



UNIVERSIDAD DE TALCA  
INSTITUTO INTERDISCIPLINARIO PARA LA INNOVACIÓN  
MAGÍSTER EN GESTIÓN TECNOLÓGICA

DIAGNÓSTICO DEL CAPITAL INTELECTUAL EN PEQUEÑAS EMPRESAS  
VINCULADAS AL GREMIO “DESCUBRE CURICO”: UNA APLICACIÓN DE  
MODELO INTELECT.

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE:  
MAGÍSTER EN GESTIÓN TECNOLÓGICA.

ALUMNA: KARINNE ZÚÑIGA HERNÁNDEZ  
PROFESORA GUÍA: NADIA ALBIS SALAS  
PROFESOR INFORMANTE: CRISTIAN GELDES GONZÁLEZ

TALCA-CHILE  
MAYO, 2021

## CONSTANCIA

La Dirección del Sistema de Bibliotecas a través de su unidad de procesos técnicos certifica que el autor del siguiente trabajo de titulación ha firmado su autorización para la reproducción en forma total o parcial e ilimitada del mismo.



Talca, 2021

## RESUMEN

El capital intelectual (CI) ha sido reconocido como un componente central para generar valor y mejorar la competitividad en las empresas, por lo cual su gestión y medición constituye un reto fundamental para el logro de objetivos estratégicos empresariales.

En este trabajo se realiza un diagnóstico del capital intelectual tomando como caso de estudio a tres empresas asociadas al gremio “Descubre Curicó” ubicado en la región del Maule. La medición se basó en una versión adaptada del Modelo Intellect, a través del cual se identificaron una serie de fortalezas y oportunidades de mejora que se espera sirvan de apoyo a la gestión de los activos intangibles y la innovación en estas empresas.

Aunque con diferencias ente empresas, los resultados encontrados sugieren que es necesario adoptar acciones que permitan mejorar la gestión de los intangibles en ámbitos como (i) competencia y estabilidad del recurso humano; (ii) desarrollo de una cultura organizacional con valores y creencias compartidas; (iii) comunicación de la filosofía del negocio entre los trabajadores; (iv) procesos de apoyo para facilitar la generación de nuevas ideas y recursos externos para financiar la innovación; (v) mecanismos de transmisión del conocimiento y apoyo a procesos a través de las TIC; (vi) el establecimiento de condiciones para fomentar la actividad innovadora y transformar las capacidades de la empresa en innovaciones y (vii) las interrelación con organizaciones externas que permitan complementar las capacidades internas.

Finalmente, el resultado de este trabajo refleja que la medición y análisis del CI es un elemento fundamental para la gestión y desarrollo de las empresas pertenecientes al gremio evaluado, para ello se hace necesario que estas sean apoyadas en cuanto a la aplicación de alguna metodología de medición tal como la propuesta en este trabajo.

**Palabras claves:** capital intelectual, capital humano, capital estructural, capital relacional.

## ABSTRACT

Intellectual capital (IC) is recognized as a central component for the value generation and the improvement of competitiveness of firms. Therefore, to the achievement of strategic business objectives it is important to management, measurement and evaluate IC performance.

The purpose of this study is to measure and analyze the intellectual capital of three enterprises associated to “Discover Curicó” business association located in the Maule region. The analysis was based on the application of an adapted version of the Intellect Model, through which a set of strengths and opportunities for improvement were identified, which are expected to support the management of intangible assets and innovation in these companies.

Although with differences between firms, the results suggest that in the companies analyzed it is necessary to adopt actions that allow improving the management of intangibles in several areas such as: (i) the skills and stability of human resources; (ii) the development of an organizational culture with shared values and beliefs; (ii) communication of business philosophy to workers; (iii) support processes to facilitate the generation of new ideas and external resources to finance innovation; (iv) mechanisms for the knowledge diffusion and ICT infrastructure; (v) stablish conditions to promote innovative activity and transform the firm capabilities into innovations and (vi) interrelationships with external organizations that allow complementing internal capabilities.

Finally, the study suggests that measuring and analyzing capital may be a useful tool for the management and boost the intangible assets of the companies belonging to the “Discover Curicó” business association. Therefore, it would be suitable to apply the proposed methodology to a greater number of firms linked to this business association.

**Keywords:** intellectual capital, human capital, structural capital, relational capital.

## TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCION.....	6
2.	OBJETIVOS.....	8
2.1	Objetivo general .....	8
2.2	Objetivos específicos .....	8
3.	ESTADO DEL ARTE .....	9
3.1	El concepto y tipos del capital intelectual.....	9
3.2	Medición del capital intelectual .....	10
3.3	Modelo Intellect .....	12
4.	DISEÑO METODOLÓGICO .....	14
5.	RESULTADOS .....	31
5.1	Componente 1: Capital Humano.....	34
5.2	Componente 2: Capital Estructural .....	35
5.3	Componente 3: Capital Relacional .....	37
6.	CONCLUSIONES .....	39
7.	BIBLIOGRAFÍA.....	42
8.	ANEXO .....	44

## **INDICE DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1. Fases metodológicas del modelo .....	14
Ilustración 2. Modelos de medición del capital intelectual.....	16

## **INDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Modelos estratégicos del capital intelectual .....	11
Tabla 2. Estructura general del Modelo Intellect.....	12
Tabla 3. Modelo de calificación del capital intelectual.....	17
Tabla 4. Resultado de la medición por componente .....	31
Tabla 5. Resultado de la medición por subcomponentes.....	32
Tabla 6. Fortalezas y oportunidades de mejora .....	33

## 1. INTRODUCCIÓN

Al valorar una organización, lo más frecuente es evaluar el balance de activos y pasivos, en general la situación contable, pero la rápida transformación del actual entorno tecnológico, social y económico en que se mueven las empresas ha convertido al “conocimiento” en un aspecto fundamental para su competitividad (Sarur, 2013; Cañibano et al, 2002; Ahonen y Sveiby, 2018), este conocimiento constituye hoy día el activo más importante que dispone una organización o un país, razón por lo cual su gestión es una obligación que no puede descuidarse (Norchales, 2019).

El desarrollo sostenible de las empresas en un mundo donde el conocimiento ha llegado a ser una de las principales fuerzas productivas, depende en gran medida de la efectividad en la gestión del capital intelectual; sin embargo, en la práctica no todos los activos intangibles son gestionados con efectividad, lo que influye negativamente en la creación de valor en las organizaciones (Borrás-Atiénzar et al 2018). Por tanto, es de suma relevancia para las compañías que los administradores sean capaces de conocer, entender, medir y evaluar su gestión. Para ello se han desarrollado diversos modelos de medición de CI, que buscan analizar los esfuerzos que está haciendo una compañía, en términos cualitativos y cuantitativos para potenciar tres tipos de activos intangibles: (i) su capital humano, donde se incluyen aspectos tales como la experiencia, habilidades, compromiso o desarrollo profesional de los empleados y que son impulsores del crecimiento de las personas que pertenecen a la organización; (ii) el capital estructural, que integra el conocimiento y destrezas técnicas de los grupos de trabajo y la organización, su cultura, valores y estructura que permiten materializar el conocimiento y los instrumentos que mantienen la organización y (iii) el capital relacional, que aporta el conocimiento creado a partir de las relaciones con los clientes, proveedores, aliados, entre otros (Cañibano et al, