecnología y procesos de investigación, desarrollo e



innovación. Para medir la cultura organizacional, se utilizaron diez indicadores relativos al direccionamiento estratégico (conocimiento de la plataforma estratégica de la empresa y grado en que se comparten su misión y su visión), los niveles de satisfacción laboral, el compromiso y la participación del personal (en tanto constituyen rasgos distintivos de la organización y dan cuenta de la respuesta del personal a las condiciones de trabajo), las acciones desarrolladas en torno al bienestar laboral, los canales de comunicación interna y la inversión en cultura corporativa.

Para la tecnología y los procesos operativos se tuvieron en cuenta nueve indicadores. En materia de tecnología, están referidos a la utilización de herramientas tecnológicas, conocimientos almacenados en la intranet corporativa, inversión en tecnología, foros virtuales, obsolescencia de las bases de datos, de las aplicaciones informáticas y de la maquinaria y el equipo. En el ámbito de los procesos, se indagó sobre su automatización y la calidad (certificación).

Para la dimensión de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), se incluyeron ocho indicadores: personal, inversión y nivel de competencia en I+D+i, incentivos por innovar, proyectos de I+D+i en ejecución, marcas registradas y volumen de ingresos por nuevos productos o nuevos servicios.

La cuarta y última parte del instrumento está dedicada al capital relacional, medido en cuatro dimensiones: clientes y proveedores, acuerdos de cooperación, responsabilidad social empresarial e imagen corporativa. Para los clientes y proveedores se consideraron nueve

indicadores, que tratan sobre los clientes activos, su nivel de satisfacción y su grado de fidelización, la investigación de clientes y mercados, los puntos de venta o atención directa, el tiempo de respuesta (tanto para despachar lo pedido como para prestar el servicio) y la participación de clientes y proveedores en los órganos de gobierno de la empresa.

En los acuerdos de cooperación, se contemplaron seis indicadores: alianzas activas en I+D+i, grupos que trabajan en colaboración con los aliados, acciones de benchmarking, acuerdos de cooperación (con entidades públicas y con la competencia) y convenios activos con stakeholders claves.

La responsabilidad social empresarial se abordó mediante siete indicadores relativos a la inversión para conservar o recuperar el medioambiente, el grado en que los procesos de la empresa respetan dicho medioambiente, la transparencia informativa, las actividades de proyección social realizadas durante la jornada de trabajo, la tasa de sindicalización, los stakeholders que son parte de los órganos de dirección y la inversión en obras de beneficio comunitario.

Finalmente, en la dimensión imagen corporativa, se utilizaron cinco indicadores sobre reconocimiento público (certificaciones), apariciones no contratadas en medios de comunicación, visitas de stakeholders a la página web de la empresa, stakeholders con buena opinión de la organización e inversión en comunicaciones y relaciones públicas.

### ***3.1.4 Desarrollo de la investigación***

Para llevar a cabo la investigación en su totalidad, fue necesario desarrollar las siguientes etapas, a saber:

#### **3.1.4.1 Planeamiento y Preparación**

Comprende la fase preliminar de la investigación, mediante la cual se preparó y presentó el anteproyecto al comité evaluador, el cual fue aprobado en Acta No. 26 del 25 de Abril de 2012.

Se limitó el espacio a la ubicación en el municipio de Chinchiná, donde se encuentra localizada la planta industrial y administrativa de la empresa objeto de estudio.

El tiempo se delimitó a los años 2010 y 2011.

La finalidad de este estudio estuvo representada por los objetivos del mismo y con relación a ellos se continuó con la siguiente fase.

A su vez compendió las siguientes fases:

✓ La revisión exhaustiva de la literatura sobre el fenómeno a investigar, en la cual se realiza el análisis de la documentación relevante a partir de la disponible en trabajos de investigación, publicaciones académicas, libros de texto, artículos científicos, bases de datos, revistas especializadas, entre otros.

- ✓ La construcción conceptual, esto es, la elaboración del referente teórico de la investigación, susceptible de ampliarse ante la aparición de nueva literatura que así lo amerite.
- ✓ Posteriormente, se planteó el diseño metodológico de la investigación, donde de un lado, se seleccionó la empresa objeto de estudio, y se definieron tanto la técnica como el instrumento de recolección de información, cuidando la validez y confiabilidad de la misma, se planteó el plan de análisis de la información recaudada (datos cuantitativos) y se planeó el trabajo de campo.

#### **3.1.4.2 Recolección de la Información**

Dicho proceso se realizó con el apoyo y verificación del coordinador de Gestión Humana de Buencafé, quien analizó la encuesta y dio el aval para continuar con el desarrollo de la misma.

Es así como se realizaron visitas personales a las instalaciones de la planta en Chinchiná, para lograr que la coordinación de gestión humana de la empresa conociera el proyecto, sus objetivos, alcances, y sobre todo la seguridad del manejo de la información; ya que no solo se representa la empresa sino la Universidad Autónoma de Manizales mediante la maestría en Administración de Negocios.

A través de la dependencia señalada se realizó la recolección de la información, mediante la asignación de una persona dedicada exclusivamente para ello en cada una de las áreas de la organización, de tal modo que su diligenciamiento fuese eficaz y efectivo. Regularmente se hacían visitas a la fábrica con el fin de ajustar los datos, resolver inquietudes, verificar de cerca y lo que se pensaría más importante, lograr un acercamiento bastante fuerte con la empresa, con el

fin de recolectar la mayor cantidad de datos, conocer de cerca la cultura organizacional y algunos de los procesos.

Se establecieron reuniones con la coordinación del área en función de la disponibilidad de tiempo, para revisar los datos, destacándose la socialización de los indicadores que impactaban diferentes áreas de la empresa, motivo por el cual los datos fueron debatidos, unificados y retroalimentados en su momento.

Cabe resaltar que se analizó cada componente del capital intelectual de manera independiente, comenzando por el capital humano, continuando con el capital estructural y terminando con el capital relacional. Al Abordar cada uno de ellos, se agruparon los distintos indicadores de acuerdo con el factor al que correspondía, de manera que se tuviera una perspectiva más integral de su comportamiento.

Teniendo toda la información de los factores que componen los capitales, se realiza un análisis exhaustivo de las causas de la variación de cifras, y el impacto que pueden tener dichas cifras para la organización y su asimilación interna en Buencafé.

Finalmente, es posible detectar debilidades, fortalezas y puntos de mejora.

#### **3.1.4.3 Preparación de Datos e Información**

En esta etapa se hizo la revisión y crítica de cada uno de los datos recolectados,

igualmente, se realizó la construcción de tablas, y figuras según los resultados obtenidos.

Posteriormente, se organizaron los datos de acuerdo con la información recolectada en función de los objetivos planteados, y se procedió a la transcripción de los resultados según puede visualizarse en los capítulos siguientes.

#### **3.1.4.4 Interpretación y Análisis**

En esta fase se interpretaron y analizaron cada una de las tendencias que presentaron los resultados, donde se estructuraron los mismos, de acuerdo a los objetivos planteados.

Finalmente, con esta investigación se pretendió llegar a generar explicaciones que permitieran el cumplimiento de sus objetivos.

#### **3.1.4.5 Estructuración del Informe Final**

En esta etapa se integraron los diferentes módulos del documento final en función de los objetivos planteados desde el anteproyecto, seguido a este proceso se procedió a estructurar el informe final a través del procesamiento de texto correspondiente para el desarrollo de esta investigación.

#### **3.1.4.6 Presentación Documento Final**

En esta etapa se elaboró el documento final a presentar a las directivas de la Maestría en

Administración de Negocios, Cuarta Cohorte, de la Universidad Autónoma de Manizales.

### **3.1.4.7 Validez y fiabilidad**

Siguiendo a Venkatraman y Grant (1996), se analizaron los siguientes índices para establecer la validez y la confiabilidad de los indicadores planteados para la medición de las dimensiones del capital intelectual estudiadas: validez de contenido y fiabilidad o consistencia interna.

La validez del contenido busca establecer el grado de adecuación con que la magnitud analizada es descrita en forma de ítems (Nunally, 1978), es decir, busca garantizar que los test constituyan una muestra adecuada y representativa de los contenidos que se pretenden evaluar. Dado que no hay métodos cuantitativos que permitan evaluar este tipo de validez, se utilizan los juicios, con frecuencia consensuales, para determinar si el contenido de los ítems es apropiado o no lo es (Latiesa, 2000).

Además, se realizaron tres actividades en busca de la validez de contenido: una revisión exhaustiva de la literatura especializada, otra, el juicio de expertos integrado por investigadores del grupo de investigación en empresariado de la Universidad Autónoma de Manizales, y un pretest realizado mediante la coordinación de gestión humana de la empresa estudiada, para verificar que las preguntas del cuestionario fueran completas del atributo por analizar y comprensibles para quien o quienes las contestaran.

La fiabilidad indica el grado en que ítems son coherentes entre sí y pueden ser utilizados para medir una misma magnitud (Jerez, 2001). Es una medida de la homogeneidad. Si los ítems de un instrumento pretenden medir un mismo concepto es esperable que las respuestas a estos estén relacionadas entre sí.

Hay una variedad amplia de medidas de consistencia interna que pueden ser utilizadas. En este caso, se debe tener en cuenta que todos los indicadores considerados han sido previamente utilizados por diversos modelos de capital intelectual y en algunos trabajos de investigación (Edvinsson y Malone, 1997; Steward, 1998; Camisón *et al*, 2000; McElroy, 2001; Proyecto Meritum, 2002; CIC, 2003, entre otros), en todos ellos se ha establecido su fiabilidad para medir las dimensiones de cada componente del capital intelectual acogidos en el estudio. Con base en lo expresado, el instrumento para la identificación y medición del capital intelectual de la empresa se calificó como válido y fiable.

### **3.2 Descripción de la empresa objeto de estudio**

Para llevar a cabo el presente estudio se seleccionó la empresa Buencafé Liofilizado de Colombia, por tratarse de una empresa mediante la cual cafeteros, su equipo humano y clientes, son testigos de cómo el producto insignia de Colombia satisface a los consumidores más exigentes del mundo, y comercializa café liofilizado y extracto de café a más de 70 países en el mundo, generando valor y confiabilidad a través de procesos sostenibles y consistentes que garantizan que Buencafé es un producto nacional bueno para todos.




Aunque en la empresa conocen el concepto de capital intelectual y realizan actividades para promoverlo, esta es la primera vez que se va a identificar y medir, pues, en la actualidad no existe un programa específico que les permita gestionarlo en función del negocio y la competitividad. Tanto la empresa como los investigadores, están a la espera de contar con una lectura precisa del capital intelectual, que les permita orientar la toma de decisiones organizacionales y gestionar e incrementar este activo intangible.

Buencafé Liofilizado de Colombia, empresa del Fondo Nacional del Café, opera desde 1973, bajo la administración de la Federación Nacional de Cafeteros. Con el transcurrir de los años, Buencafé se ha convertido en una de las más grandes procesadoras de café liofilizado en el mundo: pasó de tener una capacidad productiva de 1.800 toneladas/año en 1973 a 11.500 toneladas al año en el 2008. En este mismo año se dio un viraje en el nombre y en la imagen corporativa de la empresa, pasando de ser Fábrica de Café Liofilizado a Buencafé Liofilizado de Colombia, este nombre le da un cambio a la historia de la Empresa y una identidad más comercial y competitiva con los mercados mundiales.

La empresa cuenta con tecnología de punta, circunstancia que ha permitido exportar uno de los mejores cafés solubles a decenas de países. De esta manera, se ha contribuido a que los cafeteros del país conquisten nuevos mercados y se beneficien del mayor valor generado en la actividad industrial.

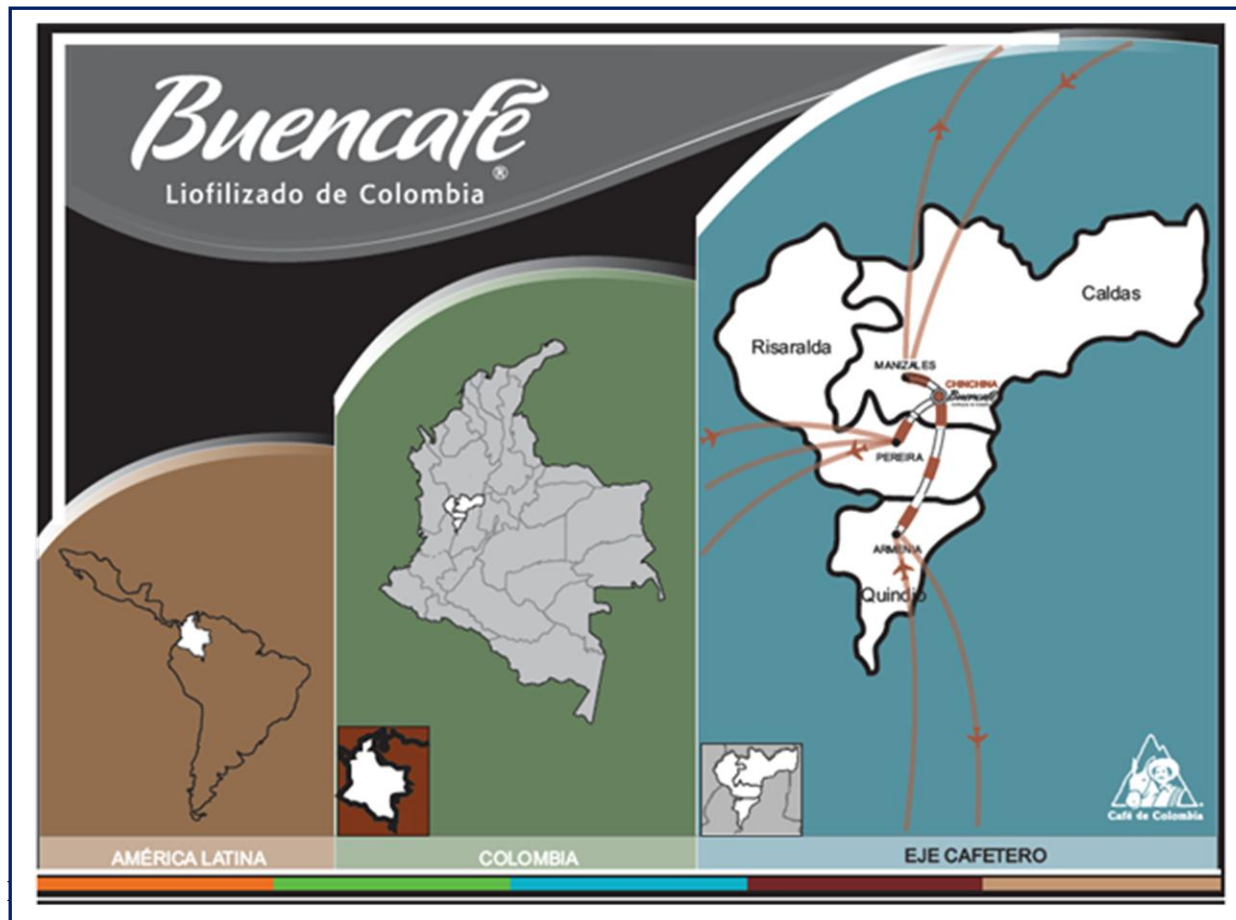
A continuación se presenta una sinopsis acerca de la historia de la empresa:

 1973 Nace La Fábrica de Café Liofilizado Nace la empresa en el municipio de Chinchiná, departamento de caldas tierra cafetera por excelencia

- ✚ 1982      Café Ganador. El café liofilizado de Colombia obtiene el máximo galardón de la feria de Leipzig, la más importante de Alemania. Se exportan alrededor de 150.000 libras de café liofilizado al año.
- ✚ 1983      Primera Ampliación    Se amplía por primera vez la Fábrica de Café Liofilizado de Colombia, incrementando la capacidad instalada, de 1.800 a 4.000 toneladas anuales.
- ✚ 1997      Segunda ampliación de la planta. Exportaciones nuevas a mercados de Europa y Asia. Igualmente, se inaugura el ensanche de la planta, que aumentó su producción de 4.000 a 7.500 toneladas anuales.
- ✚ 2000      Buendía llega a Inglaterra    Se comercializa por primera vez la marca Buendía en 225 grandes supermercados de Inglaterra.
- ✚ 2001      Premio Colombiano de la Calidad. La Fábrica de Café Liofilizado (hoy Buencafé ®) recibe el premio Colombiano a la calidad. Llega el café Buendía ® a los Estados Unidos y México. Por primera vez se comercializa el producto en Colombia.
- ✚ 2003      Recibe el Premio Iberoamericano de la Calidad    La Fábrica de Café Liofilizado (hoy Buencafé ®) recibe el Premio Iberoamericano de la Calidad, en Bolivia.
- ✚ 2008      Tercera Ampliación    Por tercera vez se amplía la planta aumentando la capacidad instalada de 7.500 a 11.500 toneladas anuales. La planta cambia su nombre a Buencafé ® Liofilizado de Colombia.
- ✚ 2020      El Futuro: Buencafé ® es reconocida como una empresa de categoría mundial que continuará ofreciendo el mejor café para nuestros clientes y asegurando el bienestar de los cafeteros colombianos.

La Figura 11, permite visualizar la ubicación geográfica de Buencafé

Figura 11. *Ubicación geográfica de Buencafé*



Las instalaciones de Buencafé se encuentran en el municipio de Chinchiná (Caldas), una tierra que se caracteriza por pertenecer a la Cuenca Hidrográfica del Río Chinchina, con una población total según el Censo Básico de 2005 de 53507 habitantes, de los cuales 45124 pertenecen a la cabecera municipal y 8383 a centros poblados y rural disperso. Este municipio hace parte de Paisaje Cultural Cafetero, que es un paisaje productivo vivo, declarado recientemente Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO, en el que se mezclan el trabajo familiar en los procesos de producción, recolección, beneficio y comercialización del café de ladera o montaña; la conservación de la tradición, el desarrollo de técnicas de producción

sostenibles y la incomparable riqueza natural que le ha valido la denominación como una de las 34 regiones prioritarias para la conservación de la vida en la tierra.

### ***3.2.1 Estructura organizacional***

En lo que respecta al tipo de organización y a la estructura organizativa, Buencafé es una empresa gremial, perteneciente al Fondo Nacional del Café y administrada por la Federación Nacional de Cafeteros.

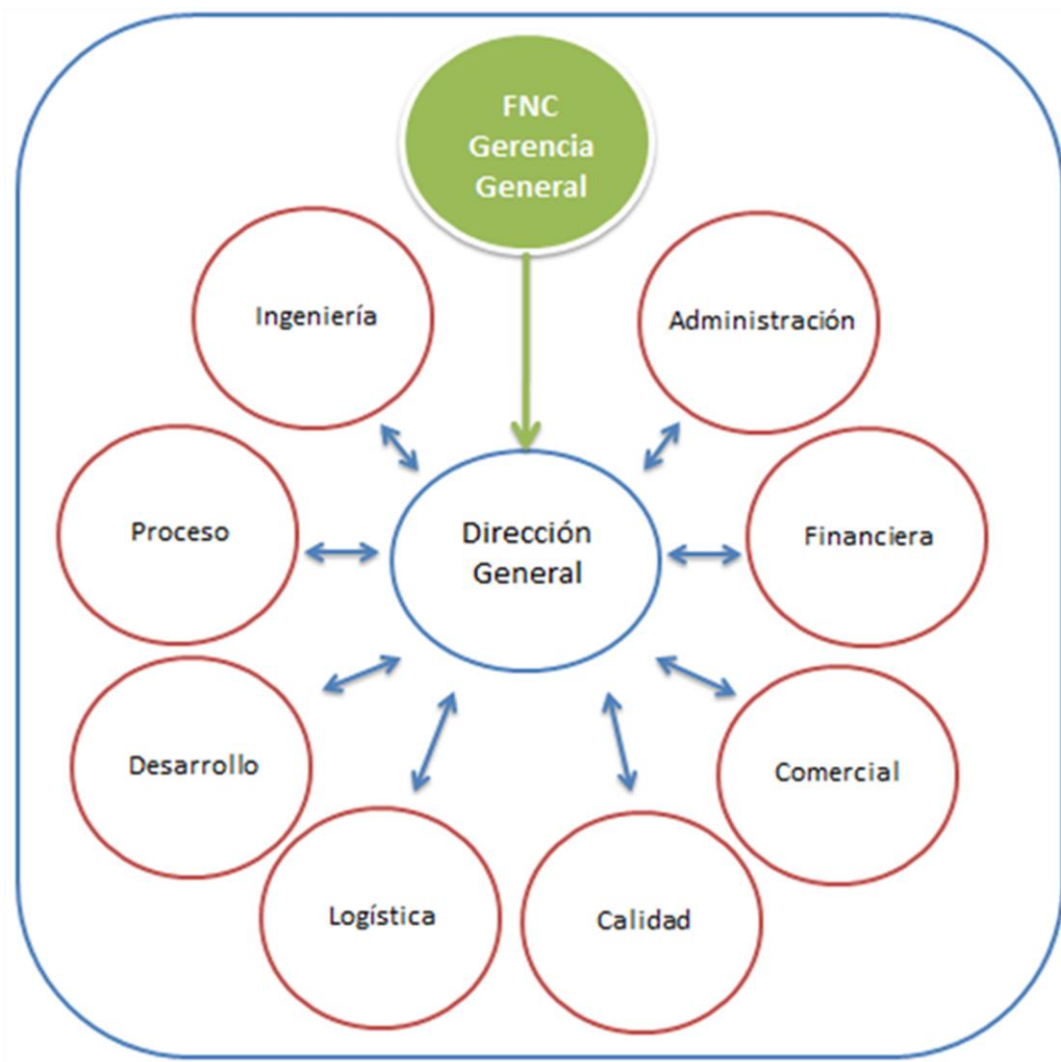
La Dirección de Buencafé Liofilizado de Colombia, es la encargada de las decisiones estratégicas de la Empresa, y depende directamente de la Gerencia General de la Federación, quien direcciona dichas gestiones en respuesta a los intereses del gremio, planteados por el Congreso Nacional Cafetero.

Dentro de la organización, la Dirección busca garantizar la rentabilidad y la sostenibilidad de la empresa en el tiempo; buscando un compromiso integral con la sociedad en general; a través del direccionamiento estratégico que propicie el crecimiento y el bienestar de las familias del entorno de Buencafé.

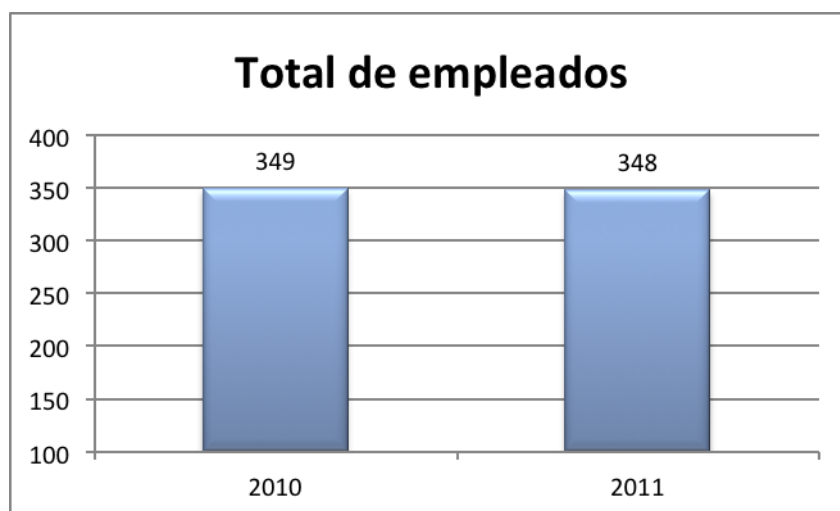
La Directora es la representante legal y está encargada de la administración de la empresa. Cuenta con 8 directores de áreas que a su vez se dividen en coordinaciones conformadas por Asistentes, Auxiliares, Profesionales, Analistas, Mecánicos, Operadores, y Asesores.

El organigrama puede visualizarse mediante la Figura 12.

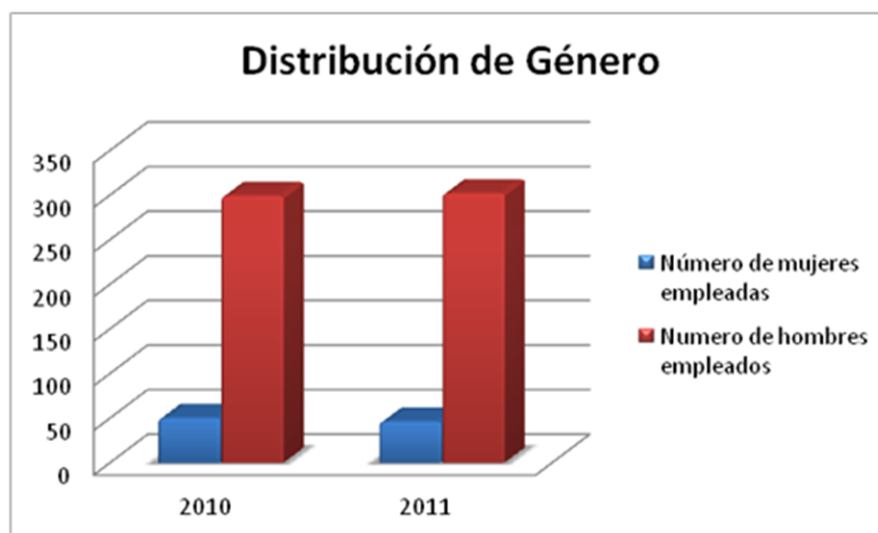
Figura 12. *Estructura organizacional de Buencafé*



En lo referente al número de empleados de la empresa, El Gráfico 1, permite visualizar el comportamiento del total para los años 2010 y 2011.

Figura 13. *Total de empleados Buencafé años 2010 y 2011*

En lo referente a la distribución por género El Gráfico 2, permite observar dicho comportamiento: 2010 (50 Mujeres, 299 Hombres) y 2011 (46 Mujeres y 302 Hombres).

Figura 14. *Total de empleados Buencafé años 2010 y 2011*

### 3.2.2 Mercados de Buencafé

Para Buencafé los clientes y consumidores son muy valiosos en su negocio. Por esta razón procuran generar con ellos un vínculo total de honestidad, transparencia y colaboración, que trasciende más allá de una simple relación comercial, de manera que sus necesidades se conviertan en el motivo diario de trabajo.

La comunicación, entonces, es una herramienta fundamental para generar este vínculo, y por ello, cuentan con representantes en Nueva York, Amsterdam, Tokio y Beijing, que conocen los mercados, y que están en capacidad de atender sus necesidades. La Figura 13 ilustra las regiones donde se ubican los clientes en el ámbito mundial.

Figura 15. Regiones en el ámbito mundial donde se ubican los clientes de buencafé



Fuente: Expedientes de la empresa

### 3.2.3 Grupos de interés

El Cuadro 15 permite observar los grupos de interés alrededor de la empresa.

Cuadro 15. *Grupos de interés de Buencafé atendiendo al compromiso y mecanismos de interacción establecidos.*

Grupo de interés	Nuestro compromiso	Mecanismos de interacción
Trabajadores y sus familias	Generar las condiciones para el desarrollo integral de los trabajadores y de la Empresa. Además, integrar a la familia como elemento fundamental de la sociedad. Buencafé proporciona condiciones laborales en las que se resalta su reputación y la estabilidad de sus trabajadores, como aporte fundamental a la economía de la región.	Quejas, reclamos y sugerencias Sistemas de gestión Sede deportiva Comité de convivencia laboral COPASO Oficina Comunicación Organizacional Comité Asalariado Patronal Comisión Nacional de Reclamos
Clientes	Cumplir con sus requerimientos y expectativas para suministrar un producto de alta calidad en el tiempo establecido, que satisfaga sus necesidades	Visitas a clientes, y de los clientes. Página web Boletín Buencafé News Capacitación de distribuidores Reuniones con clientes Correo directo Quejas, reclamos y sugerencias
Gremio cafetero	Generar recursos para el Fondo Nacional del Café, administrado por la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, para el bienestar de las más de 500 mil familias cafeteras del país.	Reuniones gremiales Comunicaciones escritas Visitas institucionales
Competencia	Mantener transparencia y respeto con la competencia y promover el ejercicio de prácticas competitivas leales.	Alianzas Comunicaciones formales
Estado colombiano	Contribuir al desarrollo de las políticas de gobierno cumpliendo con la legislación y regulaciones aplicables.	Relaciones directas con los organismos del Estado
Proveedores y contratistas	Adquirir los mejores bienes y/o servicios, en el menor tiempo y al menor costo posible. Fomentar el desarrollo de proveedores y contratistas.	Visitas Evaluación de proveedores Procesos de licitaciones, pliegos de condiciones Desarrollo de proveedores
Comunidad	Contribuir al desarrollo humano sostenible y a la consolidación de una comunidad pujante y emprendedora.	Sistema de atención de solicitudes y quejas de la comunidad Donaciones Sistema de gestión Actividades con la comunidad



### 3.2.4 Plataforma Estratégica

La Figura 14 presenta la base de la plataforma estratégica de la compañía

Figura 16. *Plataforma Estratégica*



### 3.2.5 Ideograma del Proceso Productivo

A continuación se hace una breve descripción del proceso productivo de la empresa, mediante el Cuadro 16

Cuadro 16. Breve descripción del proceso productivo

<b>FASE DEL PROCESO</b>	<b>BREVE DESCRIPCIÓN</b>
<b>RECIBO MATERIA PRIMA</b>	Buencafé usa café trillado en almendra 100% colombiano, que proviene de diferentes regiones cafeteras del país, manualmente seleccionado y cumpliendo con los estándares de trazabilidad que garantizan su calidad desde el cultivo, lo que le permite a Buencafé ofrecer a sus clientes la mejor opción de café liofilizado y extracto concentrado de café.
<b>TOSTACION</b>	La materia prima se somete a altas temperaturas que desarrolla reacciones químicas que favorecen el aroma, el sabor y color propios de la bebida, características fundamentales para obtener una buena calidad en el producto final.
<b>EXTRACCIÓN</b>	Extracción de los sólidos solubles: el café tostado molido se carga en columnas percoladoras, por la que circula agua caliente bajo condiciones controladas en temperatura y presión.
<b>CONCENTRACIÓN</b>	Con el fin de aumentar la concentración del extracto diluido, se utiliza la técnica de concentración para garantizar un incremento en la proporción de los sólidos solubles en el extracto, produciendo el extracto concentrado.
<b>CONGELACIÓN</b>	El extracto espumado es llevado a un cuarto frío y servirlo sobre una superficie refrigerada, donde se congela a muy bajas temperaturas.
<b>LIOFILIZACIÓN</b>	El extracto congelado granulado y clasificado es cargado en recipientes especiales y llevado a las cámaras o túneles de liofilización, en donde, por medio de calentamiento al vacío, se sublima el hielo, obteniendo un producto seco, con un pequeño porcentaje de agua.
<b>EMPAQUE GRANEL</b>	Buencafé solamente empaca productos que cumplen con todas las especificaciones de calidad. El café es empacado a granel y enviado a diferentes mercados alrededor del mundo. El producto está caracterizado por su consistencia, alcance en prueba de taza y excelente sabor y aroma.

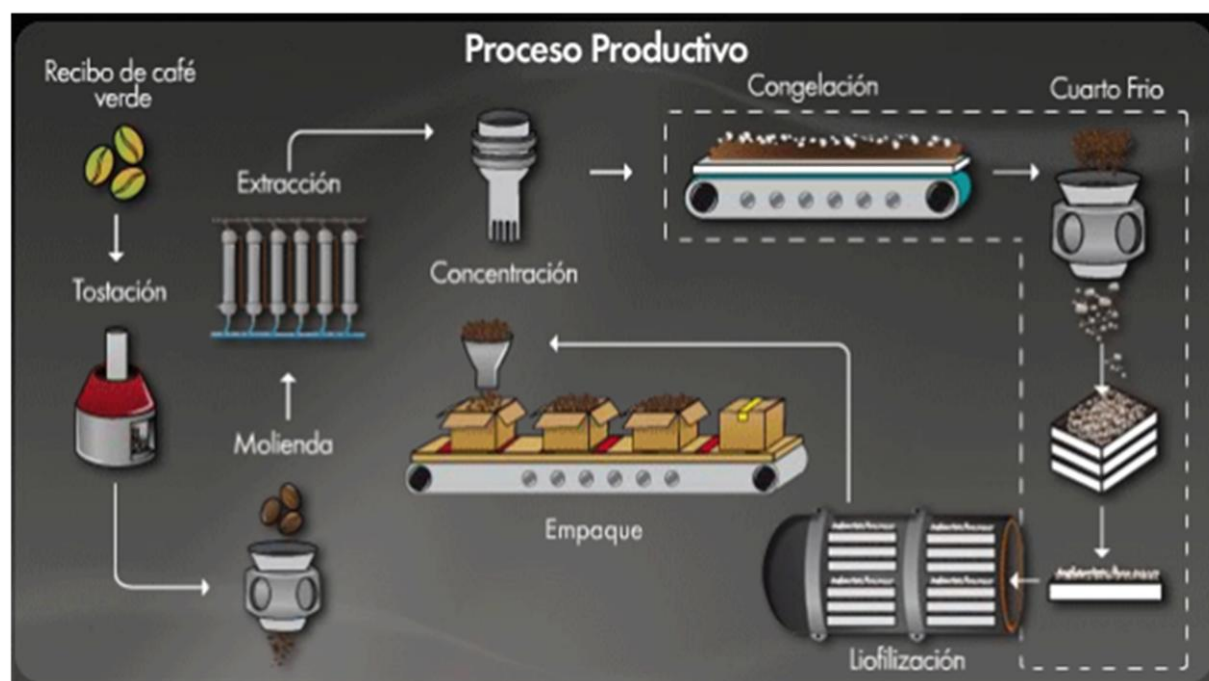
Continuación Cuadro

FASE DEL PROCESO	BREVE DESCRIPCIÓN
<b>EMPAQUE DE FRASCOS</b>	Buencafé solamente empaqa productos que cumplen con todas las especificaciones de calidad. El producto es empackado en frascos y laminados flexibles y enviados a diferentes mercados alrededor del mundo. Entre sus características están su consistencia, balance de prueba de taza, el sabor y aroma.

**Fuente:** Tomado de <http://www.buencafe.com/es/experta.php>

La Figura 15 permite ilustrar el ideograma del proceso productivo antes descrito

Figura 17. Ideograma proceso productivo Buencafé Liofilizado



### 3.2.6 Productos

Buencafé Liofilizado de Colombia, ofrece un amplio portafolio de productos y empaques de acuerdo a las necesidades de sus clientes, independiente de la ubicación de éstos.

Siempre en la empresa se ha querido garantizar que el cliente reciba el mejor café 100% colombiano, ya sea café liofilizado – a granel, empacado como producto terminado – o extracto concentrado de café. El Cuadro 17 ilustra lo pertinente a la información de productos

Cuadro 17. *Ideograma proceso productivo Buencafé Liofilizado* Productos de Buencafé liofilizado de Colombia

Productos	Intensidad de tostación	Tipo de Café Colombiano	Calidad
CAFÉ LIOFILIZADO	Mild American	Traditional	Premium
			Gourmet
		Decaffeinated	Premium
		Organic	Premium
		Fair Trade	Premium
		Decaff & Fair Trade	Premium
		Organic & Fair Trade	Premium
	Exquisite viennese	Traditional	Premium
			Gourmet
		Fair Trade	Premium
	French with a character	Traditional	Premium
	Rich Italian	Traditional	Premium
		Fair Trade	Premium

Continuación Cuadro 17

Productos	Intensidad de tostación	Tipo de Café Colombiano	Calidad
<b>SABORIZADOS</b>	Mild American	Traditional	Premium
<b>EXTRACTO DE CAFÉ</b>	Mild American	Traditional	Premium
	French with a character	Traditional	Premium


**Fuente:** Tomado de <http://www.buencafe.com/es/productos.php>

### 3.2.7 Certificaciones

#### 3.2.7.1 Sistemas de Gestión

Partiendo de la consideración que un sistema de gestión puede entenderse como un conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para alcanzar los objetivos de una organización, el Cuadro 18, permite observar para Buencafé Liofilizado de Colombia, los sistemas en los cuales ya ha obtenido el reconocimiento de la certificación respectiva-


Cuadro 18. *Certificaciones Sistema de Gestión en Buencafé Liofilizado*

REPRESENTACION	SISTEMA	DESCRIPCION
	NTC OHSAS 18001/200 7	Garantiza que Buencafé vela por la integridad, la salud y la seguridad de sus trabajadores.

Continuación Cuadro 18.

REPRESENTACION	SISTEMA	DESCRIPCION
	ISO9001/2008	Permite a Buencafé ofrecer un producto confiable que cumple con los estándares más estrictos de calidad, elaborado por personal comprometido, responsable y altamente capacitado.
	ISO14001/2004	Certifica que Buencafé es un producto elaborado con conciencia ecológica, ayudando con esto a preservar el medio ambiente y los recursos naturales.
	HACCP	Con este sistema controlamos la seguridad del producto, siendo éste de carácter preventivo frente a la seguridad alimentaria, permitiendo identificar y evaluar los peligros asociados al consumo de alimentos en las diferentes etapas del procesamiento, y que aporta los medios necesarios para su control.
	BRC (British Retail Consortium)	Esta certificación abre las puertas de las cadenas de supermercados del Reino Unido, ya que es prueba de que Buencafé cumple con el estándar de inocuidad que exigen para comercializar productos alimenticios empacados al detal. Para esta certificación, es necesario contar con un sistema HACCP (HazardAnalysis and Control Point System) estandarizado.)
	IFS	Buencafé cuenta con esta certificación que le permite entrar a los supermercados de Alemania, Francia e Italia, países que tienen este estándar de inocuidad como exigencia para comercializar productos alimenticios empacados al detal. Para esta certificación, es necesario contar con un sistema HACCP (HazardAnalysis and Critical Control Point System) estandarizado
	BASC	Esta certificación es prueba de que el café de Buencafé es elaborado, empacado y transportado bajo condiciones de alta seguridad y control, que proporcionan confianza a las autoridades, y a los clientes, de que las cargas están razonablemente aseguradas contra tráfico ilícito.

Continuación Cuadro 18.

REPRESENTACION	SISTEMA	DESCRIPCION
	BPM	Buenas Prácticas de Manufactura ( Industria de Alimentos).

**Fuente:** Expedientes de la Empresa

Las anteriores certificaciones permiten a la empresa dar respuesta a las exigencias de mercado competitivo y cada vez más exigente, de manera rentable, manteniendo tanto el bienestar laboral como social, controlando los impactos de su operación y gestión según los lineamientos legales y técnicos del país y comunidad internacional.

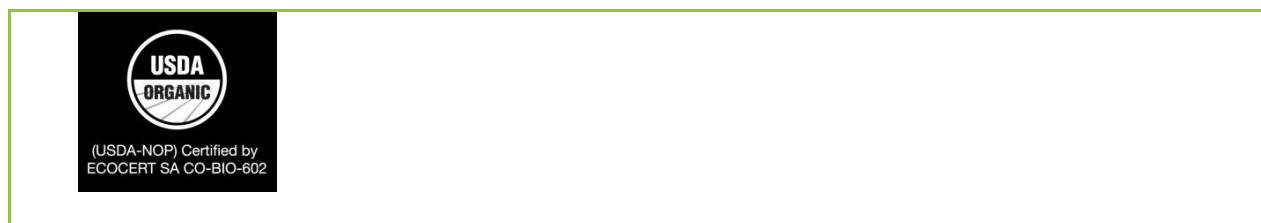
### 3.2.7.2 Certificaciones de Producto

Las certificaciones de producto son procesos que confirman que un producto o servicio cumple con los estándares necesarios y relevantes para los mercados que se tengan en un momento dado. En algunos casos, la certificación es obligatoria, y en otros, es voluntaria. Teniendo la certificación apropiada en el mercado efectivo se asegura el éxito. Ver Cuadro 19, que contiene la información la Buencafé.

Cuadro 19. *Certificaciones de Producto en Buencafé Liofilizado de Colombia*

	FAIRTRADE	<p>Buencafé puede garantizar que su gama de productos que han sido certificados Fairtrade (Comercio Justo) son socialmente responsables ya que contribuyen a la mejora de las condiciones de vida de los cafeteros a los que compramos el grano. Más información acerca de Fairtrade (Comercio Justo) en <a href="http://www.info.fairtrade.net">www.info.fairtrade.net</a></p>
	KOSHER	<p>Buencafé ofrece café liofilizado y extracto concentrado de café cumpliendo las leyes alimentarias dietéticas de acuerdo a la doctrina Judía, esta certificación no aplica para productos saborizados.</p>
	HALAL	<p>Documento exigido por algunos países islámicos en las importaciones de determinados productos alimenticios, emitido por la autoridad musulmana del país de exportación o por el Imán de una mezquita tras la presencia del sacrificio, por el que se <b>acredita que los productos son aptos para ser consumidos por musulmanes.</b></p>
	ORGÁNICO COLOMBIANO	<p>Buencafé garantiza que el café verde se produce, siguiendo prácticas que protegen el medio ambiente de acuerdo con las reglamentaciones de cada país (europea CE 834/2007 &amp; CE 889/2008, americana NOP, Japonesa JAS, inglesa SoilAssociation, colombiana resolución 00187 y coreana), lo que significa su carácter orgánico inicial.</p>
	SOIL ASSOCIATION	<p>Buencafé garantiza que el café verde se produce, siguiendo prácticas que protegen el medio ambiente de acuerdo con las reglamentaciones de cada país (europea CE 834/2007 &amp; CE 889/2008, americana NOP, Japonesa JAS, Korean, inglesa SoilAssociation, colombiana resolución 00187 y coreana), lo que significa su carácter orgánico inicial.</p>
		
		





Continuación Cuadro 19.

	ORGANICO JAS	<p>Buencafé garantiza que el café verde se produce, siguiendo prácticas que protegen el medio ambiente de acuerdo con las reglamentaciones de cada país (europea CE 834/2007 &amp; CE 889/2008, americana NOP, Japonesa JAS, Korean, inglesa Soil Association, colombiana resolución 00187 y coreana), lo que significa su carácter orgánico inicial.</p>
	ORGÁNICO KOREA	
	IGP	<p>Los productos de Buencafé cuentan con la autorización de uso del sello de la Indicación Geográfica Protegida Café de Colombia (IGP). Signo distintivo reconocido y ampliamente valorado por los consumidores de la Unión Europea al garantizar y proteger el origen y la calidad del Café de Colombia.</p>

**Fuente:** Expedientes de la Empresa

### *3.2.8 Filosofía de Mantenimiento Total*

TPM inicialmente (1971) correspondió a las siglas en inglés Total Productive Maintenance (Mantenimiento Productivo Total), que, posteriormente (2001), evolucionó a ‘Total Productivity Management (Administración Productiva Total).

Es un método de gestión socio-técnico que identifica y elimina las pérdidas existentes en los procesos productivos, administrativos y logísticos. Se enfoca en el desarrollo de las competencias de capacitación y motivación de la estructura administrativa para generar el desarrollo del personal operativo, a través del conocimiento del proceso y las máquinas, de tal manera que se logre una contribución de todas las personas en el logro de los objetivos estratégicos de la compañía. Asimismo, se enfoca en la creación de actividades de valor agregado para el cliente, monitoreadas a través de los indicadores claves del negocio, maximizando la utilización de los activos empresariales con el objetivo de elaborar productos de alta calidad a costos competitivos.

En el año 2009 se inició el proceso con la Capacitación Introdutoria y la declaración de la Dirección de la Empresa, que definió la puesta en marcha del sistema de gestión TPM como una iniciativa estratégica fundamental, para que le permitiera desarrollar las fortalezas internas, satisfacer las necesidades de sus clientes y fortalecer la competitividad en los mercados nacional e internacional.

Tanto operadores como técnicos de mantenimiento han participado de forma entusiasta, desempeñando los roles asignados en cada pequeño equipo de trabajo, realizando las presentaciones donde resumen los aprendizajes en su trabajo, los mejoramientos surgidos a partir de sus sugerencias y el impacto económico de éstas, como contribución a los resultados de la empresa. Además, comparten con sus familias sus experiencias y las demuestran en las visitas a sus áreas de trabajo.

En todas las áreas de la planta se evidencia un avance en la consolidación de una cultura de “Organización que Aprende”, debido a la incorporación de las Lecciones de Un Punto (LUP’S) como herramienta de documentación del conocimiento de la empresa. También debido a la transferencia de conocimiento en el día a día y al uso de metodologías de análisis y soluciones de problemas por los operadores y técnicos para evitar la recurrencia de errores.

Los resultados positivos que más se destacan han sido: Reducción de averías en 56%; Beneficios económicos a través de mejoras individuales y enfocadas, por un valor de \$4 mil 300 millones desde el comienzo de la implementación 2010-2011; Refuerzo a las políticas de seguridad que ya se venían impulsando en Buencafé, como la interiorización del autocuidado y elementos complementarios como fichas de cero energía y bloqueo, candado y etiquetado para el control de energía peligrosa en trabajos individuales y grupales, tanto para personal propio como para contratistas.

En Buencafé a finales del 2012 se esperaba terminar los pasos uno y dos de Mantenimiento Autónomo (lo que tradicionalmente se ha llamado Producción o Proceso) y de Mantenimiento Planeado (conocido como Mecánica, Eléctrica e Instrumentación). En ellos se ha buscado desarrollar habilidades de trabajo en equipo entre las áreas técnicas y operativas a todo nivel, para reconocer anomalías con un criterio unificado en paso uno.

Se esperaba que para el 2013 cuando se tenía previsto iniciar el paso tres, conocer la relación entre la percepción del trabajo de la máquina, su operación y la calidad, buscando cero accidentes, cero defectos de calidad y cero averías por Deterioro Forzado, para lograr así entrar

al paso cuatro, en el cual se desarrollan habilidades en los operadores de principios básicos de Mecánica, para trabajar siguiendo los procedimientos de mantenimiento y conservación de las máquinas en su máximo nivel de efectividad. Es precisamente en este punto donde se espera alcanzar el primer gran logro de TPM con la certificación como una planta con “Excelencia Operativa”, luego se conduce a los tres niveles siguientes: “Consistencia, Premio Especial y Categoría Mundial”.

Una vez presentados estos tres capítulos, se continúa ahora, con la presentación de los resultados de este estudio a partir del capítulo siguiente, para continuar con la formulación de la propuesta de acciones, las conclusiones y recomendaciones.

#### **4. IDENTIFICACIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL DE BUENCAFÉ LIOFILIZADO DE COLOMBIA, SUS FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

Corresponde a este capítulo dar a conocer las características que presentan los componentes del capital intelectual en la empresa Buencafé liofilizado de Colombia, tanto en el ámbito del comportamiento del capital humano, capital estructural y del capital relacional, como el establecimiento de las fortalezas y debilidades de dichos componentes.

El capital humano a su vez se orienta bajo cuatro subcomponentes (Perfil demográfico, formación, trayectoria laboral y competencias laborales).

En lo referente al capital estructural las subcategorías consideradas son cultura organizacional, tecnología y procesos e investigación, desarrollo e innovación.

Para el capital relacional las dimensiones trabajadas son clientes y proveedores, acuerdos de cooperación, responsabilidad social empresarial e imagen corporativa.

Una vez se cuenta con la descripción del comportamiento de cada uno de los componentes y las diferentes categorías que hacen parte del capital intelectual, este capítulo finaliza con el establecimiento de las fortalezas y debilidades que presenta en la empresa objeto de estudio el capital señalado.

## **4.1 Identificación del capital intelectual de buencafé liofilizado de colombia**

Corresponde a este ítem el establecimiento de la descripción y análisis de los resultados de cada uno de los componentes que hacen parte del capital intelectual.

### ***4.1.1 Descripción de Resultados***

#### **4.1.1.1 Capital humano**

Para la identificación del capital humano en la empresa Buencafé Liofilizado de Colombia, se consideraron cuatro subcomponentes (Perfil demográfico, formación, trayectoria laboral y competencias laborales), medidos a través de los 27 indicadores señalados en el capítulo de metodología, a saber:

##### **4.1.1.1.1 Perfil demográfico**

La demografía es el estudio de las características de una población a través del tiempo, dando a conocer de esta manera aspectos relacionados con edad, sexo, y otras determinantes desde el ámbito económico y social. La acumulación y concomimiento de los mismos es lo que se conoce como perfil demográfico, convirtiéndose en un insumo de gran peso en la formulación de planes, programas y proyectos, así como el desarrollo de acciones que busquen el mejoramiento de las condiciones de una comunidad específica en un momento dado.

La elaboración del perfil demográfico para la empresa objeto de estudio, se enfoca bajo la consideración que plantean los indicadores de género (masculino, femenino), edad promedio del

personal y edades promedios tanto de mujeres como de hombres profesionales. Todos estos indicadores expresados en porcentaje.

Para los indicadores de género, se observó para ambos años participaciones porcentuales muy parejas para el género femenino, siendo para el año 2010 del 14% y para el 2011 del 13%, correspondiendo para el género masculino el 86% y 87% respectivamente.

La Tabla 1, permite observar los indicadores de edad antes señalados y que hacen parte del perfil demográfico para la empresa Buencafé.

Tabla 1. *Edades promedio personal de Buencafé Liofilizado de Colombia, años*

Edad promedio (%)	39,69	40,03
Edad promedio mujeres profesionales (%)	36,36	35,69
Edad promedio hombres profesionales (%)	41,02	42,43

**Fuente:** elaboración propia según tabulación de resultados

La edad promedio del personal en la empresa, sin distinción de género es de 39,69 años para el 2010 y de 40,03 años para el 2011.

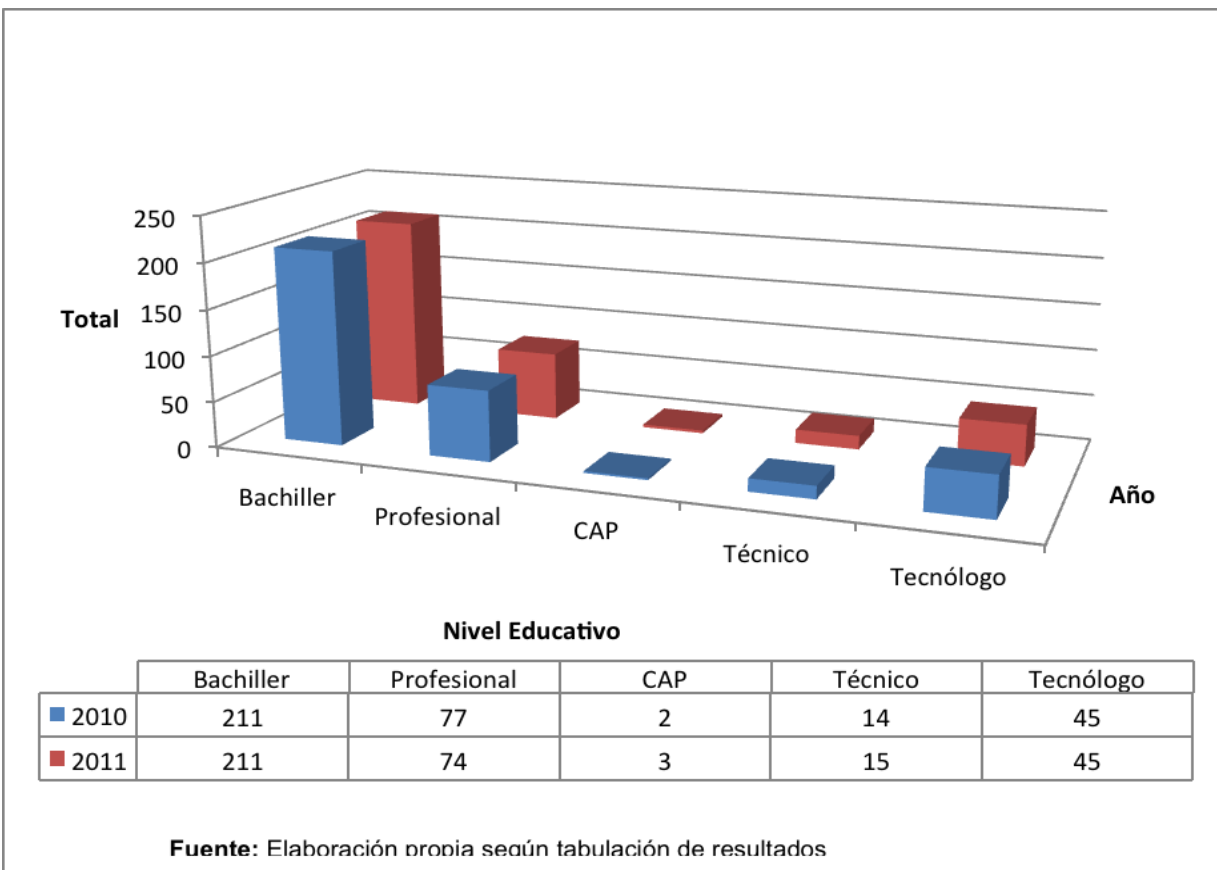
Para el caso del personal profesional se encontró que las mujeres profesionales tenían en promedio una edad de 36,36 años y 35,69 años para 2010 y 2011 respectivamente; los hombres son un poco mayores, pues, para 2010 la edad promedio fue de 41,05 años y para el 2011 de 42,43 años.

#### 4.1.1.1.2 Formación

La dinámica industrial moderna conduce a las organizaciones a competir arduamente por posiciones privilegiadas del mercado, para ello se requiere de un conjunto de características especiales que les permita sobresalir, destacando de ellas el nivel de formación que tengan los trabajadores, ya que son el recurso primordial para el funcionamiento de todas las áreas.

En primera instancia se presenta la figura 18, la cual ilustra para la empresa en estudio, el comportamiento del nivel educativo para los años 2010 y 2011 del personal empleado.

Figura 18. *Nivel Educativo del personal de Buencafé Liofilizado de Colombia, años 2010 y 2011*





Los aspectos que se identifican en el gráfico son:

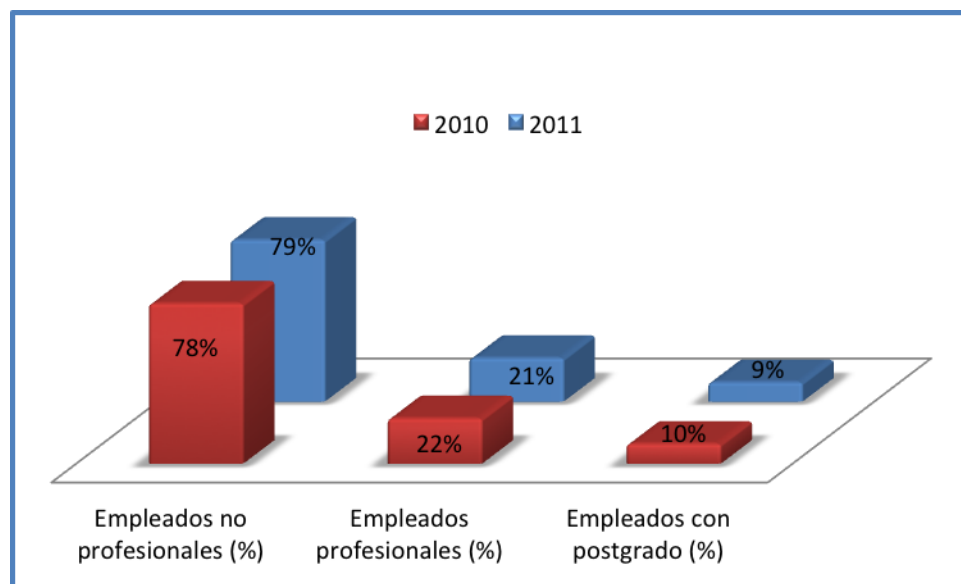
- ✚ Para ambos años se tiene una representación del nivel de bachiller del 60.5% (2010) y 60.6% (2011).
- ✚ El nivel profesional se identificó para el 2010 del 22.1% y para el 2011 del 21.3%.
- ✚ Nivel de tecnólogo para ambos años tiene una participación del 12.9%.
- ✚ Nivel técnico para el año 2010 del 4% y 2011 del 4.3%
- ✚ Nivel CAP (Otorgado por el SENA) para el 2010 del 0.6% y del 2011 del 0.9%

Otro factor que ayuda para la descripción y análisis de resultados para este ítem, es la estructura del personal de Buencafé Liofilizado, la cual está representada en un 60% por el área operativa, y 40% para el área administrativa.

El área operativa cuenta con personal profesional encargado de direccionarlas, pero en una proporción mínima, y comprende las siguientes áreas: Proceso o Producción (Operadores, Coordinadores de Operación y proceso); Ingeniería (Mecánicos, Electricistas, instrumentistas, coordinadores de mantenimiento), y Calidad (Analistas).

LA figura 19, permite visualizar el comportamiento de los indicadores de empleados no profesionales, profesionales y con postgrado.

Figura 19. *Indicadores de formación*



**Fuente:** Elaboración propia según Gráfico 4 y tabulación de resultados

El aspecto más relevante es el comportamiento para ambos años del indicador de empleados no profesionales con participaciones porcentuales del 78% y 79% respectivamente.

Anualmente Buencafé Liofilizado de Colombia, capacita en todas sus áreas al personal, como sinónimo del compromiso y equidad organizacional, evitando inconformidades respecto a inversiones en educación selectivas. Para el 2011 incrementa el número de empleados capacitados buscando mejorar las habilidades, conocimientos y experiencia del personal. Ver Tabla 2.

Tabla 2. *Indicadores capacitación Buencafé años 2010 y 2011*

Empleados capacitados en el periodo (%)	60%	70%
Áreas que recibieron capacitación en el periodo (%)	100%	100%
Socialización de lo aprendido en la formación (%)	55%	60%

**Fuente:** Elaboración propia según tabulación de resultados

En cuanto a otros indicadores de capacitación, las figuras 20 y 21, permiten visualizar los mismos para los años 2010 y 2011.

Figura 20. *Indicadores capacitación años 2010*

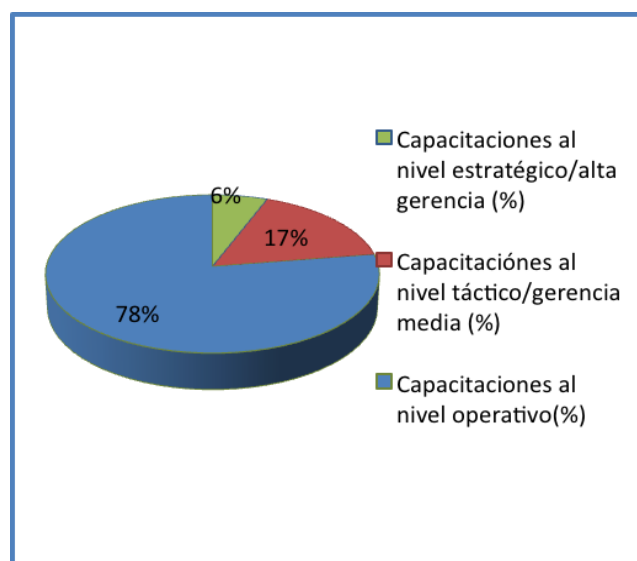
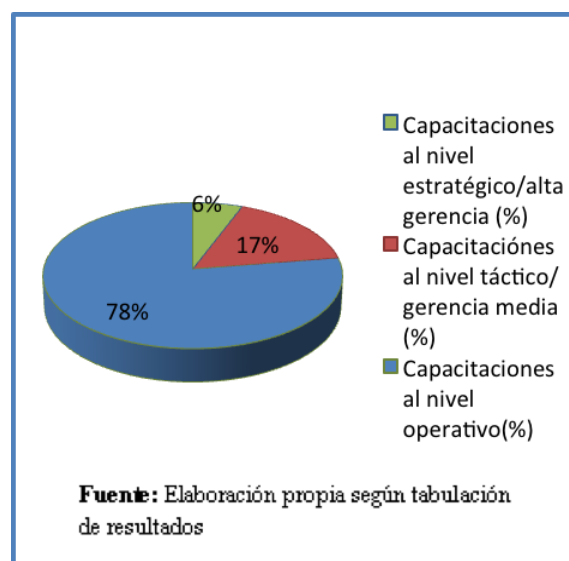


Figura 21. *Indicadores capacitación años 2011*



**Fuente:** Elaboración propia según tabulación de resultados

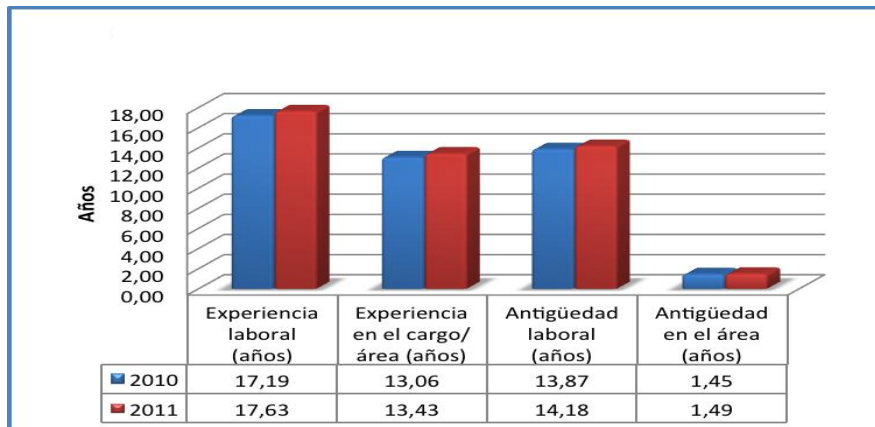
#### 4.1.1.1.3 Trayectoria Laboral

Las personas son la base fundamental de las empresas, a esta realidad no es ajena Buencafé Liofilizado de Colombia, donde se ha dado un valor muy importante a la trayectoria laboral de los empleados, reflejando que, reconocen en el capital intelectual, una ventaja competitiva que fortalece la empresa ante la competencia. En la medida que el capital intelectual crece, los salarios de los empleados también aumentan proporcionalmente, pero ello no impacta en gran medida el precio del producto, dado que los mayores costos se basan en la materia prima.

Este subcomponente está caracterizado por los indicadores de: Experiencia laboral, experiencia en el cargo/Área, antigüedad laboral y antigüedad en el cargo/Área, todos éstos expresados en años; además, hacen parte los indicadores de rotación externa e interna, ambos en porcentaje.

La figura 22, permite observar el comportamiento de los indicadores expresados en años, en donde, para ambos años estudiados, son muy similares las tendencias.

Figura 22. Indicadores de trayectoria laboral en Buencafé Liofilizado de Colombia, años 2010 y 2011



**Fuente:** Elaboración propia según tabulación de resultados

La rotación interna para los dos años de estudio, presentó que de 45 y 52 vacantes resultantes en los respectivos años, en su totalidad fueron ocupadas por personal de la organización; promoviendo así, un buen ambiente de trabajo, estimulando la educación, logrando que dichos conocimientos se apliquen en la compañía.

La rotación externa en Buencafé para ambos años fue de 1,45% y 1,49% respectivamente, lo que representa un porcentaje muy bajo, sin embargo, presentó una tendencia al aumento en el 2011 respecto al 2010.

#### 4.1.1.1.4 Competencias Laborales

Las competencias laborales hacen referencia a los conocimientos, habilidades, actitudes, valores y experiencias que las personas poseen y aplican dentro de una organización. Su identificación es de vital importancia para el capital humano, ya que finalmente las competencias

de las personas permiten que las actividades de la empresa se realicen de manera eficiente, efectiva y eficaz o por lo contrario de manera errónea o ineficaz.

Los resultados de la encuesta en torno a las competencias laborales de los empleados de Buencafé Liofilizado de Colombia, se presentan en la Tabla 3.

Tabla 3. *Indicadores de competencias laborales Buencafé años 2010 y 2011*

Empleados con alto nivel de competencia (%)	96%	98%
Nivel de competencia mayor que otras empresas (%)	ND	ND
Alto nivel de competencia en liderazgo (%)	32%	33%
Alto nivel de competencia en flexibilidad (%)	5%	5%
Alto nivel de competencia en orientación al cliente (%)	7%	7%
Alto nivel de competencia en orientación a los resultados (%)	7%	7%
Alto nivel de competencia en innovación (%)	3%	3%

**Fuente:** Elaboración propia según tabulación de resultados

#### 4.1.1.2 Capital estructural

Este componente se refiere al conocimiento que permite que se realice el trabajo de manera efectiva; Comprende tecnologías, metodologías y procesos que hacen posible el funcionamiento de Buencafé. Mencionado lo anterior, la innovación y el desarrollo de los conocimientos juegan un papel fundamental en esta capital.

Cabe resaltar que el presente estudio busca reconocer aquellos conocimientos que son estratégicos y que no son aprovechados por las empresas, al mismo tiempo que destaca y mejora

los existentes; con el fin que todo conocimiento estratégico aporte ventajas competitivas representadas en la mejora de las gestiones de la organización. (Clientes, costos, tiempos, productos, entre otros).

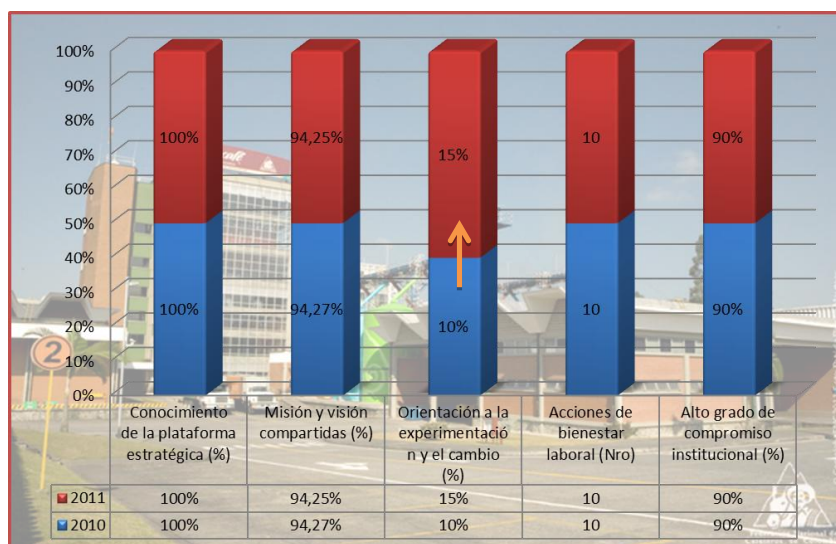
El capital Estructural es propiedad de la empresa, ya que permanece en la organización, aun cuando las personas salen (Sullivan, 2001); integrando entonces infraestructura, innovación, sistemas de gestión, sistemas de información y comunicaciones, tecnología y en general factores que representan más estabilidad que el factor humano.

Las características del capital estructural se trabajaron según tres dimensiones: Cultura organizacional (10 indicadores); Tecnología y procesos (Nueve indicadores), e investigación, Desarrollo e innovación (Ocho indicadores). Mediante el Cuadro 14 se observan en conjunto estos indicadores.

#### **4.1.1.2.1 Cultura organizacional**

La cultura organizacional es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en Buencafé. A continuación se observarán los resultados de cinco de los 10 indicadores, mediante La figura 23.

Figura 23. Indicadores de trayectoria laboral en Buencafé Liofilizado de Colombia, años



**Fuente:** Elaboración propia según tabulación de resultados

Buencafé Liofilizado de Colombia, se preocupa por el bienestar de sus trabajadores, hecho que hace palpable en sus proyectos a corto, mediano y largo plazo. Dichos planes contemplan constantes incentivos Salariales, beneficios y privilegios al pertenecer a la Federación Nacional de Cafeteros (FNC). Bienestar propio que genera trabajar en una empresa reconocida de la región y del país, seguros de vida, póliza de accidentes laborales, incentivos, quinquenios, bonificaciones meta cumplidas, índices de accidentalidad, ventas, y salud ocupacional.

Es importante resaltar la Sede Deportiva de la empresa, ya que para Buencafé Liofilizado el bienestar de sus empleados y familiares es fundamental, es por ello que cuentan con un escenario deportivo que, además de la actividad física, se utiliza para eventos de integración (Torneos futbol, baloncesto, voleibol, Natación, tenis de mesa, squash, Gimnasio, spinning).



Durante el 2011 se registraron 20.775 entradas a la sede deportiva de trabajadores, familiares, estudiantes de colegios, cortesías y convenios con escuelas de natación, tenis y squash.

El Auditorio de Buencafé se transforma en la única sala de cine en Chinchiná, donde todos los jueves los hijos de los empleados de la empresa, pueden asistir a disfrutar de una película y un refrigerio.

Para el 2011 se evidencia un incremento de 3 puntos porcentuales en el número de empleados que participan de actividades de bienestar laboral, alcanzando un porcentaje del 37 %, incremento derivado de las campañas implementadas para fomentar las actividades sociales.

Buencafé recibió tanto a nivel regional (Antioquia y Eje Cafetero) como nacional, el Premio a la Excelencia en Salud Ocupacional y Seguridad Industrial ARP Sura, el cual destacó a la compañía por su labor y compromiso con el bienestar de sus colaboradores.

En medicina Preventiva la empresa a través de alianzas con entidades externas y EPS desarrolla actividades como:

- Control de riesgo cardiovascular
- Prevención de patología Prostática
- Conservación Auditiva
- Estudios de puestos de trabajo

- Jornadas de vacunación
- Control de riesgos Psicosociales.

En medicina del Trabajo, cada año se realizan controles médicos periódicos a los trabajadores de las áreas de proceso, ingeniería y puestos de trabajo incluidos en el sistema de vigilancia epidemiológico: trabajos de alto riesgo, exposición a bajas temperaturas, ruido, productos químicos, material particulado, manipuladores de alimentos (BPM); buscando detectar prematuramente los cambios en la salud de los empleados a raíz de sus labores y trabajo, de tal forma que se puedan establecer medidas de prevención primaria logrando la recuperación sin dejar secuelas.

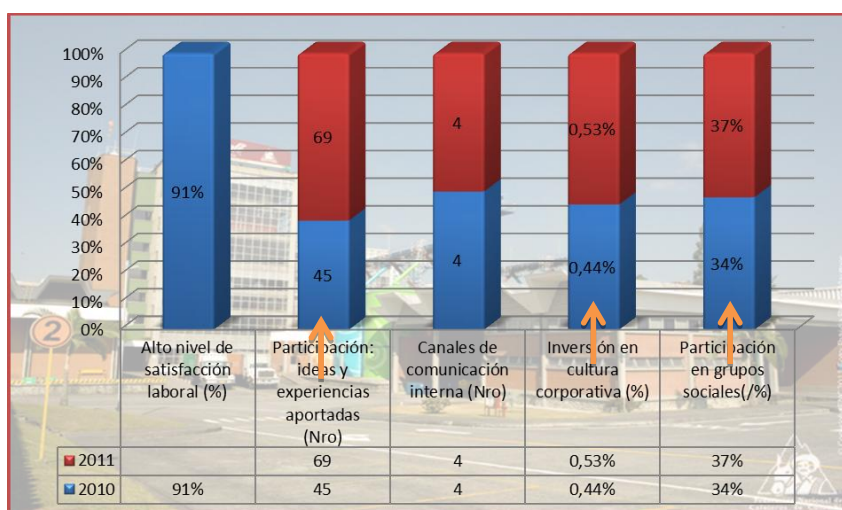
Finalmente es posible afirmar que debido a la excelente gestión de la salud ocupacional en Buencafé, no se han diagnosticado enfermedades profesionales para los años de estudio.

El compromiso del personal en la empresa es alto, se puede concluir que 9 de cada 10 personas en la empresa, trabajan con motivación y muestran fuertes vínculos de lealtad y compromiso; indicador que no solo se cuantifica sino que se percibe en el ambiente, calidad humana y satisfacción del personal de Buencafé.

Cada dos años, la empresa contrata una firma externa para realizar la encuesta de clima organizacional, en la cual se mide el indicador de satisfacción laboral, que para el año 2010 se encontraba en el 91%; justificando este valor en políticas adecuadas de pagos y ascensos, condiciones adecuadas de trabajo, estabilidad laboral y en general beneficios por pertenecer a

Buencafé y por ende a la Federación Nacional de cafeteros. Para el 2011 se presenta un incremento del 35 % en las ideas del personal de Buencafé respecto a mejoras enfocadas de todos los procesos de la organización. Lo anterior, puede complementarse con los datos registrados en la figura 24.

Figura 24. *Indicadores que complementan el subcomponente de Cultura organizacional.*



**Fuente:** Elaboración propia según tabulación de resultados

Kreps (1990) define la comunicación como el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización, interacción que debe ser fluida, motivante, transparente y eficaz; es por ello que Buencafé cuenta con 4 medios de comunicación que comprenden:

- ✚ Internet( Correo institucional, intranet, Lotus, SAP, pagina Web)
- ✚ Líneas telefónicas y extensiones para cada cargo de la empresa
- ✚ Boletín institucional “BUENDATO” en el cual se destacan los sucesos más relevantes de la organización.

✚ Carteleras: En la empresa se encuentran distribuidos 7 paneles en los cuales se exhiben todas las noticias, campañas, notificaciones, clasificados, cumpleaños del mes, etc.

Igualmente, se desarrolló el nuevo video corporativo **BUENCAFE, BUENO PARA TODOS**, con el objetivo de presentar a Buencafé como una empresa de vanguardia, que agrega valor al café colombiano con la más alta tecnología y que con su actividad beneficia a los cafeteros, empleados, clientes, proveedores, medio ambiente y comunidad.

La comunicación voz a voz, como en toda organización y como las campañas de publicidad más eficaces, tiene gran relevancia, es por ello que cualquier noticia tiene una amplia difusión en la organización en un corto periodo de tiempo; dando lugar también a rumores y versiones equivocadas de temáticas propias de cada empresa. Los rumores son un tema que debe analizarse con determinación dado el impacto que puede llegar a tener comentario sin argumentación, es por ello que cada persona en su puesto de trabajo debe manipular la información con discreción y confidencialidad.

#### **4.1.1.2.2 Tecnología y Procesos**

Como se ha mencionado a través del desarrollo de la investigación, el capital humano requiere de los medios necesarios y efectivos que le permitan transmitir su conocimiento, plasmarlo y que impacte positivamente la organización. Dicho lo anterior, la tecnología permite que la organización opere como un sistema, intercomunicado por redes uniformes a través de la cual todas las áreas presentan sinergias.

Los resultados del factor se muestran a continuación, mediante la Tabla 4.

Tabla 4. *Comportamiento de los indicadores del subcomponente Tecnología y Procesos en Buencafé Liofilizado de Colombia, años 2010 y 2011*

Nivel de utilización de herramientas tecnológicas (%)	98%	98%
Inversión en tecnología (%)	8%	9%
Conocimientos almacenados en la intranet (Nro)	ND	ND
Nivel de obsolescencia de las bases de datos (%)	0%	0%
Nivel de obsolescencia de las aplicaciones informáticas (%)	3%	3%
Nivel de obsolescencia de la maquinaria y equipo (%)	5 - 10 %	5 -10%
Foros virtuales (Nro)	30	32
Grado de automatización de los procesos	85- 90%	85 - 90%
Calidad de los procesos: certificación (%)	100%	100%

**Fuente:** Elaboración propia según tabulación de resultados

La mayoría de los procesos en la organización se llevan a cabo a través de la plataforma e infraestructura tecnológica, lo que explica que los empleados paseen el 98 % de tiempo laboral frente a las aplicaciones de la empresa, máxime en el sector de producción, ya que todos los procesos están automatizados.

De los equipos que hay en la organización, todos cuentan con sistemas operativos y software actualizado, por lo tanto cada persona cuenta con las herramientas necesarias para cumplir cabalmente con su labor; es decir que los equipos cumplen las exigencias y características técnicas requeridas por el trabajo a desarrollar.

En este orden de ideas, se puede ver que para el 2011 hubo un incremento de un punto porcentual en el presupuesto designado a inversión en tecnología, pasando del 8% al 9%, el cual resulta ser significativo dado el presupuesto de la empresa. Dicho indicador congrega tres áreas de la organización: Informática, Ingeniería y Proceso; áreas que directamente invierten en tecnología así:

✚ Informática: Adquisición de computadores portátiles para cargos directivos, renovación de equipos de mesa para personal, adquisición de software y sus respectivas licencias.

✚ Ingeniería: Área de constante innovación tecnológica, creación, implementación y adopción de tecnologías. Desarrollos que posteriormente se transforma en herramientas que le permiten a la empresa mejorar procesos de mantenimiento, reparación y prevención de fallas en la maquinaria.

✚ Proceso: Corresponde al área de producción en la cual se adoptan nuevos sistemas mecánicos, electrónicos, hidráulicos, neumáticos, etc para mejorar los procesos, mejorar tiempos, reducir utilización de insumos y recursos.

La Intranet es una herramienta fundamental para la divulgación de la información y para el trabajo organizado, pero resulta difícil medir los conocimientos almacenados en la intranet, ya que la misma es general para la Federación Nacional de Cafeteros, por lo que resulta casi imposible cuantificar los documentos almacenados en la red de la empresa, dado que la totalidad del personal tiene acceso a ella mediante la creación de carpetas con sus respectivos archivos y documentos.

En cuanto al manejo de bases de datos, la empresa utiliza las herramientas SAP (20 módulos) y LOTUS (4 módulos), OFICCE, y en general software que integra diferentes áreas (Gestión Humana, Proveedores, Clientes, Ventas, Planificación de recursos de Producción, Compras, entre otros.).

Con el programa de Mantenimiento Productivo Total (TPM), el mantenimiento autónomo y planeado de las aplicaciones informáticas es uno de los ejes fundamentales de la filosofía y una fortaleza de la empresa, explicando los bajos índices de obsolescencia, que sumado a la inversión en tecnología de punta hace que el grado de automatización de procesos sea significativamente alto para una empresa de las proporciones de Buencafé; convirtiéndola en punto de referencia en la región por su grado de automatización.

Las nuevas tecnologías son implementadas en todas las áreas y espacios de Buencafé, por eso es importante destacar el buen número de foros virtuales, videoconferencias y aplicativos para lograr una comunicación eficaz con la oficina Central de la Federación en Bogotá, citas de negocios con clientes en diversos países, destacando que verdaderamente se hace uso de las adquisiciones en tecnología.

Todo lo anterior, propicia la certificación en varios sistemas de gestión como se muestra en el numeral 3.2.7.1 mediante el Cuadro 18, especialmente en el sistema de gestión de calidad ISO 9001, que da soporte a todos los procesos de la organización y se convierte en una carta de presentación de la empresa ante los Stakeholders. Igualmente se han logrado más de ocho certificaciones en los productos.

#### 4.1.1.2.3 Investigación, Desarrollo e Innovación

Las organizaciones que definen claramente sus objetivos a mediano y largo plazo, incluyen siempre la innovación como pilar para subsistir en el tiempo; deben adoptar medidas para mantener su posición en el mercado, y ello lo obtienen invirtiendo y haciendo énfasis en proyectos de investigación, desarrollo e innovación.

Finalmente los clientes evolucionan con el tiempo, imponiendo retos a las organizaciones para que adapten sus procesos, productos y necesidades a las del cliente; es por esto que Buencafé Liofilizado de Colombia, dentro de su plan estratégico 2012–2016, fomenta la innovación empresarial para hacerse una empresa competitiva y eficaz, aumentar su valor y el de los clientes que consumen la marca; A través de la Tabla 5, se pueden visualizar los resultados de la investigación en dicho subcomponente.

Tabla 5. *Indicadores para Investigación, desarrollo e innovación en Buencafé Liofilizado de Colombia, años 2010 y 2011*

Incentivos por innovar (%)	0 %	0%
Personal en I+D+i (%)	1,72%	2,01%
Inversión en I+D+i (%)	0,2%	0,3%
Nivel de competencia en I+D+i (%)	100%	100%
Proyectos de I+D+i en ejecución (%)	8	6
Marcas registradas (%)	4	4
Ingresos por nuevos productos (%)	1,05%	0,97%
Ingresos por nuevos servicios (%)	NA	NA

**Fuente:** Elaboración propia según tabulación de resultados



En Buencafé no hay incentivos para los trabajadores que presenten ideas innovadoras, ello hace parte de la cultura organizacional, pues siempre se está invitando a los empleados a hacer las cosas de la mejor manera, de tal forma que se muestre compromiso y responsabilidad, ya que el mayor incentivo está representado en una excelente remuneración y las condiciones laborales.

La empresa cuenta con un equipo de ingenieros de gran experiencia en el área de Investigación y Desarrollo, que tiene a su disposición equipos de última tecnología para apoyar los requerimientos de sus clientes, incrementando su planta de personal en una persona para el 2011.

El equipo de ingenieros de Buencafé se dedica exclusivamente a la investigación y desarrollo de nuevos productos, a desarrollar procesos más eficientes, mejoramiento de empaques, transporte, entre otros, con el fin de acompañar a sus clientes en la implementación de nuevas ideas y acercarlos más al gusto y a las necesidades cambiante de los consumidores, como también a las exigencias de los mercados mundiales y globalizados, como lo son los productos verdes.

Para asegurar la innovación y el apoyo a los clientes, el área de I&D cuenta con un edificio independiente, dotado de una planta piloto, es decir, una planta a escala reducida que cuenta con todos los componentes del proceso de producción, la cual permite mayor versatilidad para poder obtener condiciones de operación variables, y así, ajustar los procesos de acuerdo con

los requerimientos de los clientes. De esta manera se desarrollan las nuevas formulaciones y los ajustes requeridos.

Una de las principales labores del equipo de investigación es la de permanecer atentos a las tendencias de los diferentes mercados y de los procesos, y comprender así los gustos y requerimientos de los consumidores para tenerlos en cuenta durante el desarrollo de las especificaciones técnicas de los productos y empaques.

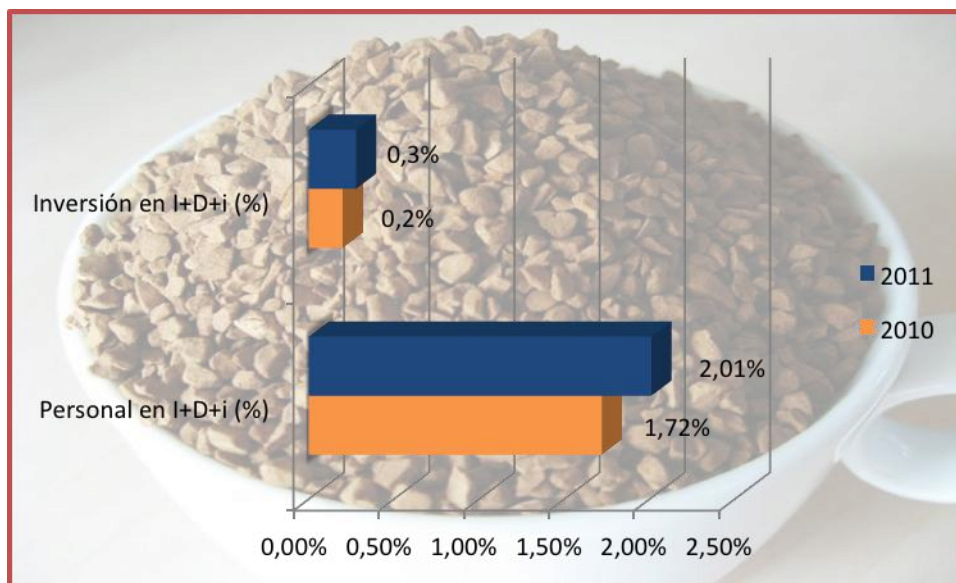
Un ejemplo de esto, es el trabajo en conjunto entre Buencafé y su cliente ruso Elite Brands, con el cual han desarrollado una línea de cafés saborizados muy completa, entre los cuales están: Chocolate, Canela, Limón y Naranja.

Además, del equipo de trabajo local, Buencafé cuenta con el respaldo de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, a través de su Centro de Investigaciones de Café (Cenicafé), para la realización de proyectos en conjunto con proveedores y con diversas universidades que complementan su infraestructura y consolidan un equipo técnico experimentado.

El trabajo de innovación es un proceso integral que involucra los nuevos productos, los procesos, los equipos con que se fabrican, los consumidores, los distribuidores, la cadena logística y los proveedores de insumos, todo dentro de un marco de rentabilidad para toda la cadena.

El Gráfico 9, permite visualizar la inversión en I+D+i que realizó la empresa objeto de estudio para los años 2010 y 2011.

Figura 25. *Inversión en I+D+i que realizó la empresa objeto de estudio para los años 2010 y 2011.*



**Fuente:** Expedientes de la empresa

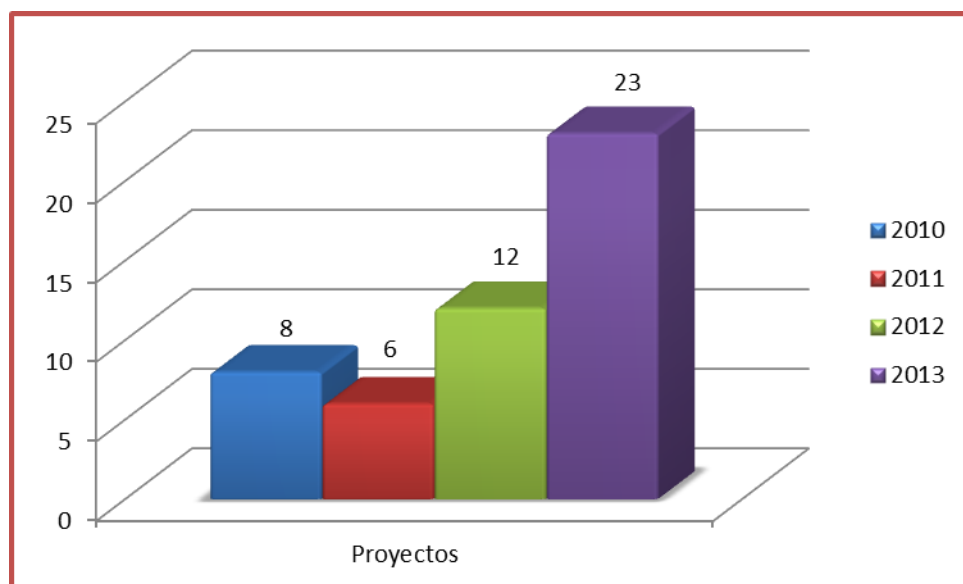
Los incrementos anuales en inversión y personal para I&D, muestran que Buencafé apuesta y reconoce la importancia de esta área para el presente y futuro de la organización, es así como del 2010 al 2011, reitero se creó un cargo adicional, sino que también se incrementó el presupuesto en 50 millones aproximadamente para estos fines,

Para el caso de los trabajadores del área de investigación y desarrollo tienen las competencias requeridas para desempeñarse en los cargos, que por lo general, comprende ingenieros químicos y ambientales con especializaciones, estudios e investigaciones enfocadas

en la innovación. La empresa es sumamente exigente a la hora de seleccionar personal que conforme el equipo de I&D. Ello no quiere decir que, el resto del personal no tengan las competencias necesarias.

En el siguiente gráfico se observa los proyectos de I+D+I que se realizaron durante el 2010, posteriormente un descenso para el 2011, ya que endicho año se reestructuró el área de Desarrollo, para afrontar los retos de los próximos años, reestructuración que para el 2012 incrementa en un 100% las ideas de trabajo, y conserva la tendencia para el año 2013.

Figura 26. *Comportamiento de proyectos período 2010 - 2013*



**Fuente:** Expedientes de la empresa

Es de resaltar que la empresa objeto de estudio no tiene marcas registradas, ya que estas hacen parte de las patentes de la FNC a nivel central en Bogotá, mediante su departamento de Propiedad Intelectual. En este orden de ideas la FNC cuenta con 4 marcas registradas así:



Es de anotar que la empresa tiene una gran debilidad frente al conocimiento de sus competidores, pues desconoce cuántas marcas registradas poseen y cuantos proyectos poseen en I&D, sin dejar de reconocer que su competencia es del orden mundial, lo que dificulta la obtención de la información.

Los ingresos por nuevos productos presentaron una leve caída debido al precio internacional del café para el periodo 2010-2011, situación que afecta toda la cadena productiva y su integración vertical, sin embargo, no resulta tan representativo los porcentajes para el 2010

y 2011 de los ingresos por nuevos productos, pero ello en parte se debe al tiempo que se debe esperar para que el producto sea conocido y aceptado, arrojando resultados superiores en años posteriores.

#### **4.1.1.3 Capital Relacional**

Las relaciones de comunicación funcionan de manera similar entre las personas y las empresas. Es así como, una organización, al igual que las personas que la componen, debe fomentar, mantener y mejorar las relaciones con sus agentes externos e internos (Stakeholders), buscando resaltar las fortalezas de la organización en pro de acuerdos comerciales y la mejora de la capacidad negociadora de la misma.

De esta manera, el capital relacional surge como un activo intangible para medir las relaciones de la organización con todos los grupos que de una u otra forma interactúan con ella.

Es necesario resaltar, que el capital relacional, no solo comprende la relación de negociación con los stakeholders, sino que también tiene una vinculación directa con la comunidad, y por tanto, un impacto importante el concepto de Responsabilidad Social Empresarial de cada organización, considerando que las políticas de las empresas deben estar enfocadas tanto en la rentabilidad propia como en el impacto social de su actividad, mediante proyectos que incluyan la comunidad, población vulnerable e incluso políticas dentro de la misma organización que propicien el acercamiento con la sociedad en general.

Ahora bien, la búsqueda constante de productos o servicios diferentes, cuyo valor agregado los distinga de la competencia directa e indirecta, representa el consecuente resultado de la innovación, que finalmente busca satisfacer las necesidades de los consumidores.

Para la empresa Buencafé Liofilizado de Colombia, la medición e identificación del capital relacional se realizó a la luz de cuatro dimensiones (Clientes y proveedores, acuerdos de cooperación, responsabilidad social empresarial e imagen/reputación corporativa), y las mismas se manejan a través de 27 indicadores (Ver cuadro relacionado en capítulo de metodología).

#### **4.1.1.3.1 Clientes y Proveedores**

Los clientes y proveedores representan en muchas ocasiones las relaciones más fuertes de la organización, dado que, de una parte, los clientes son los destinatarios de los productos o servicios, conociendo las características y especificaciones de la marca, y de otra, los proveedores son aquellos a quienes se les exigen indicadores de precio, calidad y tiempos para finalmente articular la producción o la prestación del servicio.

Los clientes para una empresa representan el objeto del área comercial o de ventas, por lo que dicha área debe sincronizar sus procesos buscando solucionar los requerimientos y necesidades del cliente de la mejor manera, en el momento adecuado y con el mejor beneficio para la organización. Todo lo anterior, teniendo en cuenta que un cliente puede ser la garantía innata para sobrevivir en los mercados.

En la actualidad, existen herramientas para administrar la relación con los clientes y proveedores. Los sistemas de información ofrecen, dos herramientas para mejorar la gestión: SRM (Supplier Relationship Management) y CRM (Customer Relationship Management) que permiten organizar la información de clientes y proveedores articulando la cadena de suministro hasta el proceso productivo, de ventas y finalmente de distribución.

A continuación se describen los indicadores del factor:

Tabla 6. *Comportamiento indicadores con clientes y proveedores, periodo 2010-2011*

Clientes activos (%)	81%	57%
Grado fidelización de los clientes (Años)	10	10
Investigación de clientes (%)	5%	5%
Investigación de mercados (%)	5%	5%
Participación de clientes y proveedores	90%	95%
Puntos de venta/atención/servicio (%)	7,001	7,001
Tiempo de respuesta (Despacho)	45-60	45-60
Tiempo de respuesta (Prestación servicio)	NA	NA
Índice de satisfacción del cliente (%)	82%	89%

**Fuente:** Elaboración propia según tabulación de resultados

La disminución de 12 clientes activos al pasar del 2010 al 2011, es motivada en primer lugar, por los altos costos de la materia prima (un 40% más respecto al 2010) y en segundo lugar, dado que la oferta mundial de café liofilizado creció en 32 mil toneladas.



Al respecto, es necesario resaltar, que durante el 2011, la cotización en bolsa del café arábigo llegó a niveles históricos, viéndose los diferentes actores del mundo del café, obligados a afectar sus precios y en algunos casos a mirar hacia otras variedades como la robusta que en el pasado no se tenían en mente. Todo lo anterior, con miras a subsistir en un mercado cada vez más competido y con serias dificultades. Adicionalmente, el aumento de la oferta de café liofilizado, presionó a los productores a diferenciarse, tanto en productos como en servicios, para ser competitivos bajo el escenario de esta coyuntura mundial.

En el 2011, en materia de ventas, Buencafé enfocó sus esfuerzos en dos ejes fundamentales: mantener (o en lo posible incrementar), los volúmenes de ventas de los años anteriores e incrementar los precios de manera consecuente con los aumentos en la materia prima (17%). Dicho aumento de precios motivó a los clientes en el 2010 para incrementar sus niveles de inventario y provisionar sus bodegas de café conociendo la coyuntura que se presentaría en los siguientes años.

Otra razón para explicar la disminución de los clientes activos tiene relación con la difícil situación económica y la amenaza de recesión en Japón, Estados Unidos y la Unión Europea que afectó negativamente la confianza de los consumidores. Esto hizo que algunas empresas buscaran incrementar la participación de materias primas más baratas, para poder mantener los precios y los márgenes que venían percibiendo.

No obstante lo anterior y, pese al incremento de los precios, las ventas nacionales de Buencafé aumentaron en un 16% con respecto al 2010. Lo anterior motivado por el crecimiento

que tuvo la economía Colombiana, así como el aumento en la confianza de los consumidores y de los inversionistas.

En la siguiente Tabla se puede observar cómo los ingresos por ventas nacionales e internacionales aumentaron, aun cuando los volúmenes del 2011 estuvieron por debajo del año anterior.

Tabla 7. *Valores facturados por Buencafé años 2010 y 2011*

AÑO	Valor Facturado en Millones de Pesos	Valor Facturado en Millones de Dólares
<b>TOTAL 2010</b>	<b>15.656</b>	<b>102.6</b>
<b>TOTAL 2011</b>	<b>17.277</b>	<b>111.9</b>

*Fuente: Buencafé Liofilizado de Colombia*

En cuanto a la distribución de las ventas por mercados, Europa se mantuvo como el mercado más maduro que tiene Buencafé. En el 2011, sólo en este continente, se vendieron 4,405 toneladas de producto, que representan más del 50% del de las ventas totales del año.

Es importante resaltar que éste fue uno de los mercados más afectados por la crisis económica y por esta razón las ventas disminuyeron en comparación con el 2010. El incremento de precios que sufrió el consumidor ha hecho de alguna manera que la demanda se contraiga un poco en estos mercados.

Ahora, el segundo mercado más representativo para Buencafé sigue siendo Norte América, el cual constituye casi el 22% de las ventas totales de la empresa.

El 2011, uno de los principales clientes redujo sus inventarios, dado el incremento de precios, sin embargo, el mercado Mexicano ayudó a que el impacto no fuera tan fuerte como lo esperado. Pese a que el volumen de ventas en este mercado disminuyó en un 10% con respecto al 2010, los ingresos se incrementaron en un 7%.

Es importante también hacer énfasis en la evolución que tuvieron mercados como el de Asia y Sur América. Aunque estos no son los mercados más maduros que tiene la empresa, si son los que están creciendo más aceleradamente. El mercado Asiático, por ejemplo, alcanzó en el 2011 una participación del 12,5% en las ventas totales de Buencafé y tuvo un crecimiento del 3,3%.

El mercado de Centro y Sur América creció un 5,8% el último año y aunque es pequeño, cada vez cobra más importancia para la empresa. Durante el 2012 se espera que estos niveles de crecimiento se mantengan.

Por último, el mercado Colombiano se vio afectado por la disminución en las ventas de maquila, sin embargo, el proyecto de la marca Buendía en este mercado tuvo un buen comportamiento, con un crecimiento del 3% con respecto al 2010. El desarrollo de la bolsa 10g aumentó la penetración en un 4% en Colombia y 25% en Ecuador.

Hace aproximadamente 10 años Buencafé fideliza los clientes, por tal motivo en los últimos años y en línea, con el objetivo de generar fuertes lazos con clientes estratégicos, se iniciaron procesos de acercamiento donde se definieron aspectos importantes en cuanto a los requerimientos de producto.

Lo anterior, ha permitido trascender de las relaciones comerciales hacia un vínculo mucho más cercano en donde hay intercambio de conocimiento, base para el crecimiento y fidelización en el mediano y largo plazo.

Para ello se realizaron visitas programadas e investigativas por parte de personal técnico de Buencafé a diferentes clientes en Alemania, Polonia Rusia, Japón, Corea del Sur, Estados Unidos, México, Canadá, Perú, Ecuador y Chile. A partir de estas visitas se han realizado ajustes a nivel técnico que han permitido afianzar las relaciones, entender las necesidades y orientar los esfuerzos hacia el incremento de la satisfacción de los clientes.

Para crecer, igualmente se están desarrollando modelos de negocio dinámicos que flexibilizan la operación, tal es el caso de alianzas con socios estratégicos ideales para empacar producto en diferentes partes del mundo.

De esta manera, se explica la tendencia creciente en la participación de los clientes y los proveedores, teniendo en cuenta sus opiniones, observaciones, requerimientos, con el fin de personalizar los productos, agregarles valor y satisfacer sus expectativas para continuar los lazos comerciales.

Durante el 2011 se lograron convenios de suministro de bienes y servicios con diferentes proveedores. Estos convenios se realizan al comienzo del año donde se logran obtener descuentos por volumen de la compra o el servicio. Así mismo, se desarrollaron tres convenios de materiales en consignación, lo que genera disponibilidad permanente de aquellos materiales de alta rotación, disminución del valor del almacén y mejor flujo de caja para Buencafé, con esta gestión, se lograron descuentos por 99 millones de pesos.

Adicional a ello, hubo ahorros por 93 millones de pesos debidos a la optimización de transporte, control de consumo de desechables en el almacén de materiales y optimización de despachos por transportadora.

Buencafé, fue seleccionado como el mejor proveedor de marcas propias de Walmart Chile, haciéndose acreedor al premio Holliday Meeting 2011 que ofrece el más grande de los actores del retail a nivel mundial. De ésta manera se estrechan vínculos comerciales importantes para seguir creciendo con los clientes.

Sumados los porcentajes de investigación de clientes y mercados, representan un 10% del total de los procesos de la empresa, sin embargo, de lo anterior se puede inferir que se realizan procesos necesarios, pertinentes y que mejoran constantemente la eficiencia del área comercial de Buencafé.

Para Buencafé la fidelización de los clientes es un factor fundamental. Luego de investigaciones, se ajustó la estrategia hacia mejorar e incrementar el contacto con ellos a través

de información que les genere valor. De ésta manera se está trabajando en varios frentes, para lo cual se desarrolló el boletín “Buencafé News”, que tiene como objetivo mantener la comunicación permanente, directa y personalizada con los clientes, con una periodicidad mensual. De la misma manera, se dio inicio a la implementación en SAP de la metodología CRM (Customer Relationship Management), la cual permite no sólo llevar un registro más adecuado y preciso de cada uno de los clientes, sino también hacer un seguimiento mucho más eficaz y orientado a suplir sus necesidades reales.

Finalmente, se continúa fortaleciendo la atención a los clientes a través de las visitas que éstos realizan a las instalaciones de Buencafé, en donde se aprovecha el tiempo y los recursos para no sólo atender los temas comerciales, sino también para educar y generar vínculos estrechos con la cultura cafetera colombiana, factor fundamental para el futuro de los proyectos. Durante el año se tuvieron 17 visitas de clientes actuales y potenciales. De igual forma, Buencafé visitó 42 clientes con el fin de fortalecer relaciones comerciales, entender sus necesidades, y así, poder ofrecerles soluciones oportunas.

Ahora bien, en relación con la satisfacción del cliente, cada dos años Buencafé realiza por medio de una firma especializada, la encuesta de satisfacción del cliente, la cual se llevó a cabo en el 2010. Para dicho año el porcentaje de satisfacción ascendía al 82%. Sin embargo, durante el 2011 se diseñó un indicador que ayudó a medir el nivel de satisfacción, el cual consistió en analizar los resultados de compras de cada cliente mes a mes, mejorándose el nivel de satisfacción para el 2011 a un 89%. En dicha encuesta se reconocieron los esfuerzos del área comercial por mejorar las inconformidades de la totalidad de los clientes.

Frente al afianzamiento de mercados, debe indicarse que Buencafé es fuerte en la investigación, apertura y afianzamiento de mercados, clientes y relaciones comerciales internacionales. Considerando que toda la organización debe ser funcional respecto a las ventas, el área de logística de aprovisionamiento, proceso, y empaque, encargada del proceso de logística de distribución trabaja con un solo objetivo, cumplir en el menor tiempo posible a los clientes. Por ello desde el momento que se toma la orden del cliente, hasta que se entrega en Puerto (exportaciones), transcurren en promedio entre 45 - 60 días (sin embargo es relativo el tiempo promedio, ya que depende del país a exportar).

Según Información Suministrada por COLOMBINA, la cifra aproximada es de 7.000 establecimientos a los que llega Buendía a través de este canal de distribución, que incluye grandes superficies, supermercados y tiendas. Adicionalmente, la empresa cuenta con un punto de venta directo ubicado en la portería principal de Buencafé Liofilizado de Colombia, en el municipio de Chinchiná (Caldas).

En el exterior, el número de establecimientos a los cuales llegan los productos de la empresa, incluyendo Ecuador es de 3000.

#### **4.1.1.3.2 Acuerdos de Cooperación**

Según Hall (1992, p. 141) las relaciones de negocio ocupan el quinto lugar en la lista de los 13 activos intangibles más importantes para el éxito de las empresas. En el fomento de los acuerdos de negocio, las empresas pueden producir dinero, por lo tanto, el capital relacional es

de vital importancia a la hora de cuantificar los ingresos de una organización. En este orden de ideas la Cooperación Empresarial resulta de vital importancia para aquellas empresas con enfoque internacional, en el sentido que las relaciones de negocio ocupan el quinto lugar en la lista de los activos intangibles más importantes para el éxito de una organización.

Los mercados actuales conducen inminentemente a las organizaciones a la adopción de estrategias para competir y ofrecer diferenciación de productos o servicios al consumidor.

A continuación a través de la Tabla 8, se detallan los indicadores pertenecientes al factor de Acuerdos de cooperación.

Tabla 8. *Acuerdos de cooperación, Buencafé Liofilizado De Colombia, años 2010 y 2011*

Alianzas en I+D+i activas (%)	100%	100%
Grupos activos en cooperación con aliados de la empresa (%)	ND	ND
Acciones de benchmarking (%)	5	5
Acuerdos activos de cooperación con competidores (%)	33%	33%
Acuerdos activos de cooperación con entidades públicas (%)	47%	47%
Convenios activos con stakeholders claves (%)	ND	ND

**Fuente:** Elaboración propia según tabulación de resultados

El área de Desarrollo e innovación tiene alianzas estratégicas con Cenicafé perteneciente a la FNC, cuyo centro de investigación es utilizado para análisis e interpretación de estudios referentes al café verde, y café liofilizado; También han establecido alianzas con el Sena en cuanto a la adopción de medidas de automatización industrial en desarrollo de nuevas



tecnologías y medidas ambientales para reducir la utilización de recursos en la empresa; alianzas con los clientes del exterior, con el fin de buscar el desarrollo de nuevos productos liofilizados con variaciones de sabor, entre otros.

Los acuerdos de cooperación con entidades públicas se mantienen constante, ya que los convenios con la Alcaldía de Chinchiná, la Escuela Municipal de Artes y Oficios (EMAO – SENA); realización de prácticas académicas por convenios educativos con las Universidades Nacional y de Caldas.

El proceso de realización de Benchmarking por parte de la empresa es fundamentado en la investigación de la competencia a través del seguimiento detallado que se le hace al mercado, en Colombia con mayores facilidades por ser el país productor; sin embargo, las acciones de Benchmarking en el exterior son llevadas a cabo por las oficinas en Tokio, Beijín, Ámsterdam, New York.

El proceso de Benchmarking acerca la empresa a los competidores, en el sentido que posteriormente de realizar análisis exhaustivos con la dirección de la empresa, es posible establecer alianzas con los competidores; por cual para los dos periodos de estudio 2010 y 2011, el porcentaje de colaboración con los competidores se mantiene constante ya que no se firmaron más acuerdos de los existentes que eran aproximadamente 5, entre ellos la liofilización de productos Colcafé y Juan Valdez.

#### **4.1.1.3.3 Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**

Para toda organización es importante insertar el tema de responsabilidad social empresarial dentro del mapa estratégico de la empresa de manera transversal en todas las acciones; no se trata sólo de ser amigables y respetar el ambiente, ser justos con los empleados, o contribuir con el desarrollo de la Nación, dado que estas son obligaciones consagradas, incluso en la Constitución; se trata de convertir la RSE en una política de la organización, hacerla parte de la cultura de la organización.

Muchas Empresas la aplican con intenciones dobles que conllevan las extensiones en cargas e impuestos tributarios, del mismo modo que resaltan su imagen; se conoce muchas que hacen el bien sin mirar a quien; en este sentido no debe convertirse en una ventana para publicidad ni mucho menos filosofía moderna; sin embargo, aquellas industrias que han logrado sostenibilidad en el tiempo, son aquellas que mejores resultados tienen en RSE y que finalmente se ha convertido en una tendencia para integrar la sociedad con la industria.

Finalmente, aquellas organizaciones que tiene mayor compromiso ante la sociedad, están siendo valoradas por los clientes externos, en el sentido de formar una cadena de compromiso y responsabilidad.

Buencafé dentro de sus políticas, proyectos y visión, integra de la mejor manera los principios de responsabilidad social, como se observa mediante la Tabla 9.

Tabla 9. *Indicadores Responsabilidad social Empresarial Buencafe Liofilizado de Colombia, años 2010 y 2011*

Procesos que respetan el medio ambiente (%)	100%	100%
Inversión en conservación/recuperación del medio ambiente (%)	1,07%	2,15%
Comunicados orientados a la transparencia informativa (%)	33%	46%
Actividades de proyección social durante la jornada laboral (%)	5%	6%
Inversión en obras de beneficio para la comunidad (%)	1%	1,1%
Tasa de sindicalización (%)	26%	25%
Participación de los stakeholders en órganos de gobierno (%)	0%	0%

**Fuente:** Elaboración propia según tabulación de resultados

Los procesos que se llevan a cabo en la organización, respetan el medio ambiente y están alineados al sistema de gestión ISO14001/2004: Certifica que en Buencafé los procesos conducen a un producto elaborado con conciencia ecológica, ayudando con esto a preservar el medio y los recursos naturales.

El presupuesto invertido en proyectos para conservar o recuperar el medio ambiente en la empresa, tienen que ver con la reducción del desperdicio de mayor cantidad en la empresa, que corresponde a la borra de café; Dicho residuo está siendo utilizado como combustible para producción de vapor en las calderas, de tal modo que al residuo se le extrae toda su potencia comburente. Los ingenieros Ambientales son responsables de ejecutar dicho presupuesto que

tiene un incremento de 1.08% del presupuesto total de la organización; lo que indica que Buencafé duplicó para el 2011 esta cifra, mostrando su conciencia ambiental funcionando incluso con un producto agrícola (Café).

Se evidencia un incremento sustancial en el porcentaje de comunicados orientados a la transparencia informativa al pasar del 33% en el 2010 al 46 % en el 2011, situación fomentada por la dirección administrativa a través de la coordinación de comunicaciones para el fomento de los valores de la organización, el manejo adecuado y fidedigno de la información en todas las áreas de la empresa (Principalmente Administrativa – Financiera) y por último la asertividad de la comunicación entre los trabajadores de la empresa.

Buencafé apuesta al sentido social de sus empleados, fomentando actividades de proyección social dentro de la jornada laboral; para ello creó cargos a través de una campaña conocida como “Empleos Verdes” que para el 2010 representaban 17 puestos de Trabajo que la empresa designa para ejercer Responsabilidad Social Empresarial, en la recolección de reciclaje, minimización de desperdicios, venta de residuos de máquinas y chatarra. Para el 2011 el personal verde estaba conformado por 17 personas más 5 personas del comité energético (Cargos para el análisis de factores, situaciones y proyectos con el fin de hacer más eficiente y productiva la empresa).

## SOCIALMENTE RESPONSABLE

El presupuesto invertido en beneficio de la comunidad para el 2011 tuvo un incremento significativo, que porcentualmente corresponde a 0.01% representado en un incremento de 57 millones, que fueron destinados así:

### *Nuestra Comunidad*

Es un objetivo permanente de Buencafé el de propiciar y patrocinar espacios y programas que ayuden el desarrollo de los habitantes del municipio de Chinchiná, así como al fortalecimiento de las instituciones que lo conforman. La inversión en este ítem fue así:

- ✓ Aportes a Educación y Nutrición para niños escolarizados y de escasos recursos, de edades entre los 6 y 10 años NUTRIR (900 Desayunos diarios).
- ✓ Regalos de navidad a 900 Niños de los comedores de Chinchiná.
- ✓ Aportes y patrocinio a la Escuela Municipal de Artes y Oficios (EMAO – Sena Chinchiná), donde jóvenes de estratos 1 y 2 sin opción económica de ingresar a una Universidad, pueden desarrollar estudios técnicos o tecnológicos; adicional a ello, se donaron computadores, bonos, sillas y elementos que pudiesen ser utilizados para educar la juventud de pueblo.
- ✓ Con el Instituto Caldense para el Liderazgo, patrocina y desarrolla programas de formación en principios, valores y liderazgo, con el fin de formar a futuros líderes del municipio
- ✓ Para el desarrollo de prácticas académicas, ya sean universitarias o de carreras técnicas, privilegia a los jóvenes de Chinchiná.

- ✓ El valor de los materiales que se clasifican como reciclaje, es destinado a obras sin ánimo de lucro y cuya razón social es la beneficencia de la población vulnerable de Chinchiná.
- ✓ Cinema en la empresa
- ✓ Apoyo a deportistas

#### *Los Cafeteros De Colombia*

Buencafé, como parte de la Federación Nacional de Cafeteros, se preocupa por generar un valor agregado al café colombiano que se vea reflejado en inversión social y económica que beneficie a las más de 500.000 familias cafeteras que le dan vida al mejor café del mundo.

#### *Clientes*

ingresos percibidos por Buencafé provienen de buenos negocios con sus clientes alrededor del mundo. Estos son orientados al mejoramiento continuo de la calidad de vida de los cafeteros colombianos.

Buencafé puede además convertirse en un socio ideal para desarrollar programas de sostenibilidad con los clientes, ya que cuenta con varios años de experiencia en administración de recursos a través de su programa de cooperación internacional.

### *Trabajadores*

Buencafé dentro de sus políticas de personal ofrece a sus trabajadores oportunidades de desarrollo profesional y personal, brinda excelentes condiciones laborales y privilegia la contratación de mano de obra de Chinchiná.

### *Proveedores*

Los procesos de compra y contratación de Buencafé, están soportados en los más altos estándares de calidad, los proveedores están en capacidad de dar respuesta a los mismos. Buencafé apoya el desarrollo y contratación de proveedores locales.

tasa de sindicalización es bastante alta, ya que para el 2010, 90 empleados pertenecían a dicha organización, teniendo una reducción para el 2011 a 86 personas; Es de resaltar que la mayoría de personas que pertenecen a dicho sindicato pertenecen al nivel operativo, lo que representa para la empresa un carga salarial bastante alta, causada por la búsqueda de beneficios económicos por parte de los integrantes del sindicato. Sin embargo, en cuanto a las relaciones laborales, Buencafé permite la libertad de asociación de grupos de trabajadores, sin distinción alguna, quienes tienen derecho a hacerlo libremente y formar asociaciones profesionales o sindicatos.

El gobierno corporativo de Buencafé está conformado desde la Federación Nacional de Cafeteros, perteneciente al Fondo Nacional del Café; por tanto, al ser una organización gremial,

son finalmente los comités, y toda la institucionalidad cafetera quienes conforman dicho gobierno; de esta manera ningún stakeholders hace parte él.

#### **4.1.1.3.4 Imagen Corporativa**

La imagen corporativa es la forma en que se percibe una compañía, es la imagen de lo que la compañía significa; la imagen corporativa es la carta de presentación, la primera impresión que el público tendrá de una organización, de tal modo que para que esta funcione y ayude a obtener confianza de nuestro público debe tener requisitos básicos: debe reflejar los valores, cultura y personalidad de la empresa, alineadas con la imagen.

Comprende la construcción de la marca desde la recordación, reputación e imagen de los clientes internos y externos sobre la cultura organizacional, de tal modo que se convierta en un factor clave para diferenciar una empresa en el mundo, máxime el entorno competitivo. En este orden de ideas es un elemento importante del capital relacional.

La reputación de una organización es un recurso delicado, ya que se pueden tardar décadas en construir y forjar una imagen que proyecte credibilidad, pero basta una falla en el producto o servicio para debilitarla. La imagen corporativa tiene un valor no cuantificable en el sentido que las marcas cambian con el tiempo, el renombre y valores de una organización. Uno de los mejores indicadores de una buena imagen se da cuando los stakeholders la valoran, proyectan y reconocen dentro de las opciones de la competencia.



La Tabla 10, permite visualizar los indicadores que hacen parte de esta subcategoría del capital relacional.

Tabla 10. *Indicadores subcategoría Capital relacional en Buencafé, años 2010 y 2011*

Reconocimiento público: certificaciones empresa/competencia (%)	100%	100%
Apariciones no contratadas en medios de comunicación (%)	60%	68%
Visitas de stakeholders a la página web de la empresa (Nro)	Sin pagina	2180 *
		Mes
Inversión en comunicación y relaciones públicas (%)	0,6%	0,4%
Stakeholders con buena opinión de la empresa (%)	82%	89%

**Fuente:** Elaboración propia según tabulación de resultados

La industria del café en Colombia ofrece marcas y tiene competencia para los cafés tostados y molidos; sin embargo, el enfoque de Buencafé agrega valor a dicho café tostado y molido a través del proceso de liofilización que conserva las características de aroma y cuerpo innatas del café; dicho lo anterior, es un producto de valor internacional por ende su mercado.

Con el fin de facilitar la presencia de los productos en los diferentes mercados e igualmente ampliar el portafolio a los clientes, Buencafé ha tomado como directriz poner en marcha los sistemas de gestión y adquirir las certificaciones de producto necesarias para lograr dicho propósito.

Durante el 2011, además de las certificaciones ya existentes se obtuvo la certificación Halal, la cual es requerida para el ingreso de los productos al mercado Islámico, y la renovación del certificado de denominación de origen IGP, donde se incluyó todo el portafolio de productos de Buencafé. Esta última puede ser utilizada para cualquier país. Esta información se complementa con lo expuesto en los numerales 3.2.7.1 y 3.2.7.2.

El porcentaje de apariciones no contratadas en los medios de comunicación aumento para el 2011 respecto al 2010 en un 0.8%; fundamentado en el hecho que en el 2010, la coordinación de comunicaciones no monitoreaba noticias, Pero cuando se presentó el relevo del cargo a la actual coordinadora, el seguimiento que se hizo arrojó 18 apariciones no contratadas. Del mismo modo en el 2010 se contrataron 12 apariciones en las revistas Tea & Coffee Internacional y Tea & Coffee Asia, UKERS (Directorio global para vendedores y compradores de café).

- ✓ Revista Tea & Coffee Internacional. (Febrero, Abril, Mayo, Junio, Agosto, Octubre y Diciembre).
- ✓ Tea & Coffee Asia. (Enero/Marzo, Abri/Junio, Julio/Septiembre).
- ✓ UKERS. Aviso y Direcciones de Contacto.
- ✓ Cuña Radial.

Para el 2011 se inicia el proceso de rastreo e investigación de las apariciones de la empresa y la marca en los medios de comunicación, por tal motivo las apariciones no contratadas durante el 2011 es de 30. Datos que incluyen apariciones en la revista Dinero, Semana,

Noticieros, Magazines de Feria, entre otros. A su vez se contratan Avisos publicitarios en las revistas Tea & Coffee Internacional y Tea & Coffee Asia, UKERS.

- ✓ Revista Tea & Coffee Internacional (Febrero, Abril, Mayo, Julio, Agosto, Octubre)
- ✓ Tea & Coffee Asia. (Enero/Marzo, Abril/Junio, Julio/Septiembre)
- ✓ UKERS. Aviso y Direcciones de Contacto.
- ✓ Banner en website de Tea & Coffee.
- ✓ Aviso en revista Semana, edición especial.
- ✓ Cuña Radial.
- ✓ Página Web Lanzada Junio 2011

Con el fin de mantener un posicionamiento en diferentes mercados, tuvo presencia activa en las ferias más importantes de alimentos a nivel mundial generando un posicionamiento ante los clientes y realizando un acompañamiento más cercano a sus negocios. Ver Cuadro 20.

Cuadro 20. *Participación en ferias Buencafé Liofilizado de Colombia*

Participación en ferias	Evento	País	Mercado
	AVEX 2011	Reino Unido	Europa
	PLMA	Estados Unidos	Norte América
	SIAL	China	Asia
	Expoalimentaria	Perú	Sur América
	ANUGA 2011	Alemania	Europa
	World Food 2011	Rusia	Europa
	FHC	China	Asia
	SIAL Middle East	EAU	Medio Oriente
	Expospeciales	Colombia	Colombia
	Expo-Deleite 2011	Colombia	Colombia
	Feria de Manizales	Colombia	Colombia
	Reinado Nacional del Café	Colombia	Colombia
	Feria del Libro	Colombia	Colombia
	Festival de Teatro	Colombia	Colombia

Fuente: Buencafé Liofilizado de Colombia

Finalmente, en línea con las tendencias mundiales y las necesidades presentadas por los clientes, Buencafé está trabajando en el desarrollo de nuevos productos y empaques que permitan ofrecer mejor sabor y aroma y que a su vez, reflejen una imagen moderna a la altura de las grandes multinacionales.

En el 2011 se desarrolló **la página web**, la cual fue lanzada en mayo logrando a Diciembre del mismo año, un tráfico de 26.160 visitas; de esta forma la empresa incursiona de lleno en la tecnología ofreciendo a todos sus stakeholders un acercamiento real al café de Colombia, y en general, todos los temas de la empresa.

Para el 2011 se presenta una reducción del presupuesto invertido en comunicación y relaciones públicas, respecto al 2010; esta reducción del 0.2% respecto al presupuesto total de la organización, se ajusta a las políticas de reducción de gastos, ajuste de las estrategias y nuevos enfoques a los mercados.

Destacando que durante el 2011 Buendía participó en la campaña Toma Café, la cual busca promocionar el consumo del café en Colombia, haciendo presencia en eventos como: la carrera Nike 5k, donde se dieron 880 degustaciones de granizados latte y 1430 bebidas especiales de café con limón; visita de los periodistas TomaCafé a Buencafé y adicionalmente Café Buendía se unió a la oferta del mug con más cuerda con 15 mil ofertas a nivel nacional.

Finalmente, es importante destacar que para el 2011 la buena opinión de los stakeholders mejoró un 7%, pasando del 82% en el 2010 al 89% en el 2011; porcentaje que para Buencafé es

de gran mérito dados los esfuerzos del área comercial y en general de toda la empresa por mejorar continuamente.

#### **4.1.2 Análisis de Resultados**

Una vez realizada la descripción de los resultados, corresponde a este ítem presentar un análisis de los mismos.

Considerando lo expuesto, acerca del capital intelectual, de un lado, por Mantilla (2004), que lo considera como el conjunto de sistemas y procesos conformado por el capital humano, el capital estructural y el capital relacional, orientado a la producción y participación de conocimiento en función de objetivos estratégicos, y de otra parte, por Euroforum (1998), que lo considera como el conjunto de activos intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro, a continuación se realiza una mirada a las tendencias encontradas en el numeral anterior, respecto a las características intangibles que posee Buencafé Liofilizado de Colombia, frente a los diferentes componentes que hacen parte del capital intelectual (Humano, estructural y relacional).

El capital Humano tiene una relación directamente proporcional con los resultados de una organización, por tanto, las habilidades, conocimientos y valores que posee el personal de Buencafé representa la experiencia adquirida mediante la capacitación y la práctica en la empresa; lo que deja al descubierto uno de los problemas más frecuentes de las empresas en la

actualidad, como es la fuga del capital, ya que una vez adquirida debe propenderse por conservar los empleados, pues, de lo contrario se reducen las oportunidades de obtener beneficios superiores (Oliver, 1997).

Del análisis de la trayectoria laboral, se puede determinar que el personal de Buencafé tiene una alta experiencia laboral, es decir, la experiencia adquirida en otras empresas y Buencafé, lo cual es requisito indispensable para generar confianza, seguridad y conocimiento en los puestos de trabajo a cubrir, demostrando también que el personal de Buencafé en promedio supera el rango de 30 a 35 años de edad, por la alta experiencia.

De acuerdo con Meyer y Schwager (2007), se puede definir una experiencia laboral como la respuesta interna y subjetiva de los trabajadores ante cualquier contacto directo o indirecto con alguna práctica, política o procedimientos de gestión.

Para Buencafé el hecho que el personal a su ingreso posea experiencia es relevante, por esta razón se analiza en detalle la misma en aquellas personas al momento de ser seleccionadas, asegurando así, que los trabajadores tengan las competencias que lleven a la empresa a obtener mejores resultados en cada área.

Este hecho marca una tendencia de estabilidad para aquellos trabajadores que tienen una alta experiencia en el cargo o área, la cual también resulta ser muy relevante en Buencafé, pues, se puede observar que tal experiencia es en promedio de 13 años, la cual se ha logrado con estabilidad laboral y rotaciones verticales dentro de las áreas de la empresa (ascensos),

demostrando una buena gestión en la coordinación de gestión humana, evitando la fuga del capital humano y fortaleciendo el sentido de pertenencia de las personas hacia la organización. Muchos de los trabajadores de la compañía han ingresado, estudiado, y han completado todo un plan de carrera, por cuanto la empresa premia el esfuerzo de sus empleados.

La permanencia de los empleados en una misma área es cercana al año y medio, indicando que existe en ellas, oportunidades de ascender rápidamente mostrando resultados excepcionales, destacando que gracias a las sinergias existentes entre las áreas es posible que algunos cargos sean provistos con personas de diferentes áreas que demuestren las competencias pertinentes. En principio podría pensarse que es un gran problema para la empresa el hecho de rotar en promedio cada 1.5 años el personal de su área, pero ello ha obedecido a una política de no permitir que alguno cargos solo pueda desempeñarse por una sola persona, convirtiéndose en indispensable, es decir, un claro ejemplo de esta política es que en planta para cada proceso existen al menos 17 operarios capacitados, evitando de esta forma, problemas por ausencias temporales o permanente de un empleado.

Fundamental resulta para el análisis, establecer la relación existente entre la experiencia laboral de los empleados que en promedio es de 17 años, contando la adquirida por fuera de la organización, con el promedio de la antigüedad laboral que es de 14 años. Así se establece que gran porcentaje de los trabajadores han desarrollado su experiencia en la empresa; creciendo y conociéndola al detalle. La empresa es consciente que dicha experiencia no se puede fugar por lo que ofrece estabilidad laboral y buena remuneración.

La rotación interna para los dos años de estudio demostró que las vacantes resultantes en los respectivos años, en su totalidad fueron ocupadas por personal de la organización; promoviendo de esta manera un buen ambiente de trabajo, estimulando la educación, logrando que dichos conocimientos se apliquen en la compañía.

La rotación externa en Buencafé es en promedio del 4.5%, lo que representa un porcentaje muy bajo, sin embargo, presentó una tendencia a la baja en el 2011 respecto al 2010, motivada entre otros factores por:

- ✚ Políticas de vinculación directa del personal
- ✚ Beneficios de la Federación Nacional de Cafeteros en temas de estudio (especializaciones y Maestrías), financiación y condonación de créditos educativos, según las evaluaciones de desempeño.
- ✚ Bienestar laboral impulsado por Salud ocupacional, fomentando actividades deportivas (Sede Deportiva), campañas de medicina preventiva y curativa, cumpleaños, fechas especiales, etc.
- ✚ Estímulos financieros por cumplimiento de quinquenios en la organización, que comprenden bonificaciones a los empleados del 50% del salario acumulable por cada quinquenio cumplido.
- ✚ Cumplimiento y oportunidad en el pago de sueldos y prestaciones sociales.

El bajo nivel de rotación externa en Buencafé es una fortaleza de cara a la protección de la información y al ahorro de tiempo en capacitación de personal; lo anterior motiva que los resultados sean obtenidos eficazmente, mejorando la productividad de toda la organización y



evitando que la información sea sustraída de la empresa, visto como uno de los activos más importantes para toda organización.

Las empresas con altos niveles de rotación externa se enfrentan a costos de finalización de los contratos, costos y riesgos de reclutar, seleccionar y capacitar personal nuevo; contrario a los beneficios de aquellas que invierten en retener y brindar bienestar a su personal, ya que marcan la diferencia en calidad de capital humano, que finalmente representa una fortaleza para la competitividad.

Para una empresa, ser sostenible en la actualidad, exige que las personas estén altamente capacitadas, situación que se percibe rápidamente en una organización ya que el nivel educativo marca pautas de comunicación, progreso y desarrollo. Ibarra (1998) indica que la tendencia se enfoca a que las organizaciones se conviertan en comunidades de aprendizaje, de modo que deben producirlo y conservarlo para traducirlo en acciones que agreguen valor.

Las competencias derivadas del estudio representan un intangible para las organizaciones, agregando valor a todos los procesos, productos y servicios; de esta manera el conocimiento se hace tangible en habilidades, experimentación y desarrollo del trabajo.

Dicho lo anterior, para Buencafé la capacitación y educación de su personal es fundamental, resaltando el entorno de competencia mundial en el que se desenvuelve la organización.

Los indicadores descritos anteriormente frente al tema de formación, dejan al descubierto una necesidad primordial de Buencafé Liofilizado de Colombia, para aumentar el porcentaje de empleados a nivel profesional, técnico y tecnólogo, puesto que algo menos de la tercera parte de los empleados de la empresa es profesional.

Algunas de las capacitaciones a nivel operativo durante el 2011 fueron:

### ***Certificación de Aptitud Profesional (CAP)***

Buencafé desarrolló en asocio con el SENA la titulación “Operación de Servicios Industriales”, dirigida a los operadores de las áreas de: Aguas Residuales, Tratamiento de Aguas para Proceso, Refrigeración, Calderas y Unidades de Enfriamiento. En Diciembre se certificaron 149 operadores.

Esta titulación es un aporte de Buencafé, para que otras compañías puedan aprovecharla en sus procesos de formación del talento humano.

A 2012, el 95% del personal operativo y técnico de Buencafé tenían certificadas sus competencias.

De igual forma se llevó a cabo la calificación en competencias laborales de Analistas en Laboratorios Industriales y en el 2012 se certificaron 146 operadores en Operación de plantas industriales con enfoque TPM.

### **Entrenamiento y calificación del personal**

Buencafé continúa con el proceso de entrenamiento y calificación de operadores en los diferentes puestos de trabajo de la planta de producción. Para los 33 puestos de trabajo de la planta de producción se tienen en promedio 17 personas entrenadas y calificadas, lo que permite mayor flexibilidad operacional.

### **Capacitación en Manejo Seguro de Montacargas**

Para Buencafé es prioridad la seguridad de sus colaboradores, por esta razón se capacitaron 62 empleados directos e indirectos en la conducción de montacargas, para así tener un mayor número de personal calificado en esta actividad, la cual es permanente en la empresa.

### **Capacitación a Brigadistas**

Buencafé con la asesoría de ARP Sura, realizó en el periodo en estudio, capacitaciones mensuales a brigadistas con el fin de fortalecer sus competencias. Durante el año 2011 se realizaron 21 capacitaciones para un total de 42 horas

### **Formación, entrenamiento y calificación de catadores.**

Con el fin de fortalecer el área de evaluación sensorial, se calificaron tres nuevos catadores, para así, continuar garantizando el cumplimiento de las especificaciones del café.

A nivel táctico durante el 2011 se pueden destacar las capacitaciones en:

### **Comunicación y liderazgo**

Impartida a 25 Coordinadores de las áreas de Ingeniería y Proceso con una duración total de 60 horas. Fortaleciendo las habilidades sociales para que la comunicación con el personal a cargo sea eficaz.

### **Capacitación de actualización y formación de auditores internos**

Con el fin de mejorar continuamente los procesos de auditoría interna, en todas las áreas se capacitaron nuevos coordinadores con las actualizaciones de las normas ISO.

En lo pertinente a perfil demográfico, es importante aclarar que, el personal operativo representa aproximadamente el 60% de la empresa y está conformado netamente por hombres, en las áreas de proceso e ingeniería, lo que explica la marcada diferencia entre hombres y mujeres.

Del 40 % restante del área administrativa el porcentaje de mujeres es de 48% cifra equilibrada respecto al número de hombres, resaltando que las mujeres en la empresa ocupan posiciones relevantes. (Directora General, directora Comercial, Directora Informática, Coordinadora de Logística Aprovechamiento, Coordinadora Logística Distribución, Coordinadora Financiera, Coordinadora de Ventas, Ingenieras de Calidad, entre otras).

Los indicadores expresados en edad en años de los empleados, permite deducir que quienes hacen parte de la organización tienen experiencia, madurez, y una visión clara de la vida; generando estabilidad emocional y laboral, por tanto, dichos rangos de edad permiten a la empresa formar las personas y adaptar su estilo de trabajo por muchos años favoreciendo de esta manera el periodo de la jubilación. Las mujeres profesionales en promedio son 5 años más jóvenes que los hombres profesionales.

También es importante resaltar que la empresa cuenta con personal con alta experiencia laboral pero con edades no muy altas, representando un beneficio en conocimiento y perdurabilidad ante la edad de retiro por pensión.

Las evaluaciones de desempeño en Buencafé indican que un alto porcentaje de los empleados de la empresa poseen las competencias necesarias para desempeñarse en sus cargos, situación que presenta una tendencia creciente; dichas competencias se enfocan en el Liderazgo, trabajo en equipo, orientación al cliente, orientación a los resultados y orientación a la calidad. Buencafé no tiene conocimiento específico de las competencias de otras empresas del sector, ya que su competencia se encuentra dispersa a nivel mundial, lo cual puede representar una de las

falencias de la empresa frente a sus competidores, sin embargo, el valor agregado que imprime la liofilización a sus productos la distingue en el mundo.

Por el posicionamiento de la marca en el mundo, se puede estimar que gran parte de las competencias del personal de Buencafé está acorde con la competencia, lo cual se muestra en la diferenciación de los productos.

Las constantes capacitaciones brindadas por la empresa ha elevado el nivel de competencia año a año, para el 2011 se tuvo un incremento del 2% respecto del 2010, llegando casi a un 100% en el nivel de competencia para el desempeño de un cargo determinado, indicando la idoneidad de sus empleados para el desempeño de sus funciones, lo que representa un buen desempeño de las labores a su cargo, traduciéndose en ventajas en el proceso productivo.

El liderazgo está presente en la empresa, especialmente en el nivel administrativo y profesional, logrado con procesos de selección que identifican estos perfiles, capacitación y el excelente clima laboral en el cual las personas pueden aportar ideas y expresar sus puntos de vista respecto a aquellos procesos o factores sujetos de mejora. Puede observarse como el nivel de competencia en liderazgo del 33% para el 2011, se acerca al porcentaje de personal administrativo que es del 40%, lo que ratifica que el personal seleccionado para el área administrativa en su gran mayoría posee este perfil.

Si bien los indicadores de niveles de competencia en flexibilidad y orientación a resultados con un 5% y 7% respectivamente, parecieran ser bajos, resultan importantes si se relacionan con las áreas de mayor repercusión como son innovación, comercial, servicio al cliente, entre otras, pues, dicho perfil lo poseen las personas que conforman tales áreas, donde se trabaja con una perspectiva de mejora continua.

El área Comercial tiene un excelente nivel de competencias orientadas al cliente, del mismo modo que el área de Desarrollo e innovación posee las habilidades pertinentes para promover el progreso de la organización.

Los resultados del factor cultura organizacional, representan de manera general una excelente cultura y ambiente de trabajo, afirmación que fue desglosada con la descripción de los indicadores más relevantes.

Para los dos años de la realización de la encuesta fue posible observar que la totalidad de los empleados tiene conocimiento y dominio sobre la plataforma estratégica; dicho tema se fomenta en la empresa mediante la utilización de la intranet, sistema que les permite tener acceso a la misión, visión, políticas y objetivos de manera permanente.

Cuando una persona ingresa a la organización, dentro del plan de inducción se incluye la presentación de la plataforma estratégica y objetivos organizaciones, planes de mejoramiento, video institucional, plan estratégico para los siguientes años, presentación de la totalidad de las áreas, entre otros.

Es de resaltar que en la empresa, los grupos de personas con mayor edad y próximos a obtener su jubilación, no comparten muchas de las ideas adoptadas por la dirección y a nivel central (FNC); sin embargo, la empresa a través de su infraestructura tecnológica y los programas de capacitación e inducción, motiva al personal para que comparta sus expectativas y la cultura que se vive en la empresa. Es posible deducir que cuatro de cada cinco personas en la organización conocen y comparten la misión y la visión de la organización; dado que para la alta gerencia de la empresa es fundamental el hecho de que todos los empleados conozcan los proyectos y el camino por el cual trascenderá la organización en los próximos años, en el sentido que todos trabajen buscando el mismo resultado.

Si bien la organización promueve acciones de mejora respecto a la resistencia al cambio, es posible deducir que la orientación al cambio aumenta significativamente durante el 2011, hecho que marca la pauta para los siguientes años, en los cuales la organizaciones experimentarán cambios significativos por el álgido entorno de la competencia y mercados, destacando que Buencafé, es una empresa que constantemente debe innovar para mantener la vanguardia de sus procesos y productos.

Es de Resaltar que los sindicatos y las generaciones con mayor antigüedad en la organización son aquellos más resistentes al cambio debido a que buscan muchas veces beneficios económicos o personales, sin analizar el entorno global de Buencafé, y el hecho que al ser una empresa de grandes proporciones, es difícil promover un cambio total y rotundo en un lapso corto de tiempo.



El compromiso del personal en la empresa es alto, y se fundamenta en las buenas condiciones laborales (Salarios, prestaciones, funciones, ambiente laboral, infraestructura y demás), pues tal como lo menciona Shultz, (1990), existen diversos factores que afectan las motivaciones y las aspiraciones personales, con la realización del trabajador.

Desde el área financiera de la organización y su presupuesto, es posible deducir que hay un incremento de 0.09% del presupuesto total de la organización, designado a las capacitaciones, entrenamiento, talleres y en general a la transmisión del conocimiento. La excelencia operativa se logra si cada área trabaja está orientada hacia los objetivos organizacionales, por lo anterior se designa un valor significativo del presupuesto a inversiones en cultura corporativa, recalcando que dadas las proporciones de la organización, y los dos fondos que administra para el presupuesto, el resultado porcentual es significativamente bajo, pero monetariamente representa una buena asignación presupuestal.

En la actualidad, la masificación de los sistemas de información ha permitido que las organizaciones adopten nuevas medidas para afrontar sus procesos internos y externos; por tal motivo Buencafé le apuesta a la automatización de sus procesos, con el fin de promover la tecnología en la organización, y utilizar las herramientas tecnológicas para hacer más efectivo el trabajo, de tal modo que se produzca en mayor cantidad y disminuyendo o sosteniendo los recursos.

El aumento en inversión tecnológica en la empresa se viene dando de forma exponencial desde la inversión de US \$40 millones para la inauguración de las plantas 4 y 5, que permitió aumentar la capacidad de producción en 4000 toneladas anuales desde el 2008.

Las bases de datos de Buencafé, son alimentadas constantemente, por tal motivo el nivel de actualización es alto, lo que se traduce en pertinencia de las bases de datos y aplicativos, explicando los bajos porcentajes de obsolescencia, dado que el sistema es una red en la cual todas las áreas de la empresa trabajan día a día permitiendo que las solicitudes, requerimientos y procesos sean dinámicos y confiables.

Buencafé es ejemplo para los estudiantes en entidades como el Sena y la Universidad Nacional, recibiendo múltiples visitas cada año, enseñando el proceso productivo y el nivel tecnológico y de automatización con que se procesa el café.

El capital estructural de la empresa está enmarcado en las nuevas tecnologías que, ligado al desarrollo y la innovación, lo hacen estratégico y valioso para la organización. Es importante resaltar que la capacidad de la empresa en todos los ámbitos de este capital cumple a cabalidad con las expectativas del capital estructural.

Se detecta que la empresa tiene argumentos sólidos para responder oportunamente a los cambios y retos que propone la globalización; pues basándose en su infraestructura técnica, tecnológica y comunicativa puede generar valor agregado a sus procesos y productos. Se destaca la gestión de su área comercial para planear las estrategias que permitan afrontar la dinámica de

los mercados, consumidores y clientes internacionales. Es así como se articulan todas las áreas de la empresa preparándose con anticipación a los retos que impondrá el sector agroindustrial.

Cuando se hace mención al indicador de la capacidad investigativa, lo que se pretende es tener en cuenta la situación actual de lo intangible, visto desde el ámbito la investigación, así como poder determinar hacia dónde se dirige Buencafé Liofilizado de Colombia en este ámbito. Ello, permite no sólo tomar decisiones de política investigativa sino también mirar en qué condiciones se encuentra el saber hacer investigativo. Serán pues las cifras las que determinen cómo está la compañía y como debería estar desde el capital intelectual y su equiparable capacidad investigativa, que es lo que le permite generar nuevo conocimiento, que se constituye en un factor clave para la sociedad y por ende, para la empresa.

Implica pues, que ese nuevo conocimiento perdure en el tiempo, y la mejor forma de hacerlo es mediante la aplicación de indicadores de capital intelectual, de tal manera que al hacerlo representa beneficio para la sociedad (crecimiento económico), en productos que satisfagan las necesidades de clientes nacionales e internacionales, lo cual hace necesario realizar análisis que permitan y faciliten el proceso de toma de decisiones que redunden en valores agregados, y que por ende, representen factor de competitividad. Se debe asumir entonces que, el mejoramiento continuo del capital humano, el avance en los componentes estructurales y las fortalezas en el capital relacional, proporcionalmente, sean generadores de condiciones en la generación de conocimiento, y por lo tanto, contribuyan a aumentar la capacidad investigativa de la compañía.

Por lo tanto, se hace evidente que, en la medida que se realice mejoramiento permanente del capital humano, incrementará para Buencafé, las opciones de realizar aportes para la empresa y en otros contextos y empresas de la cadena del valor agregado de nuestro producto tradicional de exportación bandera en Colombia (El café), lo que se reflejará en el impacto y reconocimiento institucional, así como su aporte y pertinencia social, en la comunidad en la cual desarrolla su actividad económica.

## **4.2 Establecimiento de fortalezas y debilidades del capital intelectual Buencafé liofilizado de Colombia**

En función de los resultados señalados en el numeral 4.1, corresponde ahora para cada uno de los componentes que hacen parte del capital intelectual, establecer tanto sus debilidades como sus fortalezas.

### ***4.2.1 Capital Humano***

A manera de resumen y conclusión, el capital humano en Buencafé representa un excelente recurso como base del capital intelectual. El personal es competente, experimentado y estable, que al mismo tiempo impulsa las ideas innovadoras para fomentar el progreso de la empresa. Se destaca la baja rotación externa y las oportunidades que tiene el personal para hacer su plan de carrera, con lo cual se propician unas condiciones ideales de trabajo, donde la motivación y el dinamismo mueve a los trabajadores en pro de los resultados.

Lo anterior, representa una de las mayores ventajas competitivas para la empresa en tanto se conserven las competencias y valores del personal.

La empresa protege su información y adopta medidas para evitar que la rotación externa aumente, finalmente se traduce en el ahorro de costos.

Buencafé detectó que los índices de personal no profesional son bastante altos a nivel operativo, por tal motivo entre el 2010 y 2011, fomentó el desarrollo de capacitaciones y medidas para aumentar las competencias de dicho personal.

Con el fin de explotar las ventajas y el potencial de la organización, se debe fortalecer el análisis de su competencia, de cara a conocer de cerca las dinámicas y tendencias de los competidores directos; como también se debe mejorar y fomentar la continuidad del estudio a nivel gerencial con el fin de actualizar conocimientos y aportar ideas innovadoras respecto a lo que se tiene y por último mejorar la gestión del conocimiento de cara a la estabilidad laboral y la experiencia que las personas tienen en un cargo determinado.

#### ***4.2.2 Capital Estructural***

El capital Estructural de la empresa está enmarcado en las nuevas tecnologías que junto al desarrollo y la innovación, lo hacen estratégico y valioso para la organización. Es importante resaltar que la capacidad de la empresa en todos los ámbitos de este capital cumple a cabalidad con las expectativas del capital humano.

Se detecta que la empresa tiene argumentos sólidos para responder oportunamente a los cambios y retos que propone la globalización, basándose en su infraestructura técnica, tecnológica y de comunicación, las que pueden generar valor agregado a sus procesos y productos. Se destaca el hecho de tener bastante clara la visualización de las perspectivas de los mercados, consumidores y clientes, de tal manera que con su área de desarrollo están preparados para los retos que impone el sector agroindustrial.

En este orden de ideas, las fortalezas que se identifican para este componente son: Grado de Apropiación y sentido de pertenencia por la cultura organizacional y visión de la plataforma estratégica por los empleados; Programa de Bienestar a través de la Sede Deportiva; Bajos niveles de obsolescencia en bases de datos, software y maquinaria; Certificación en el sistema de gestión ISO 9001 y Área de Desarrollo e Innovación consolidada y proyectada.

En lo referente a las debilidades se plantean las siguientes: Inexistente reconocimiento a los empleados, por presentar ideas innovadoras y mejoras enfocadas en los procesos de la empresa, y desinformación respecto a la medición del clima organizacional que se realiza cada dos años, ya que los trabajadores lo presentan pero no tienen conocimiento sobre las conclusiones ni resultados de la encuesta.

#### ***4.2.2 Capital Relacional***

Al analizar en conjunto el capital relacional de Buencafé Liofilizado, se puede destacar el registro de las evidencias, en cuanto a las fortalezas de la organización, puntos a favor que han perdurado en el tiempo y que resaltan el trabajo de la organización por sostener y fortalecer

dichas ventajas. Se observa que las perspectivas y condiciones del sector a nivel mundial no han sido las mejores, sin embargo la empresa continúa trabajando desde el área comercial con el fin de aumentar el conocimiento de la marca y la imagen corporativa en el mundo.

En términos generales la satisfacción de las partes interesadas es alta, dado que son muchos los entes que interactúan con la organización y el hecho que año tras año aumente la buena opinión sobre la empresa, es motivo para seguir mejorando continuamente y ofreciendo lo mejor a los clientes.

La fuerza del capital relacional se destaca por su condición exportadora.

En así como se identifican como fortalezas de este componente las siguientes:

- ✚ Se destaca el buen comportamiento de la marca Buendía, dado que el mercado Nacional ha respondido a la dinámica comercial y económica.
- ✚ Alta estabilidad en las negociaciones, por lo tanto, las relaciones con las partes interesadas generan confianza.
- ✚ Los procesos de investigación, participación y satisfacción de los clientes pasan por su mejor momento, se observa un enfoque directo al cliente mediante el fortalecimiento de las oficinas en el exterior, y la creación de los boletines Buencafé News.
- ✚ El canal de Distribución está contratado con Colombina, empresa con reputación, recordación y experiencia en los canales multimodales para la distribución de los productos.

✚ Buencafé es socialmente responsable, hace parte de sus valores y tiene un impacto memorable en la comunidad de Chinchiná. Se destacan sus políticas a cafeteros, clientes, proveedores, trabajadores y sociedad en general.

✚ La imagen corporativa tiene impacto directo a nivel mundial, resaltadas por las certificaciones en los sistemas de gestión y de producto.

✚ Presupuestos con holgura para las proyecciones I+D+I, ambientales y de RSE.

Frente a las debilidades del componente en estudio se plantean las siguientes:

✚ Las alianzas con el sector privado no son el fuerte de la empresa, de esta manera el conocimiento sobre los grupos de colaboración, las alianzas y de algunos procesos debería estar identificado.

✚ La competencia con las empresas del sector no es aprovechada para establecer alianzas y acuerdos que generen valor a los actores del mercado.



## **5. ESTRATEGIAS PARA POTENCIAR EL CAPITAL INTELECTUAL EN BUENCAFÉ LIOFILIZADO DE COLOMBIA**

Tomando como base la identificación de las debilidades y fortalezas del capital intelectual en Buencafé Liofilizado de Colombia, en sus tres componentes: humano, estructural y relacional, este capítulo se centra en su análisis y posterior planteamiento de estrategias que permitan aprovechar las fortalezas y mitigar de alguna manera el efecto de las debilidades, o por lo menos reducirlas significativamente, para lo que necesariamente, se formularán acciones puntuales que permitan en conclusión potenciar el capital intelectual.

### **5.1. Fortalezas y debilidades del Capital Intelectual**

Como principio fundamental del análisis es necesario conocer cabalmente cuales son las principales fortalezas y debilidades del Capital Intelectual halladas en Buencafé Liofilizado, para a partir de allí, formular las acciones que harán frente a las diferentes situaciones presentadas

En el siguiente cuadro, se pueden visualizar las diferentes debilidades y fortalezas del capital intelectual en Buencafé liofilizado

Respecto al capital Humano, parte de sus fortalezas se enfocan en la carrera que puede desarrollar el personal al interior de Buencafé Liofilizado, se evidencia un tiempo considerable del personal en la empresa y no necesariamente en el puesto de trabajo, dada la alta rotación interna el personal tiene la posibilidad de ser promovido verticalmente mediante ascensos que

logran generar en el personal una sensación de estabilidad, proyección profesional, aspiraciones salariales, lo que repercute en sus bienestar y apropiación.

Cuadro 21. *Fortalezas y debilidades de los componentes del capital intelectual en Buencafé Liofilizado de Colombia, período 2010 - 2011*

CONCEPTO	CAPITAL INTELECTUAL		
	CAPITAL HUMANO	CAPITAL ESTRUCTURAL	CAPITAL RELACIONAL
<b>Fortalezas</b>	1. Alta experiencia laboral 2. Promoción vertical del personal 3. Oportunidad de formación 4. Estabilidad laboral 5. Convenios con el Sena 6. Implementación filosofías del TPM 7. Enfoque de capacitación en el nivel operativo 8. Equidad de género en el nivel táctico/estratégico 9. Enfoque en el desarrollo de competencias 10. Adecuada Remuneración salarial	1. Alta apropiación del personal hacia la filosofía y plataforma estratégica. 2. Actividades, recursos e infraestructura para el bienestar laboral (actividades diferentes a las del puesto) 3. Promoción del bienestar laboral en actividades propias del puesto de trabajo (salud, riesgos profesionales) 4. Alta satisfacción laboral 5. Vinculación del personal en la promoción de la mejora continua 6. Alta inversión y uso de tecnologías 7. Filosofía TPM, impacta positivamente la obsolescencia de los procesos. 8. Inversión de recursos en el área de I+D+I 9. Cuenta con certificaciones de calidad en el 100% de los procesos	1. Evolución de mercados internacionales secundarios 2. Identificación de necesidades de los clientes y posterior orientación de productos y servicios 3. Importantes acuerdos comerciales con proveedores reduciendo los costos 4. Inversión en medios de comunicación con el cliente y sistemas para gestionar relaciones 5. Importantes capacidades en la penetración del mercado Internacional 6. Fortalecimiento en el enfoque al cliente a través de sus 4 oficinas internacionales 7. Altos índices de satisfacción del cliente 8. Excelente red de distribución nacional contratada a colombiana 9. Establecimiento de alianzas en varios frentes 10. Implementación de programas de Responsabilidad social empresarial

	11. Certificaciones en Sistemas de gestión y de Producto 12. Alto nivel de confianza de los stakeholders hacia la empresa
--	--

Continuación Cuadro 21

CONCEPTO	CAPITAL INTELECTUAL		
	CAPITAL HUMANO	CAPITAL HUMANO	CAPITAL HUMANO
<b>Debilidades</b>	1. Inminente relevo generacional.	1. Baja transmisión del conocimiento	1. Alta incidencia de las variables del mercado en el total de ventas
	2. Definir para algunos cargos de la organización, el aumento en los perfiles de experiencia previa.	2. Media - Alta resistencia al cambio	
	3. Baja rotación externa dificulta la incorporación de nuevas ideas y filosofías	3. Desconocimiento de la competencia en aspectos de I+D+I	2. pocas alianzas con el sector privado - Competencia
	4. Bajo nivel educativo del personal operativo	4. No hay incentivos adicionales por innovación	
	5. Desequilibrio de género en el nivel operativo	5. El impacto en el total de ingresos de los nuevos productos es bajo	
	6. Baja socialización de las capacitaciones	6. Deficiente consolidación de ventas en el entorno nacional del producto.	
	7. Insuficientes capacitaciones en el nivel estratégico		

**Fuente:** Elaboración propia según numeral 4.2

En cuanto a temas de formación se compendian esfuerzos a través de iniciativas para ofrecer al personal la posibilidad de prepararse en diferentes niveles: formación complementaria, formación técnica, tecnológica, formación profesional y estudios de posgrado, gracias a los acuerdos establecidos con organizaciones como el SENA, y los beneficios propios que ofrece la FNC, incentivando la formación por la posibilidad de acceder a nuevos y más atractivos roles

dentro de la empresa, o sencillamente por la satisfacción y posibilidades que ofrece al personal contar con los diversos tipos de formación.

La formación, además, es impulsada en gran porcentaje en el nivel operativo de la empresa, ya que esta representa el 60% del total del personal, no obstante, dicho personal presenta los menores niveles de formación profesional, fórmula lógica para el personal operativo de la organización y dispuesto en los perfiles operativos. Situación opuesta se presenta en los cargos administrativos cuyos perfiles y cargos requieren mayores niveles de formación, por la naturaleza y exigencia de los puestos.

Las anteriores disposiciones en formación favorecen un excelente nivel de competencias en Buencafé Liofilizado, considerado alto con cerca de un 96% en el 2010 y un 98% en el 2011 variación que demuestra el avance en este indicador.

Al poner en marcha la filosofía TPM, Buencafé asegura que el conocimiento no se focalice en grupos específicos sino que sea socializado entre el personal táctico y de este mediante los Pequeños grupos de trabajo sea retroalimentado con el personal operativo.

Una gran fortaleza en la organización, se evidencia en la equidad de género presente en la parte estratégica de la empresa, las mujeres al asumir roles de liderazgo en la organización, promueven una filosofía grata para el bienestar general de Buencafé y es la posibilidad de asumir grandes responsabilidades independiente del género o demás variables que no influyen en un desempeño sobresaliente.

Adicional a lo anterior, para Buencafé Liofilizado de Colombia, es una prioridad retribuir substancialmente la labor, para ello ofrece una excelente remuneración salarial, lo que proporcionalmente aumenta la calidad de vida de sus empleados.

En otro panorama se expondrán las debilidades más significativas, aquellas que tienen que ver con la experiencia externa analizada desde dos puntos de vista, primero en donde algunos cargos deberían poseer más experiencia previa al ingreso a Buencafé, variable que esté soportada en resultados y cumplimiento de metas; de igual forma el segundo aspecto tiene que ver con la baja rotación externa, situación que dificulta la vinculación de nuevo personal; ambos factores imposibilitan la incorporación de nuevas ideas y filosofías de trabajo, componente fundamental de toda organización.

Otro factor para generar planes de acción, es el relevo generacional que en un futuro cercano la empresa deberá afrontar, ya que al tener gran parte de su personal con una edad superior a los 35 años, se deben adoptar disposiciones para afrontar la madurez laboral aprovechada por otras empresas y la culminación de la etapa laboral; por lo tanto, de deben tomar decisiones tácticas para implementar y sincronizar la gestión de su conocimiento.

El nivel operativo de la empresa cuenta con un nivel muy bajo de formación profesional, si bien se han adelantado iniciativas para mejorar este aspecto, debe considerarse como una debilidad ya que dentro del relevo generacional de los coordinadores de proceso, la empresa deberá asegurarse que las personas que suplan dichos puestos, se perfilen como profesionales especializados en el área en cuestión.

La fortaleza de la equidad de género en el nivel estratégico, se convierte en una actividad susceptible de mejora en el nivel operativo, situación que debe mejorarse, buscando aquellos puestos en los cuales las capacidades y cualidades de la mujer, aumentarían el desempeño de un grupo de personas o de un proceso específico.

Los índices de socialización de las capacitaciones recibidas superan el 50%, para el 2011 se ubica en un 66%, sin embargo, la empresa debe mejorar en este aspecto, buscando la globalización organizacional de los conocimientos que mediante los planes de capacitación y formación se brinda al personal. Lo anterior busca que los conceptos adquiridos no impacten solo a los asistentes a la capacitación, fenómeno que en todas las organizaciones es palpable, dado que pocas veces el personal convocado, corresponde al que efectivamente asiste.

Continuando el análisis de las debilidades del capital humano en Buencafé, se destaca el bajo porcentaje de capacitaciones en el nivel táctico y estratégico, si bien están enfocadas en el nivel operativo, la administración del negocio debe “dar ejemplo” al personal, fomentando una política de constante estudio, innovación de conocimientos y actualización de conceptos.

En los componentes de capital estructural, la empresa cuenta con grandes fortalezas que le permiten ser un referente para sus trabajadores y para el entorno externo en cuanto a la cultura, ambiente, y bienestar laboral; los esfuerzos invertidos en el bienestar laboral de sus empleados representan significativas inversiones de dinero, recurso que se transforma en productividad y satisfacción de los empleados.

Si bien presenta debilidades, las acciones actuales y las que provengan de este análisis, garantizan que en el corto plazo sean superadas de manera satisfactoria.

Partiendo de las fortalezas, se encuentra que, en primer lugar, los empleados asimilan, apropian y comparten eficientemente la misión, visión y plataforma estratégica, situación que constituye una ventaja esencial para toda empresa, ya que promueve en todos los niveles el cumplimiento de su objeto social y la prospección para alcanzar la visión. Lo anterior, facilita la asimilación y puesta en marcha de programas y filosofías importantes como TPM.

En segundo lugar, para Buencafé Liofilizado el bienestar laboral es una prioridad, con iniciativas de todo tipo que trascienden el tradicional enfoque del desarrollo de la actividad en un puesto de trabajo determinado, programas y estrategias de las cuales el personal manifiesta su total agrado y determinado por aspectos complementarios de la cotidianidad del personal: recreación, tranquilidad, integración y contacto con su núcleo familiar, dentro de las cuales se destacan y promueven actividades abiertas a la participación general de sus familias, todas con un alto componente social.

Necesariamente al coexistir todas estas condiciones favorables para el personal, es innegable que los índices de satisfacción laboral, sean cercanos al 100%, aspecto a favor, que genera fidelización, apropiación y pro-actividad, este último aprovechado por la organización en procesos de mejora continua.

El soporte tecnológico e informático para Buencafé se exhibe como un excelente referente, la automatización parcial se ve reflejada en la calidad de los procesos y la utilización de la tecnología de punta para el soporte informático. El almacenamiento de información, las bases de datos y sistemas de comunicación son excepcionales, por lo tanto se requiere de inversiones en equipos y software, recursos que han venido incrementando en los presupuestos dada su importancia para la comunicación interna y externa.

Se destaca también la reducción de averías, disminución de accidentes y aumento de la vida útil de la maquinaria; gracias a la eficiente puesta en marcha de los pasos del TPM, filosofía que beneficia ostensiblemente la organización en la reducción de gastos sobre los problemas mencionados anteriormente y que son inherentes a la maquinaria.

En I+D+I se han presentado progresos importantes por tratarse de un tema que poco a poco se destaca en la organización como el valor agregado que le puede permitir generar e imprimir en sus productos características de valor agregado; fomentando la relación con sus stakeholders, caso puntual de su cliente ruso Elite Brands en el desarrollo de nuevos productos, contando con el respaldo de la FNC y su centro de investigaciones CENICAFÉ, garantizando que los avances en innovación y desarrollo, muestren cifras con tendencias al alza, como efectivamente se evidencia en los presupuestos, con un incremento del 34% entre el 2010 y 2011.



Como gran fortaleza, se encuentra la certificación en alta calidad del 100% de sus procesos, lo que representa garantía, confiabilidad, eficiencia y una carta de presentación para las partes interesadas de la organización.

Analizando las debilidades del capital estructural, es posible deducir que estas se enfocan en dos ejes principales: Problemática asociada a la falta de retroalimentación y el conocimiento; y problemas relacionados al producto, desarrollo e innovación.

En el primer aspecto, se resalta la baja transmisión del conocimiento, sobretodo de las personas más experimentadas y que manejan los conocimientos más específicos de cierta tarea, hacia las nuevas generaciones; este hecho se convierte en una debilidad dado que la empresa tiene riesgos latentes en la gestión del conocimiento, ya que no documenta los conocimientos generados por fuera de los manuales de funciones, no tiene control sobre los conocimientos experimentales de sus empleados y más que eso, por el hecho no poder transmitirlos a una o varias personas en particular; por lo anterior, se crea cierto nivel de dependencia que han tratado de solucionar con las rotaciones de puesto, sin embargo, en el nivel táctico- estratégico dicha rotación es difícil, lo que puede repercutir en el bienestar y satisfacción de los trabajadores al acumular periodos vacacionales, o no disfrutar de ellas de manera continua; casos específicos que se convierten en situaciones más complejas.

Se observan falencias marcadas en la falta de información cuando se realiza la medición del clima organizacional, ya que aproximadamente el 99% de la organización (excepto

integrantes del sindicato) asiste a dicha medición, pero manifiestan que nunca conocen los resultados ni acciones para mejorar.

Si se tiene en cuenta lo anterior, las personas con más experiencia en Buencafé Liofilizado (algunas de ellas con mayor edad) son también las personas con mayor resistencia al cambio, esto se debe a variables de tipo actitudinal y de comportamiento, aspecto definitivo en el estancamiento de las organizaciones, aunque no es un porcentaje muy alto, debe considerarse para emprender acciones que solucionen lo actual y prevengan que sus comentarios y actitudes vicien a sus compañeros; algunos trabajadores que pertenecen al sindicato manifiestan diferencias con la alta gerencia.

Los procesos de investigación, desarrollo e innovación, tienen oportunidades y fortalezas, sin embargo dejan al descubierto problemas de desconocimiento de la competencia en dichos temas; se destaca la dificultad para evaluar los proyectos de I+D+i de la competencia dada su reserva y ubicación internacional; por lo tanto, los esfuerzos en este tema son una medida, que debe analizarse con su competidor para estar por lo menos a la par, o para aprovechar la ventaja competitiva que la vanguardia puede ofrecer, además, para satisfacer las necesidades y expectativas de los stakeholders, de lo contrario afirmar que los esfuerzos en este sentido son suficientes, no sería correcto.

Lo anterior, saca a la luz otra debilidad de la organización para fomentar la cultura del reconocimiento, o la felicitación al servidor que realiza acciones puntuales y que en consecuencia permite mejorar aspectos de la organización; es por ello, que el personal

comprometido con TPM, operadores que presentan mejoras enfocadas a un proceso determinado, disminuciones de tiempos en mantenimientos autónomos y planeados, detección de puntos de riesgo, entre otros, debería tener el reconocimiento propio a su compromiso.

Uno de los parámetros para el análisis de la I+D+i en Buencafé, es el impacto total en las ventas de los nuevos productos, cifra que presenta un porcentaje muy bajo, lo que se justifica en el hecho de que los nuevos productos desafían, retan y plantean riesgos, mejoras y actualizaciones al sistema productivo, por lo tanto, este último debe asumir costos adicionales (adaptaciones de maquinaria, planeación, diseño e implementación de nuevas líneas productivas) situación válida, sin embargo, en algunos productos no justifica completamente este panorama, menos en un mercado global, dinámico, en el cual los nuevos productos y según su estudio de mercado deberían tener acogida.

Adicional a esto es importante conocer que el posicionamiento en el mercado nacional es susceptible de explorar, para mejorar ostensiblemente las cifras; las ventas de la marca Buendía muestran una clara tendencia a la alza, para lo cual se tienen bien establecidos los canales de comercialización, sin embargo, aún las ventas nacionales no representan un gran porcentaje de las ventas totales.

En cuanto al capital relacional, Buencafé tienen una excelente articulación de componentes, entre los cuales están el de atención a clientes, responsabilidad social empresarial e imagen corporativa, cuyas fortalezas y debilidades se analizarán de forma específica.

Los mercados asiáticos y de Sur América han respondido a la dinámica comercial, convirtiéndose en puntos de mira para enfocar las estrategias comerciales dado el aumento de las ventas en dichos mercados, mostrando una fortaleza de la organización en la evolución a mercados internacionales secundarios.

Buencafé tiene facilidades para identificar las necesidades del cliente, analizando cuidadosamente las mismas, y posteriormente, elaborando un producto con los más finos detalles, desde el diseño de la tapa, el tipo de empaque y finalmente las características propias del café liofilizado. Para todo el proceso anterior, las áreas comercial y de producción cuentan con personal capacitado para atender los requerimientos del cliente. De igual forma los proveedores tienen gran acogida en la empresa, ellos deben comprender a cabalidad las necesidades de la organización, permitiendo a los dos actores establecer acuerdos de negociación que beneficien a las dos partes.

Buencafé ha reconocido la importancia del contacto y la comunicación con los clientes, por ello ha invertido en el diseño de estrategias que han acercado los clientes a la empresa aprovechando los sistemas de información como medio para seguir de cerca sus peticiones. Si a los medios de comunicación masivos, se incluye la presencia de la Federación Nacional de Cafeteros en el mundo con sus cuatro oficinas, se puede concluir que Buencafé tiene una gran oportunidad para incursionar en mercados internacionales, aumentando los clientes, el servicio y el soporte post-venta; procesos que generan valor y que los clientes reconocen en las mediciones de la satisfacción de cliente, indicador que año tras año se ha incrementado, ubicándose en un 89% para el 2011, y que la empresa retroalimenta buscando su perfección.

La organización ha tomado una decisión estratégica al contratar la distribución nacional e internacional de los productos, con una empresa líder en distribución de productos por canales multimodales, mostrando una diferencia competitiva con otras empresas que realizan la distribución de sus producto, pese a no ser su fuerte, o simplemente no hace parte de su corebusiness, incrementando en muchas ocasiones los costos del producto.

Las alianzas con el sector público son una gran fortaleza para la empresa, dado su impacto para las entidades del municipio, ya que a través de dichas alianzas la empresa adquiere capital humano que aporta ideas nuevas a la organización (practicantes universitarios y Sena) y las entidades ponen en práctica los conocimientos adquiridos en la teoría.

Una de las mayores fortalezas de la organización es su enfoque humano en la responsabilidad social empresarial RSE, destacando la cantidad y variedad de programas que benefician a la comunidad interna y externa de la organización. Una RSE que hace parte de los valores propios de la organización, y que si bien trae algunos beneficios económicos, la satisfacción en toda la organización con las acciones de tipo ambiental, humano y social, enorgullece a los trabajadores y fomenta su ardua labor para que cada año la Buencafé incremente la cantidad de aquellos detalles que mejoran la calidad de vida de muchos.

Para una organización que exporta aproximadamente el 99% de su producción, son de vital importancia las certificaciones en sistemas de gestión que permitan garantizar todos los procesos; adicional a ello cumplir los requerimientos de los países a los cuales se desea exportar,

reta la capacidad del personal y de los procesos para acceder a mercados muy exigentes como el mercado asiático y del medio oriente.

Sin embargo, todos los esfuerzos de Buencafé son retribuidos en la confianza que tienen los clientes y en general todos los stakeholders. La marca tiene recordación.

Dado que el capital relacional en Buencafé tiene grandes fortalezas, es importante destacar dos aspectos fundamentales para la consolidación del mejoramiento; el primero, es una variable ante la cual debe tener flexibilidad para adaptarse a las fluctuaciones del mercado mundial de café (reducir dependencia de zonas desarrolladas como Estados Unidos y Europa), y seguir de cerca las variables macroeconómicas, influenciadas casi siempre por las políticas del gobierno.

El segundo aspecto, tiene una alta incidencia en el desarrollo comercial debido a las pocas alianzas que se tienen con el sector privado, específicamente con su competencia, situación que debe negociarse en términos de alianzas y cooperación estratégica para consolidar posiciones de dos empresas ante un mercado cambiante y agresivo.

## **5.2. Propuestas para explotar las fortalezas y eliminar las debilidades**

Al aprovechar al máximo el análisis de una organización, se obtienen las fortalezas y debilidades que son el insumo fundamental para el análisis DOFA, que contrastadas con el análisis externo (Micro y Macro entorno) permite concebir diferentes estrategias: Ofensivas,

reorientación, defensivas y de supervivencia, acciones que permiten llevar a cabo la planeación estratégica de la organización, para esta caso puntual, enfocado en el capital intelectual, formulando acciones puntuales que busquen explotar las fortalezas halladas, con el fin de lograr sostenimiento y proyección, y eliminar las debilidades, con propósitos de mejoramiento y eficiencia organizacional.

A partir del análisis independiente de las debilidades y fortalezas de los componentes del capital intelectual se formularán acciones puntuales adecuadas a cada situación y a las capacidades de Buencafé Liofilizado de Colombia.

### 5.2.1. Acciones Frente a las Fortalezas y Debilidades del Capital Humano

En el siguiente cuadro se podrán observar las acciones planteadas frente a las fortalezas y debilidades en referencia.

Cuadro 22. Estrategias frente a fortalezas y debilidades para Buencafé Liofilizado

CONCEPTO	Capital Humano	Acciones
<b>Fortalezas</b>	1. Alta experiencia laboral	Resaltar la labor de la experiencia dentro de la organización (Boletín semanal y experiencia de trayectoria laboral en la inducción del nuevo personal)
	2. Promoción vertical del personal	Continuar promoviendo los ascensos del personal por resultados.
	3. Oportunidad de formación	Sostener e incrementar la formación en diferentes niveles: Formación complementaria, técnica, tecnológica, Profesional y de Postgrado.
	4. Estabilidad laboral	Sostener las condiciones laborales, de tal forma que los trabajadores vivan experiencias memorables dentro de la organización
	5. Convenios con el Sena	Fomentar la cooperación entre las dos organizaciones, relaciones de beneficio mutuo en capacitación y oportunidades laborales.
	6. Implementación filosofías del TPM	Continuar el seguimiento y la implementación de los demás pasos del TPM

	7. Enfoque de capacitación en el nivel operativo	Continuar capacitando en temas referentes a producción, plantas industriales con enfoque TPM, y temas propios de la mecánica del mantenimiento.
	8. Equidad de género en el	Continuar la filosofía en la cual las mujeres han demostrado

Continuación Cuadro 22.

CONCEPTO	Capital Humano	Acciones
<b>Fortalezas</b>	nivel táctico/estratégico	plena capacidad de gestión para hacer crecer la organización
	9. Enfoque en el desarrollo de competencias	Las competencias de liderazgo, innovación, orientación al cliente y a los resultados deben capacitarse y certificarse por lo menos cada 6 meses.
	10. Adecuada Remuneración salarial	Sostener el reconocimiento económico de los trabajadores por su excelente labor, beneficios propios de la vinculación la FNC y sus primas por productividad.
<b>Debilidades</b>	1. Inminente relevo generacional	Aprovechar las rotaciones de personal para vincular profesionales jóvenes que puedan permanecer al interior de la organización largos periodos de tiempo, suficientes para asimilar las experiencias del personal más antiguo.
	2. Definir para algunos cargos de la organización, el aumento en los perfiles de experiencia previa.	Para las personas que ingresan nuevas debe definirse un perfil con mayor experiencia previa o que hayan tenido contacto significativo en áreas homologas en otras empresas.
	3. Baja rotación externa dificulta la incorporación de nuevas ideas y filosofías	La innovación y nuevas ideas son de vital importancia en cargos estratégicos de la organización, con ellos se asegura la supervivencia en el mercado cambiante.
	4. Bajo nivel educativo del personal operativo	Aumentar las competencias de los cargos operativos para que sean ocupados por personas con un nivel de formación mayor, lo que exige y motiva un interés general del personal por su formación.
	5. Desequilibrio de género en el nivel operativo	Analizar los diferentes puestos de trabajo en búsqueda de perfiles que se acomoden a las características del género femenino y vincularlas
	6. Baja socialización de las capacitaciones recibidas	Implementar jornadas y espacios de retroalimentación de lo aprendido, por grupos y áreas específicas, estableciendo horarios para ello. Seguimiento a quienes no asisten a las capacitaciones.
	7. Insuficientes capacitaciones en el nivel estratégico	Aumentar el número de capacitaciones en educación continuada (cursos, seminarios, diplomados) en el nivel táctico y estratégico con miras a balancear la capacitación en todos los niveles. Cursos habilidades gerenciales, negociación, comunicación asertiva, empowerment, etc.

**Fuente:** Elaboración propia según Cuadro 21



### ***5.2.1.1. Fortalezas del Capital Humano***

De manera específica, se logran identificar las siguientes acciones:

Se propone destacar la experiencia de los mejores trabajadores en la empresa, mostrando su historia de vida personal y laboral, incluyendo su testimonio y el de su familia, analizando el impacto positivo que ha tenido la organización en su desarrollo; historia que puede aparecer en los boletines semanales y en las inducciones para las personas que inician su carrera en la organización. El hecho de valorar la experiencia del personal, destaca la estabilidad laboral y la promoción del personal gracias a los ascensos verticales, aspectos claves que deben continuar siendo transversales a la operación de la empresa.

Sostener y fortalecer su alianza con el Sena, aumentando no solo los niveles de formación sino los tipos de formación: complementaria, técnica y tecnológica. Establecer alianzas similares con universidades de la región para los niveles profesional y post-grado. Sacar ventaja a las certificaciones de competencias laborales enfocadas al nivel operativo, aprovechando que los empleados a través de la experiencia han adquirido habilidades y destrezas en sus puestos de trabajo, por lo tanto, se debe contactar al Sena para certificar dichos conocimientos adquiridos empíricamente en los procesos de entrenamiento y capacitación que Buencafé realiza.

La filosofía TPM como modelo de gestión tiene una serie de etapas, se han culminado satisfactoriamente paso 1 y 2 de Mantenimiento Autónomo (lo que tradicionalmente se ha llamado Producción o Proceso) y de Mantenimiento Planeado (conocido como Mecánica, Eléctrica e Instrumentación). En ellos se ha buscado desarrollar habilidades de trabajo en equipo

entre las áreas técnicas y operativas a todo nivel, para reconocer anomalías con un criterio unificado en paso uno.

La meta de acción es iniciar paso tres, en el cual se conocerá la relación entre la percepción del trabajo de la máquina, su operación y la calidad, buscando cero accidentes, cero defectos de calidad y cero averías por deterioro forzado, para lograr así entrar al paso cuatro, en el cual se desarrollan habilidades en los operadores de principios básicos de mecánica, para trabajar siguiendo los procedimientos de mantenimiento y conservación de las máquinas en su máximo nivel de efectividad. Es precisamente en este punto donde se podrá alcanzar el primer gran logro de TPM con la certificación como una planta con “Excelencia Operativa”, luego se conduce a los tres niveles siguientes: “consistencia, premio especial y categoría mundial” donde cualquier persona, pueda promover y ser gestor del cambio, donde, además, haya retroalimentación de las experiencias de todos y se noten iniciativas de mejoramiento y pro actividad bidireccionales.

PASOS	DESCRIPCION
1	Limpieza Inicial
2	Eliminar Fuentes de Contaminación y Áreas Inaccesibles
3	Elaborar Estándares de Limpieza, Lubricación y Ajuste
4	Inspección General del Equipo
5	Sistematizar la Inspección Autónoma
6	Desarrollar la Calidad del Producto
7	Implementar Programa Completo de Mantenimiento Autónomo

Continuar e incluso aumentar la participación del género femenino en los altos mandos de la organización; es clave que la mujer encuentre su lugar, para su desarrollo individual y motivaciones personales; orientando su excelente gestión al beneficio de la empresa.

Buencafé deberá sostener las excelentes prestaciones y remuneración salarial a los trabajadores, dado que pertenecer a la Federación Nacional de Cafeteros, trae consigo una serie de beneficios propios de una entidad administrada con fondos que indirectamente pertenecen al Gobierno (Fondo Nacional del Café).

#### ***5.2.1.2. Debilidades del Capital Humano***

En cuanto a las debilidades, las acciones adecuadas se centran en los aspectos que a continuación se describen:

Aumentar el nivel de vinculaciones externa en Buencafé, perfilando personas que cumplan con los siguientes aspectos:

- ✚ Profesionales jóvenes, que aseguren una sinergia perfecta en el relevo generacional en el mediano - largo plazo y que posterior a su vinculación, se adapten a los roles del personal con más experiencia, personal cercano a culminar en la organización su vida y ciclo laboral.

- ✚ Personal profesional especializado con formación integral para las áreas que requieran personal externo, perfiles que la empresa debe definir con mayores niveles de experiencia (Mínimo cinco años) en roles y funciones similares a los que entrará a ocupar en la organización. Asegurando en el proceso de selección la experiencia sustentada en los incrementos de

indicadores, cumplimiento de metas y constante formación que asegure la actualización, innovación y supervivencia organizacional frente a las nuevas tendencias de administración.

Al asegurar estos aspectos se garantiza un buen relevo generacional, al combinarse la incorporación de personas experiencia externa, más la estabilidad laboral y la experiencia propia de la empresa se logra que los conocimientos y filosofías de otras compañías se adapten a las realidades y necesidades de Buencafé, al incorporar personas que ya cuenten con un nivel de formación necesario obliga a que la compañía no elimine los procesos internos de formación, sino que esta sea enfocada hacia la proyección como profesional de pregrado, posgrados y formación continuada de las personas.

Los procesos de vinculación de personal con un nivel de formación establecido (Procurar vincular personal con estudios superiores al bachillerato), y la capacitación interna deben relacionarse con un tercer factor para lograr estabilidad y coherencia, se trata de aumentar las competencias de los cargos operativos para que se exija que sean ocupados por personas con un nivel de formación mayor, motivando y fomentando el interés por estudiar. En este sentido debe asegurarse que la rotación actual de los puestos, encuentre un equilibrio con la especialización en el puesto de trabajo, todo en pro del desarrollo individual y la obtención de mejores resultados.

Para lograr extender la equidad de género presente en el nivel estratégico al nivel operativo, debe analizarse los diferentes puestos de trabajo, sus especificaciones y requerimientos, para determinar en cuales, el perfil de la mujer se pueda adaptar y desempeñar satisfactoriamente por este género, dado que en su totalidad son ocupados por personal

masculino; una vez realizado el análisis y encontrados puestos que puedan ser ocupados por mujeres con las competencias y habilidades, se deberían seleccionar, entrenar, capacitar, y vincular.

Para mejorar los índices de socialización de capacitaciones, se plantea incrementar el control del área de gestión humana, de tal manera que se realice un seguimiento detallado del personal convocado a las capacitaciones versus el personal que efectivamente asiste y recibe dicha capacitación (gestión humana debe asegurar las memorias de la capacitación y establecer las personas encargadas por área de replicar el conocimiento). Es de esta manera como se detectan por área las personas que no recibieron capacitación, situación que debe ser puesta en conocimiento de las partes interesadas y para lo cual se recomienda una jornada semanal por área, para realizar la retroalimentación interna donde se planteen situaciones de riesgo o susceptibles de planes de mejora o acción; espacio que se puede aprovechar para capacitar a quienes no asistieron al curso.

Incrementar los índices de formación a nivel táctico y estratégico es de vital importancia para la organización, ya que es un factor crítico que se ha detectado y su acción de corrección hace parte el compromiso de la dirección; al nivel táctico que está representado por los coordinadores de área, debe enfocarse en temas de liderazgo, comunicación asertiva, mejoramiento de indicadores, control de riesgos, análisis de problemas, entre otros.

Para el nivel Estratégico la formación complementaria deberá focalizarse por temáticas propias de las áreas: dirección, administración, comercial, ingeniería, calidad, proceso y desarrollo. (Diplomados, especializaciones, maestrías, doctorados) aprovechando los beneficios que otorga la FNC para estudio.

Se recomienda la inclusión de capacitaciones para el nivel directivo, en temas de capital intelectual, de tal forma las acciones que se plantean en el proyecto, sean analizadas y se destaque su importancia para la gestión del conocimiento en los diferentes procesos de la organización.

### 5.2.2. Acciones Frente a las Fortalezas y Debilidades del capital Estructural

Para las estrategias planteadas se recomienda ver Cuadro 23.

Cuadro 23. *Estrategias Capital Estructural*

CONCEPTO	CAPITAL ESTRUCTURAL	ACCIONES
FORTALEZAS	1. Alta apropiación del personal hacia la filosofía y plataforma estratégica.	Continuar la socialización de la plataforma estratégica al personal nuevo en la inducción, a través de los manuales de la plataforma y convivencia. Para el personal activo recordar cada semestre por la intranet, la visión, misión, objetivos y valores corporativos.
	2. Actividades, recursos e infraestructura para el bienestar laboral (actividades diferentes a las del puesto)	En realidad las acciones por mejorar son pocas en temas de bienestar laboral, sin embargo se debe sostener la calidad de los servicios de la sede deportiva, a disposición de la comunidad Buencafé; incrementar el número de jornadas de salud, deportivas, integrando siempre componentes sociales.
	3. Promoción del bienestar laboral en actividades	Mantener e incrementar los indicadores de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial, para

	propias del puesto de trabajo (salud, riesgos profesionales)	participar de nuevo por el primer lugar en compromiso y labor ARP SURA; incrementar los programas de medicina preventiva y medicina del trabajo, mantener la organización con (0) cero diagnósticos de enfermedades profesionales; reducir los accidentes de trabajo (para el 2011 se registraron 11).
	4. Alta satisfacción laboral	Dar continuidad a las condiciones actuales de la organización y que generan satisfacción laboral, continuar realizando la medición del clima organizacional para tener los diagnósticos de las opiniones de los trabajadores.
	5. Vinculación del personal en la promoción de la mejora continua	Continuar fomentando la participación del personal operativo, en la realización del mantenimiento autónomo y por ende las mejoras enfocadas en los procesos de la planta. Incrementar el número de ideas por encima del 45% para el 2012.( Incremento 2011- 2010 del 35%).
	6. Alta inversión y uso de tecnologías	En lo posible incrementar o sostener el presupuesto destinado a mejoras de los sistemas de información, para mantenerlos actualizados. De igual forma para la adquisición y mantenimiento de maquinaria ,equipo y nuevas tecnologías

Continuación Cuadro 22

CONCEPTO	CAPITAL ESTRUCTURAL	ACCIONES
<b>FORTALEZAS</b>	7. Filosofía TPM, impacta positivamente la obsolescencia de los procesos.	Fortalecer el sistema de TPM, y brindarle todas las herramientas para continuar mejorando los mantenimientos a la maquinaria, disminuyendo la obsolescencia
	8. Inversión de recursos en el área de I+D+I	Incrementar o sostener el presupuesto de I+D+I que permite ejecutar más proyectos en temas de producto e ingresos por nuevos desarrollos.
	9. Cuenta con certificaciones de calidad en el 100% de los procesos	Realizar auditoría interna, que permita establecer mapas de riesgos, y planes de mejora y de corrección ante posibles amenazas en el sostenimiento de las certificaciones.
<b>DEBILIDADES</b>	1. Baja transmisión del conocimiento	Implementar programas de transmisión del conocimiento: entrenamiento de las personas más experimentadas a las menos experimentadas (Mejorar y capacitar en métodos para lograr efectividad en gestión del conocimiento); analizar y tomar acciones frente a los periodos vacacionales acumulados de los trabajadores; Retroalimentar al personal con los

	resultados de las mediciones del clima organizacional.
2. Media - Alta resistencia al cambio	Implementar medidas de sensibilización hacia el dinamismo de la organización y que permita reducir la resistencia a las nuevas ideas y al cambio. Implementar canales de comunicación efectivos de la parte operativa a la estratégica para garantizar que los cambios sean en su mayoría promovidos por el personal. Establecer reuniones de trabajo con el sindicato con el fin de reducir los comentarios y malas percepciones sobre aspectos coyunturales de la organización.
3. Desconocimiento de la competencia en aspectos de I+D+I	Establecimiento de alianzas con actores para identificar las características del entorno internacional (competencia, necesidades del mercado, expectativas de los clientes)
4. No hay incentivos adicionales por innovación	Crear programas de incentivos para motivar la participación y la generación de ideas para el desarrollo de la organización; es así como se propone la campaña del trabajador innovador del mes, y del año; en donde se analice si se disponen recursos financieros como motivación, u otros medios de agradecimiento (Disponer de los centros de descanso de la FNC en todo el país), o diplomas que ratifiquen y resalten el compromiso.
5. El impacto en el total de ingresos de los nuevos productos es bajo	Alienar las iniciativas del área de I+D+I en la generación de nuevos productos, con un fuerte y exhaustivo análisis de mercado ( Investigación de mercados, medición de las expectativas y preferencias del consumidor), al mismo tiempo establecer alianza con los stakeholders quienes son los que tienen más conocimiento del mercado
6. Deficiente consolidación de ventas en el entorno nacional del producto.	Incrementar las campañas de publicidad y de posicionamiento en el País, aumentar el nivel de ventas, es un mercado con gran potencial

**Fuente:** Elaboración propia según capítulo anterior

### ***5.2.2.1. Fortalezas del Capital Estructural***

Es importante destacar nuevamente el interés de Buencafé liofilizado por el bienestar integral de sus empleados, conocidas las iniciativas al respecto, las acciones específicas para maximizar las fortalezas se centran en:



Continuar con la socialización de la plataforma estratégica de la organización, tanto al personal antiguo a través de ejercicios, capacitaciones y mensajes semestrales por la intranet, en donde, se recuerden los valores organizacionales, estratégicos, misión, visión y objetivos de la empresa en el corto, mediano y largo plazo; al personal que inicia la etapa de inducción a través de los manuales de presentación de la organización y manejo de la información, presentados dentro del proceso de inducción y entrenamiento. Se recomienda siempre es importante recibir sugerencias acerca de la estrategia de la organización, el personal logrará una conexión mayor con la organización.

Sostener o incrementar los recursos invertidos en la sede deportiva, el posicionamiento de los servicios para el personal y sus familias; el análisis de nuevos servicios, ofreciendo nuevos cursos, torneos, jornadas de integración familiar, entre otros., buscando ampliar la diversidad y cobertura de los gustos de la familia Buencafé. Mantener e incrementar las estrategias en materias de salud y riesgos profesionales, que ya la han hecho acreedora a varios reconocimientos, además, de generar una sensación de confianza en el personal, es por ello que se deben mejorar los indicadores de salud ocupacional y seguridad industrial, buscando ratificarse en el premio ARP Sura al Compromiso y Labor de ambos aspectos; para lograr lo anterior, Buencafé, debe incrementar los programas de medicina preventiva (jornadas y actividades de integración, concursos, deportes, lúdica, relajación, anti-estrés, cómicas ,etc.) en medio de la jornada laboral; ampliar la cobertura de medicina en el trabajo; mantener en cero los diagnósticos de enfermedades profesionales y reducir substancialmente los accidentes de trabajo que para el 2011 fueron 11.

Si bien la organización promueve a través de sus programas la vinculación del personal en los procesos de mejoramiento, es necesario, además, de continuar con éstos, realizar procesos de feedback sobre el resultado de las iniciativas, aumentando el nivel de satisfacción del personal en relación a las iniciativas propuestas y que no se genere la percepción del desconocimiento de sus opiniones o pensamientos. Se recomienda continuar realizando la medición del clima organizacional, buscando conocer los conceptos que los trabajadores tienen acerca de la empresa, sus jefes, los programas y los diversos procesos de la organización.

Se recomienda fomentar la participación del personal operativo en la realización de las actividades propias del TPM, propendiendo mejoras substanciales en los procesos, reducción de los tiempos de mantenimiento autónomo y planeado, pasos del TPM en los cuales el nivel operativo tiene total adaptación y conocimiento del trabajo. En este orden de ideas el coordinador de TPM en la empresa, debe establecer por lo menos unas metas en la presentación de mejoras enfocadas (LUP: Lección de un punto), o incrementar el número anual de ideas presentadas por encima del 35% para el 2012, ya que este valor correspondió al incremento del periodo 2010-2011.

En la medida que la situación financiera de la empresa y de la FNC lo permita, se debe incrementar o continuar con los presupuestos previstos para realizar mejoras a los sistemas de manejo de la información (activo de gran valor), ello debe contemplar la actualización de los programas y, en general, del software con el cual cada persona administra uno de los activos más importantes de todo negocio. Se debe procurar adquirir tecnologías de punta, que incluye

maquinaria y equipos de vanguardia, pero que permiten disminuir tiempos, costos y recursos de producción.

Fortalecer la filosofía TPM, para que se evidencien los ahorros que dicho sistema representan a una organización durante su implementación, En el 2011 fecha en la cual se puso en marcha tanto el paso uno como el dos, los grupos de trabajo del nivel operativo, las averías en la maquinaria disminuyeron en un 49%, ahorrando dinero, tiempo y aumentando la productividad; por tal motivo como acción de mejora se deben disminuir las averías de la maquinaria por lo menos en un 49% para los siguientes años. A su vez, invertir recursos en el TPM, mejora el funcionamiento de todos los procesos de la organización, reduciendo la obsolescencia de la maquinaria de la planta de producción.

Aumentar o sostener el presupuesto destinado a la inversión en I+D+i, tanto de capital como de personal, involucrar, además, alianzas con los stakeholders que promuevan mejores prácticas enfocadas al desarrollo de productos innovadores, que representen todos los valores y la imagen de la empresa y que como consecuencia de ellos, se reflejen en los estados financieros, con el aumento en el total de ventas, por concepto de nuevos productos.

Asegurar la renovación de las certificaciones de calidad, dentro de los términos específicos, con acciones claras de auditoría interna, para establecer mapas de riesgo a los procesos, estableciendo planes de corrección y de mejora para los riesgos identificados, y que finalmente permitan disminuir las no conformidades de las auditorías externas y por consiguiente la recertificación.

### **5.2.2.2. Debilidades del Capital Estructural**

En cuanto a las debilidades, aunque la mayoría se presentan en el largo plazo, es necesario implementar medidas desde ahora para minimizar el posible impacto negativo futuro.

Poner en marcha programas completos de transmisión del conocimiento, por ejemplo, dar un entrenamiento desde las personas más experimentadas hacia las menos experimentadas; otra alternativa es la tercerización del proceso, contratando una firma de consultoría especializada en gestión del conocimiento que permita realizar dicha operación crítica sin inconveniente; finalmente otra opción consiste en empoderarse del proceso para lo cual se recomienda capacitar personal administrativo en tácticas, metodologías y procedimientos para realizar la transmisión del conocimiento.

Cuando una persona se especializa en un puesto de trabajo y la empresa o un área específica requiere indispensablemente de dicha persona, se presenta un problema frecuente en muchas organizaciones, la acumulación de periodos vacaciones, situación ante la cual se propone analizar los cargos con periodos acumulados y tomar acciones específicas para que los trabajadores puedan disfrutar continuamente de los periodos; teniendo que este es un factor que genera condiciones en contra de la salud del trabajo y de la satisfacción laboral.

Se recomienda informar al personal sobre los resultados de las encuestas de medición del clima organizacional, ya que es sano para la organización que los trabajadores, quienes votaron

aspectos de la edición del clima, quieren conocer resultados generales, mejorando la percepción de los trabajadores frente al manejo que la alta gerencia da a la información.

En segundo lugar, se recomienda fomentar y ejecutar medidas de sensibilización para transformar los trabajadores en personas con actitud, dinámicas, proactivas y colaborativas; habilidades que permitan comprender conceptos de flexibilidad, nuevas ideas y que permitan reducir la resistencia al cambio. Mejorar los canales de comunicación entre las áreas operativa y estratégicas, garantizando la inclusión del personal en la promoción de los cambios y en la toma de decisiones que impacten los intereses de los trabajadores, de tal forma que las decisiones en las cuales la gerencia determine pueda realizar consulta, todos los trabajadores se sientan acogidos y escuchados, para evitar la imposición.

Se recomienda entablar por lo menos una reunión al año, con los líderes sindicales de la empresa, cita en la cual la alta gerencia propicie un ambiente de cordialidad y dialogo respetuoso para discutir temas del debate propio de dos actores opuestos, y que mediante negociación se pueda llegar a solucionar alguna de las peticiones de las partes.

Al desconocerse aspectos específicos de Investigación y desarrollo de productos de la competencia (internacional), por ser un tema de total reserva (patentes y propiedad), es necesario el establecimiento de alianzas con diversos actores, incluso la misma competencia para mejorar en conjunto los productos y servicios, promoviendo iniciativas para identificar las características del entorno internacional, necesidades, expectativas del cliente, y mejoramiento

de procesos para afrontar un nicho de mercado específico o simplemente sobrellevar con menor impacto las fluctuaciones y cambios del mercado mundial.

Crear programas de incentivos para estimular la participación y el aporte de ideas que permitan cambiar paradigmas o mejorar algún aspecto de la organización; para ello se pueden ejecutar campañas del pensamiento innovador, cursos de análisis y metodologías para resolver problemas, y campañas donde se destaque al trabajador innovador del mes y del año. Si la empresa puede disponer de algún incentivo monetario, es posible adaptarlo, sin embargo, se pueden utilizar otros medios de incentivación que no implican directamente bonificaciones financieras, por ejemplo, disponer de los centros de descanso de la Federación Nacional en algunos centros turísticos en el país, o sencillamente un diploma que destaque el compromiso y labor del colaborador.

Con lo anterior, se espera aumentar el nivel de participación y la calidad de las propuestas.

Es necesario, además, transferir las iniciativas del área de I+D+i para la planeación y producción de nuevos productos innovadores y que beneficien financieramente el negocio, para lo cual es necesario que las áreas de I+D+i trabaje integralmente con el área comercial, encargada de realizar todo el proceso de investigación de mercados, perfil del consumidor y todo el plan de mercadeo, para lograr un producto exitoso. Es posible también establecer alianzas con los stakeholders, quienes tienen conocimiento de las variables del micro y macro entorno de la empresa.

Se plantean acciones para incrementar la campañas de publicidad y posicionamiento de la marca en el mercado nacional, quizás los consumidores tienen la percepción del café tipo exportación en un valor superior a los demás cafés del mercado, por lo cual, se puede pensar en propagandas en televisión como medio eficaz para mostrar el valor de la marca impreso en el café Buendía. El mercado nacional es potencial, por lo tanto, la organización debe sincronizar sus esfuerzos en aumentar los ingresos por ventas en el territorio.

### 5.2.3. Acciones Frente a las Fortalezas y Debilidades del capital Relacional

Ver Cuadro 23, para las acciones formuladas.

Cuadro 24. Estrategias Capital Relacional

CONCEPTO	CAPITAL RELACIONAL	ACCIONES
<b>FORTALEZAS</b>	1. Evolución de mercados internacionales secundarios	Enfocar las relaciones comerciales al mercado asiático y suramericano, deben igual fomentar la investigación de nichos mercados, buscando definir claramente los productos que se adapten a los consumidores.
	2. Identificación de necesidades de los clientes y posterior orientación de productos y servicios.	Realizar ciclos de visitas a los clientes para que observen la cultura cafetera y los procesos de la empresa, a la vez que se conozcan de cerca sus necesidades, para entablar acuerdos de negociación duraderos.
	3. Importantes acuerdos comerciales con proveedores reduciendo los costos	Establecer alianzas estratégicas para negociar con proveedores, aprovechar ruedas de negocios, y realizarlas cada dos años, para conocer proveedores con otras características que puedan beneficiar la organización.
	4. Inversión en medios de comunicación con el cliente y sistemas para gestionar relaciones	Aumentar el presupuesto para las comunicaciones con los clientes, deben actualizar permanentemente página web, incursionar de lleno en las redes sociales (Facebook, twitter, LinkedIn) con la asesoría de firmas especializadas en Social Media Management.
	5. Importantes capacidades en la	Continuar aprovechando las fortalezas de la organización y su vocación para exportar, incrementar la asistencia a

	penetración del mercado Internacional	eventos y macro ruedas de negocios en todo el mundo (Proexport), elaborar campañas publicitarias y concursos a nivel nacional o internacional para reactivar las ventas (viajes). Establecer reuniones de negocios con empresas de consumo masivo y cuyas materia primas sea café. Contratar un profesional universitario con 5 años de experiencia en negociaciones y mercadeo internacional.
	6. Fortalecimiento en el enfoque al cliente a través de sus 4 oficinas internacionales	Nombrar en las oficinas personal proactivo, dinámico y con fuertes habilidades gerenciales, que le faciliten la atención de los clientes y que represente un enlace productivo entre el cliente y la empresa

Continuación Cuadro 23

CONCEPTO	CAPITAL RELACIONAL	ACCIONES
	7. Altos índices de satisfacción del cliente	Disminuir las inconformidades derivadas de la evaluación de los clientes. Continuar realizando la evaluación de satisfacción del cliente, determinando las debilidades para establecer planes de mejoramiento que permitan satisfacer las necesidades del cliente. Mejorar el servicio y elaborar productos con alto valor agregado.
	8. Excelente red de distribución nacional contratada a colombiana	Realizar reuniones mensuales entre los coordinadores de logística de distribución de ambas empresas, para analizar los problemas que se presenten en todo el proceso de distribución y establecer su solución
	9. Establecimiento de alianzas en varios frentes	Continuar fomentando los puestos para practicantes Sena y Universitarios, que brinden apoyo en labores que cada jefe de área determine, y estableciendo proyectos sobre los que los estudiantes universitarios deban trabajar en el semestre.
	10. Implementación de programas de Responsabilidad social empresarial	Sostenimiento de los programas de Responsabilidad Social Empresarial y proyectos ambientales; realización de visitas industriales a los niños de los comedores nutritivos, para que desarrollen sentido de pertenencia por la organización. Implementar programas para visitar la sede deportiva y mejorar sus condiciones de vida, con prácticas para su desarrollo integral.
	11. Certificaciones en Sistemas de gestión y de Producto	Continuar realizando los seguimientos a los sistemas de gestión y de producto, certificar los productos según los requerimientos de los mercados.



	12. Alto nivel de confianza de los stakeholders hacia la empresa	Trabajar constantemente en el mejoramiento continuo, incrementar y fomentar el compromiso del personal para generar resultados excepcionales, razón por la cual los stakeholders preferirán a Buencafé Liofilizado.
<b>DEBILIDADES</b>	1. Alta incidencia de las variables del mercado en el total de ventas	Realizar negociaciones con mercados emergentes en los cuales, las condiciones del mercado no afecten o en su defecto impacten en menor proporción las finanzas de la organización. Flexibilizar y preparar los procesos ante crisis económicas, evitando la disminución de los clientes activos.
	2. pocas alianzas con el sector privado y competencia	Promover la realización de alianzas con el sector privado (competencia), intercambiando y retroalimentando los métodos y procedimientos para generar mayor valor y blindar la empresa ante los cambios abruptos del mercado, o incursionar con productos de valor agregado en un mercado dado

### 5.2.3.1. Fortalezas del Capital Estructural

Para Buencafé las relaciones comerciales, los acuerdos de cooperación, los esfuerzos en RSE y la reputación corporativa representan el resultado y finalmente el resultado de las fortalezas y debilidades de los demás capitales, por esto, a continuación se mostrarán las acciones que finalmente los stakeholders van a percibir:

Para afrontar la delicada situación internacional, en las cuales la demanda de café se ha contraído y la oferta ha aumentado en gran proporción, la empresa debe enfocar las estrategias comerciales hacia países cuyas economías no sean afectadas en gran proporción por la crisis económica, regiones diferentes a Estados Unidos y la Unión Europea; por consiguiente se recomienda analizar los consumidores del mercado asiático y suramericano; mercados en los cuales el área comercial deberá realizar un trabajo de investigación de mercados, definiendo

claramente los productos que según el perfil del consumidor se adapten y generen rendimientos económicos.

Las instalaciones de Buencafé Liofilizado en el municipio de Chinchiná, son acogedoras, estéticas y muy bien conservadas, representan una estructura campestre y clásica que a la vista extranjera es positiva; por tal motivo se debe aprovechar el entorno para invitar a los actuales y futuros clientes, para realizar el acercamiento a la Cultura Cafetera, y que conozcan las fortalezas de la organización para incursionar en sus mercados. Por lo tanto, la acción recomendada consiste en realizar ciclos de visitas por parte de los clientes, observando de cerca el proceso y permitiendo crear lazos de confianza, entendimiento de sus necesidades y finalmente fidelizando los clientes.

Se ha observado que la empresa tiene una excelente posición negociadora, por lo tanto, se debe continuar aprovechando la ventaja sobre la cantidad de los insumos que requiere la planta para su funcionamiento, situación que inminentemente reluce en las negociaciones, del mismo modo la reputación de la empresa. Cada dos años se debería realizar una rueda de negocios, para conocer proveedores que puedan suministrar materias primas con iguales o mejores condiciones, costos, tiempos y seguimiento post- entrega.

El presupuesto de comunicaciones ha disminuido para el 2011, de donde, se recomienda aumentar el presupuesto para mejorar, actualizar y focalizar la comunicación con los clientes; se recomienda actualizar con mayor frecuencia la página web implementada y de la misma forma incursionar en la dinámica actual de redes sociales, para ello, se recomienda contratar una firma

especializada en Social Media Management, que adaptaría los servicios de la empresa a Twitter , Facebook, LinkedIn, entre otras; redes que potencian la publicidad de los productos, acercan al consumidor y permiten seguir las tendencias de los mercados.

Buencafé tiene una importante fortaleza dada su capacidad para penetrar en mercados internacionales, así que debe fomentar su participación en eventos a nivel mundial, macro ruedas de negocio (Proexport); se recomienda incursionar en los concursos por consumo de la marca, ofreciendo premios atractivos a los consumidores, modelo de publicidad de puede incrementar sus ventas a nivel local o internacional. Otra acción para potenciar sus fortalezas al exportar sería contratar un profesional universitario con mínimo cinco años de experiencia en negociaciones y mercadeo internacional (especialmente con enfoque a los mercados orientales).

Las oficinas en el exterior deben jugar un papel fundamental en la consolidación de las marcas de la empresa, por tal razón se recomienda analizar los perfiles para los coordinadores de ventas que allí se encuentra, buscando actitud de pro actividad, dinamismo, habilidades de negociación, empoderamiento, liderazgo y atención de clientes; con lo cual sería un enlace eficaz entre el cliente y la organización.

La acción para evitar que los índices de satisfacción de los clientes disminuyan, consiste en trabajar sobre las inconformidades expresadas por los clientes en las evaluaciones que ellos realizan al proceso de compra, evaluación que reta todo el proceso productivo de la organización para cumplir a los clientes. Se deben determinar las debilidades, establecer planes de mejora para brindar un servicio perfecto al cliente, razón por la cual continuarían negociando con la empresa.

Se recomienda continuar utilizando el canal de distribución de Colombina, ya que es una empresa especializada en dicho proceso; se recomienda realizar reuniones mensuales entre los coordinadores de logística de distribución de ambas empresas, para analizar plantear soluciones a los problemas en todo el proceso, desde la salida de bodegas de materia de producto terminado hasta la puesta en el punto de venta.

Se recomienda estimular la creación de puestos para practicantes universitarios y Sena, dado que pueden apoyar labores en las áreas. La empresa debe diseñar formatos para controlar las prácticas universitarias, de tal manera que cada practicante tenga un tutor en la empresa, y que sea la persona encargada de establecer un proyecto al cual se le hará seguimiento mensual, hasta culminar el semestre. Sería interesante aprovechar el potencial de las personas que llegan con ideas nuevas a la empresa, ya que sus ideas no tienen restricciones y en muchos casos rompen paradigmas y dejan al descubierto grandes oportunidades de mejora en áreas de la empresa (comercial, administración, ingeniería, calidad, proceso, desarrollo).

Para la organización la Responsabilidad Social Empresarial hace parte de la cultura, por tal razón sostener las políticas y disposiciones en los enfoques social y ambiental, representan para Buencafé el compromiso con la sociedad. El hecho de no aprovechar sus logros en aspectos sociales, para publicitar sus productos, deja relucir su carácter netamente humano y social, realizando esfuerzos constantes por mejorar la calidad de vida de la población vulnerable de Chinchiná. Se recomienda programar visitas con los niños de los comedores comunitarios (Nutrir), para que interactúen de cerca con la empresa y desarrollen sentido de pertenencia. Semanalmente se podría implementar una campaña para que grupos de niños hagan uso de las

instalaciones de la sede deportiva, fomentando las prácticas deportivas que contribuyan a su desarrollo integral.

Por su enfoque exportador, las acciones de seguimiento a las certificaciones de gestión y de producto deben ser constantes, aprovechando los planes de formación de auditores internos, se deben efectuar los controles respectivos a cada sistema, para garantizar los requerimientos la efectividad de la certificación.

La organización deberá fomentar el compromiso de todas las personas para mejorar continuamente, exaltando los valores corporativos que se imprimen en un producto. Finalmente, clientes, trabajadores, consumidores, proveedores, y comunidad perciben el valor de la organización y su vocación al servicio, razón por la cual se establecen lazos de confianza y se generan procesos de fidelización.

#### **5.2.3.2. Debilidades del Capital Estructural**

Las variables en las cuales la empresa debe implementar acciones puntuales para evitar repercusiones negativas se describen a continuación:

Dada la volatilidad del mercado de café en el mundo, la organización debe adoptar medidas que minimicen el impacto de las variables en sus estados de resultados. La disminución de los ingresos se justifica en la reducción de los precios internacionales del café, pero debe accionar planes de contención que incluyan acciones concretas en todas las áreas de la

organización. Se deben entonces, reducir costos de producción, adicional a ello el área comercial debe hacer uso de sus capacidades para establecer acuerdos comerciales con empresas competidoras, maquilando y procurando sacar provecho de su alta capacidad instalada. Adicional a ello, cuando el mercado presenta problemas económicos se deben enfilar baterías hacia los mercados no tradicionales, mercados emergentes con políticas más estables que las tradicionales (Estados Unidos, Unión Europea), con lo cual se contengan las pérdidas por la disminución en las exportaciones a los clientes tradicionales y se evite la disminución de los clientes activos. La empresa deberá entonces, aumentar su capacidad de reacción, y flexibilidad para adaptarse a las crisis, siguiendo de cerca los indicadores macroeconómicos.

Finalmente la empresa deberá sacar provecho de su capacidad negociadora para establecer alianzas con el sector privado (Competencia), este aspecto puede generar relaciones de valor para dos empresas competidoras, ya que al sumar esfuerzos, intercambiar ideas, procesos, mejoras, desarrollos innovadores, se pueden preparar mejor para incursionar en determinados mercados o simplemente blindarse a las crisis del mercado.

## **6. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LIMITACIONES**

### **6.1 Conclusiones**

Es de vital importancia que bajo las características de turbulencia generados por el actual modelo económico, donde la competitividad es el eje central de la globalización, la internacionalización y apertura de las economías, las empresas cada vez más, identifican, valoran y miden los aspectos pertinentes a su capital intelectual, y a esta situación no es ajena BUENCAFÉ LIOFILIZADO DE COLOMBIA, pues, es a través de aquél, donde puede encontrar ventajas competitivas que le permitan tomar decisiones con un enfoque de valor agregado, diferenciación y sostenibilidad de la empresa en el mercado, que, de acuerdo a los resultados de los diferentes indicadores no financieros estudiados, le permitan el desarrollo de nuevos y mejores conocimientos.

En cuanto al capital intelectual de la empresa objeto de estudio, se concluye lo siguiente:

Ha sido tradicional en nuestro medio considerar que lo más importante en las empresas es el recurso humano, asumido dentro del capital objeto de estudio como capital humano. En desarrollo de este trabajo se deja en evidencia como éste, tanto en el área operativa como administrativa en Buencafé Liofilizado de Colombia S.A., es su principal fortaleza, pues, en ambos niveles de acuerdo a los resultados obtenidos, se observó que al tener para ambos años un personal operativo con un nivel educativo mínimo de bachillerato y, para el caso administrativo,

de profesionales en diferentes áreas de formación, esta situación es fuente valiosa para realizar una mejor gestión del conocimiento organizacional a partir del conocimiento individual del personal en el desempeño de sus cargos.

La apertura de nuevos mercados, y las ampliaciones de su capacidad instalada a través del tiempo, entre otras acciones, han permitido a la empresa Buencafé Liofilizado de Colombia S.A., el fortalecimiento de su cultura organizacional, la renovación permanente de sus tecnologías y procesos, y el permanente apoyo a la investigación e innovación, situación que se materializa para los años 2010 y 2011, en los resultados de los indicadores del capital estructural, producto a su vez de los lineamientos dados a partir de su direccionamiento estratégico, el cual se ha divulgado gracias a uso de tecnologías de Información y Comunicación TIC.

A lo anterior, hay que adicionar, las inversiones significativas en programas de bienestar social, y la manera cómo se ha venido gestionando la investigación e innovación en la empresa, lo que le ha permitido la obtención de certificaciones tanto de sus sistemas de gestión (8), como de producto (7), tanto del orden nacional como internacional.

Se encontró que Buencafé Liofilizado de Colombia, tiene alta capacidad de desarrollar relaciones con sus grupos de interés, materializado entre otros, por el establecimiento de mecanismos de interacción, por cuanto han incidido positivamente en sus operaciones de comercialización, investigación y proyección social, no solo a través de sus empleados y sus familias, sino de la comunidad del municipio de Chinchiná en general.



A lo inmediatamente anterior, debe considerarse la debilidad que representa para la empresa, en cuanto al capital relacional, el impacto que tienen los movimientos de los precios internacionales del café sobre la economía colombiana, y la aparición en el escenario mundial de nuevas ofertas de café liofilizado, muestra de ello es la pérdida de participación porcentual en el indicador de clientes activos, al pasar del 81% en el 2010 al 57% en el 2011, en donde, ello se generó a raíz que, varios de sus clientes consideraran en sus portafolios de productos procesados con base en el café, otras opciones de compra; Además, otro factor que afectó la competitividad del precio de las líneas de producto tipo exportación de Buencafé Liofilizado, fue el incremento en el valor a pagar por las materias primas empleadas en el proceso de producción.

El conocimiento integrado de los diferentes componentes y categorías del capital intelectual en la empresa, a partir de la identificación de indicadores (no financieros) permitieron dar un valor conceptual y argumentativo a las cifras, de los diferentes estados financieros de la compañía, pues, justificar las mismas a partir de las características demográficas de su personal, la trayectoria laboral del mismo, su formación, sus competencias, la cultura organizacional de Buencafé, sus tecnologías y procesos, sus actividades de investigación y desarrollo, sus clientes y proveedores efectivos , los acuerdos de cooperación establecidos, los alcances de su responsabilidad social empresarial y su imagen corporativa, permiten a partir del desarrollo de este trabajo, formular elementos de política institucional para administrar en el futuro, su capital humano, estructural y relacional, en pro de la sostenibilidad de la empresa en el mercado nacional e internacional.

La suma de los tres componentes del capital intelectual, es la que permite que se dé para Buencafé, un valor diferencial frente a su competencia en el ámbito mundial. En este caso podría decirse sin temor a equivocaciones que su estrategia diferencial frente a la competencia, es precisamente, las capacidades investigativas, los componentes que hacen parte del paquete tecnológico, y el establecimiento de acuerdos de cooperación que ha desarrollado a lo largo de los años y que la han hecho visibles en el contexto nacional e internacional con sus productos.

En lo referente a cada componente puede decirse respecto al capital humano de Buencafé, el mismo es importante, por cuanto su materia prima principal (El Café), solo se convierte en un producto terminado de valor, cuando la misma, por un lado, pasa por un proceso de producción realizado por sus operarios, ya que la tecnología de equipo por muy avanzada que sea no puede manejarse sola y se necesita de su personal operativo en planta para ponerla a trabajar, y de otra parte, para su presentación y distribución final, requiere de procesos logísticos que requieren de personal directivo y administrativo con competencias laborales. En la actualidad, la tecnología en sus diversas taxonomías, es indispensable para lograr la efectividad, eficiencia y eficacia que exige el mercado, pero el éxito de Buencafé ha dependido principalmente, de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tiene una parte del personal que labora en la compañía.

Por lo anterior, para la empresa objeto de estudio, centrarse en el capital humano, le debe implicar, también, que a partir de las debilidades identificadas, se trabaje a favor de la superación de las mismas, y de esta manera, se realicen mediciones periódicas, con el fin de comprender el comportamiento dinámico de dicho capital.

De esta manera trabajar el capital estructural sin incluir las potencialidades del capital humano, carecerá de sentido, pues, de que le serviría a Buencafé las tecnologías duras, blandas, intangibles y transversales, o los avances en tecnologías de producto, proceso, de producción y de equipo, sin quién pueda administrarla, gestionarla y usarla productivamente? ¿Cómo establecer ambientes creativos sin personal que imagine y genere cultura organizacional para la innovación?. Por ello, en Buencafé, una vez realizado el estudio, se identificaron líderes y empleados con capacidades de establecer y sostener relaciones beneficiosas a largo plazo, en varias dimensiones de la organización, pues de no ser así, poco o nada se lograría en el ámbito del capital relacional.

En lo referente a la propuesta, las diferentes acciones que se plantean buscan, hacer más eficientes y eficaces las estrategias formuladas, de un lado, para disminuir el efecto de las diferentes debilidades identificadas en los componentes y subcategorías consideradas en el estudio, y de otra parte, aprovechar las potencialidades que ofrecen las fortalezas encontradas en Buencafé Liofilizado de Colombia.

Ya depende de la compañía poner en marcha las acciones propuestas, y de esta manera dar apertura hacia nuevos caminos en ambientes de competitividad.

En el horizonte de la formulación de políticas institucionales en el ámbito de la administración de capital intelectual, en Buencafé, que es sería una de las consecuencias del presente estudio, queda claro cómo las mediciones y aplicación de indicadores, como los que se plantean acá, son necesarias, no sólo como instrumento que permite identificar, cuantificar y

clasificar el conocimiento, sino desde la perspectiva de formular líneas de acción y direccionamiento mediante políticas institucionales que orienten el quehacer investigativo de la empresa.

## **6.2 Recomendaciones**

Una vez realizado el estudio, y dada la importancia del capital intelectual en las empresas, para facilitar procesos de gestión de la innovación, se hace necesario generar espacios desde la academia, con el propósito de involucrar diferentes partes interesadas de la Universidad Autónoma de Manizales, tanto en el ámbito de pregrado como de especialización y maestría en la formación de temáticas en la gestión del conocimiento, y de esta manera contribuyan al posicionamiento en el mercado y una mayor competitividad empresarial.

En este orden de ideas, se hace necesario generar otras alternativas, como la realización de foros y talleres que involucren no solo actores académicos, sino empresariales, con el propósito de contribuir a la generación de patrimonio intelectual en las empresas de la ciudad y la región, sin hacer discriminación de la actividad económica de las mismas.

De igual manera, se recomienda a la Maestría en Administración de Negocios, realizar esta clase de trabajos tanto en la gran como en la mediana empresa local y regional, con el ánimo de dar cobertura a una mayor parte de la población empresarial, a fin de crear en ellas competencias para hacer frente a las actuales condiciones del mercado. Dándose de esta manera, un aporte importante a la disminución de la brecha del llamado eslabón roto entre la academia y

la empresa. Para ello, puede plantearse el establecimiento de convenios con las empresas interesadas en que se aplique en ellas estudios de esta naturaleza, sin importar el sector de actividad económica a la cual pertenezcan.

### **6.3 Limitaciones**

Para el caso de algunos pocos indicadores, no se contó con toda la información, por parte de la empresa objeto de estudio, para sus respectivos cálculos.

La disponibilidad de la información fue solo para los años 2010 y 2011, lo que permitió establecer comportamientos puntuales para los diferentes componentes y subcategorías, más no tendencias de los indicadores estudiados, razón por la cual y por tratarse de un estudio de caso en una empresa específica, no se pueden generalizar los resultados.

## BIBLIOGRAFÍA

AECA (1998): *“Los indicadores en la gestión de las entidades públicas”*, Documento No. 17, Comisión de Contabilidad de Gestión, Madrid.

Amaratunga, D. y Baldry, D. (2001): *“Case study methodology as a means of theory building: performance measurement in facilities management organisations”*, Work Study, MCB University Press, vol. 50, num.3

Argyris, C, y Schon, D. (1978): *Organizational Learning*, reading, Addison-Wesley, M.A.

Arias Orozco, Fabio Hernando; Castro Nieto, Jorge Uriel; Sánchez Giraldo, Jhon Berto (2010). *Contribución Del Capital Intelectual De La Universidad De Caldas A Su Capacidad Investigativa*. Tesis de grado, Programa de maestría en Creatividad e Innovación en las Organizaciones. Universidad de Caldas.

Arrow, K. J. (1969): *“The Organization of Economic Activity: Issues Pertinent to the Choice of Market versus Non-market Allocations”*, En *Analysis and Evaluation of Public Expenditures: The PPP System*, vol. 1

Arrow, K.J. (1962): *“The economic implications of learning by doing”*, *Review of Economic Studies*, num. 29

Arrow, K.J. (1971): *Economics of information and knowledge*. Penguin Books, Harmondsworth.

Arzaluz, S. (2005): “*La utilización del estudio de caso en el análisis local*”, *Región y Sociedad*, VOL. 17, Nro. 32

Astudillo Bolívar Humberto, (2004). “*Trabajo Especial de Grado - Termómetro del knowledge management TKM ¿Su empresa esta apta o no para utilizar una herramienta de gestión del conocimiento? Caso estudio: unitec usando k-next*”. Universidad Tecnológica del Centro. Guacara, México.

Barney, J. (1991): “*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*”. *Journal of Management*, 17.

Berggren Y Nacher, (2001): “*Introducing new products can be hazardous to your company: Use the right new-solution delivery tools*”. *Academy of Management Executive*.

Bontis, N. (1996): “*There’s a price on your head: managing intellectual capital strategically*”, *Business Quarterly*, vol. 60.

Bontis, N. (1998): “*Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models*”. *Management Decision*, Vol. 36, No. 2.

Boulding, K.E. (1956): "*General systems theory. The skeleton of science*", Management Science, vol. 2/3, April.

Boulding, K.E. (1966): "*The economics of knowledge and the knowledge of economics*", American Economic Review, vol. 56, num. 2.

Bueno Campos, E. (1998): "*El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual*". Boletín de Estudios Económicos, Vol. LIII, Agosto.

Bueno, E. et al. (2002): "*Indicadores de capital intelectual aplicados a la actividad investigadora y de gestión del conocimiento en las universidades y centros públicos de investigación de la comunidad de Madrid*", en "Capital Intelectual y Producción Científica", Madrid, Dirección General de Investigación.

Bueno, E., Rodríguez, O. y Salmador, M.P. (2003): "*La importancia del capital social en la sociedad del conocimiento: propuesta de un modelo integrador de capital intelectual*", Memorias Primer Congreso Internacional y Virtual de Intangibles.

Centro de investigación sobre la sociedad del conocimiento CIC. (2003). *Modelo Intellectus: medición y gestión del capital intelectual*, Universidad Autónoma de Madrid, Madrid.

Chen, J., Zhu, Z. y Yuan, H. (2004): "*Measuring intellectual capital: a new model and empirical study*", Journal of Intellectual Capital, vol. 5.



Davenport, T.H. (2003). *"Capital humano. Creando Ventajas Competitivas a través de las personas / T.H. Davenport."* - Barcelona: Ediciones Gestión, --264p.

Documentos intellectus (2003). *Metodología para la elaboración de indicadores de capital intelectual*, Centro de investigación sobre la sociedad del conocimiento (CIC). Madrid.

Donnelly, James H.; Gibson James L; Ivancevich, Jhon M., 1999. *"Las Organizaciones"*. Addison Wesley Iberoamericana S.A. Delaware, EUA.

Edvinsson, L. y Malone, M. (1997): *"Intellectual capital: realizing y company's true value by finding its hidden brainpower"*, Harper Collins Publishing, Nueva York.

Edvinsson, L. y Malone, M.S. (1998): *El Capital Intelectual. Cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa*. Editorial Norma, Bogotá.

Eisenhardt, K.M. (1989): *"Building theories from case study research"*, Academy of Management Review, vol. 14, num. 4.

Euroforum Escorial (1998). *Medición del capital intelectual: modelo Intelect*, I.U. Euroforum Escorial, Madrid.

González, L. (1999): *"La dirección de recursos humanos en el horizonte del 2000"*, Alta Dirección, núm. 204.

- Guthrie, J., Petty, R. y Yongvainich, K. (2004): “*Using content analysis as a research method to inquire into intellectual capital reporting*”, Journal of Intellectual Capital, vol. 5.
- Jerez, P. (2001). *La gestión de recursos humanos y el aprendizaje organizativo: incidencia e implicaciones*. Tesis Doctoral. Universidad de Almería, Almería, España.
- Marr, B., Gupta, O., Pike, S. y Roos, G. (2003): “*Intellectual capital and knowledge management effectiveness*”, Management Decision – London The Bradford, vol. 41, num. 8.
- Monclús, R. et al. (2005). *Información sobre intangibles en la nueva economía*. Un estudio sobre las prácticas de las empresas españolas cotizadas, Colección Estudios España, Madrid.
- Moran, P. (2005): “*Structural vs. Relational embeddedness: social capital and managerial performance*”, Strategy of Management Journal, vol. 26.
- Mouritzen, J., Bukh, P.N., Larsen, H.T. y Johansen, M.R. (2002): “*Developing and managing knowledge through intellectual capital statements*”, Journal of Intellectual capital, vol. 3, num. 1.
- NazarI, J. y Herremans, M. (2007): “*Extended VAIC model: measuring intellectual capital components*”, Journal of Intellectual Capital, vol. 8, nro. 4.

- Peña, T.; Joyanes, L.; Sáiz, L. y García, J. (2006). *Modelo integral de gestión del conocimiento desde un enfoque de procesos*. Burgos: Universidad de Burgos.
- Perry, CH. (1998): “*Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing*”, European Journal of Marketing, MCB University Press, vol. 32, num 9/10.
- Porter, M. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Barcelona: Plaza & Janés.
- Proyecto Meritum (2002). *Guidelines for managing and reporting on intangibles*. Fundación Airtel-Vodafone, Madrid.
- Rastogi, P.N., (2002): “*Knowledge management and intellectual capital as a paradigm of value creation*”, Human System Management, vol. 21, num. 3.
- Roos, G & Gupta, O (2001). “*Las fusiones y adquisiciones a través de un capital intelectual*”. Europea para la gestión, vol 50, n ° 3.
- Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N.C. y Edvinsson, L. (1997): “*Intellectual capital: navigating in the new business landscape*”, Mcmillan Business, Londres.
- Saint-Onge, H. (1996): “*Tacit knowledge: the key to strategic alignment of intellectual capital*”, Strategy and Leadership, vol. 24, num. 2.

Salmador, M. (2007). *Evaluación y medición del conocimiento*. El capital intelectual en la organización. Unidad 4, Material complemento a los recursos de la unidad. Materia Empresa en la Sociedad del Conocimiento. Doctorado Sociedad de la Información, UOC, Madrid.

Sarabia, M. y Sarabia, J. (2005): “*TREEOR Model: an approach to the valuation of intellectual capital*”, The Electronic Journal of Knowledge Management, vol. 3, num. 2.

Simon, H. (1947). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Proceses in Administrative Organizations*, 4a. Edición, The Free Press.

Sosa, S. (2003): “*La génesis y el desarrollo del cambio estratégico: Un enfoque dinámico basado en el momentum organizativo*”. Tesis Doctoral. Universidad de las Palmas de Gran Canaria.

Spanos, Y. E. y Lioukas, S. (2001). “*An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter’s competitive framework and the resource-based perspective*”. Strategic Management Journal, Vol. 22, pp. 907-934.

Steward, T. (1998). *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*, Granica S.A., Buenos Aires.

Steward, T. A. (1997): *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. Doubleday, New York, NY.

Subramanian, M. y Youndt, M. (2005): “*The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities*”, *Academy of Management Journal*, vol. 48.

Sullivan, Patrick (2001). “*Rentabilizar el Capital Intelectual: tecnicas para optimizar el valor de la innovación*”. Barcelona. Paidós Empresa

Sveiby, K. E. (1997): *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA.

Swart, J. (2006): “*Intellectual capital: disentangling an enigmatic concept*”, *Journal of Intellectual Capital*, vol. 7, num. 2.

Viedma, J.M. (2001): “*Innovation intellectual capital benchmarking system*”. Ponencia presentada al IV Congreso Mundial sobre Capital Intelectual, Mc Master University, Hamilton, Canadá.

Warn, J. (2005): “*Intangibles in commercialisation: the case of air navigation services in the south pacific*”, *Journal of Intellectual Capital*, vol. 6.

Wilcox, A., Fowler, S. y Zeithaml, C. (2001): “*Managing organizational competencies for competitive advantage: the middle – management edge*”, The Academy of Management Executive, vol. 15.

## **CIBERGRAFÍA**

<http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/uploads/archivos/Articulo/Revisi%C3%B3n%20de%20metodolog%C3%ADas%20para%20la%20valoraci%C3%B3n%20del%20capital%20intelectual%20organizacional-2010.pdf>.

<https://ojs.uo.edu.cu/index.php/aeco/article/view/3312/2787>.

Proceso Productivo Buencafé Liofilizado de Colombia, en:  
<http://www.buencafe.com/es/experta.php>; 29 de Septiembre de 2012.

Productos de Buencafé Liofilizado de Colombia, en:

<http://www.buencafe.com/es/productos.php>; 29 de Septiembre de 2012

Propuesta de un sistema de indicadores que conforman el capital intelectual según el modelo de cuadro de mando integral para la empresa conformadora 30 de Noviembre, Septiembre 2012, en:

Revisión de metodologías para la valoración del capital intelectual organizacional, 8 de Septiembre 2012.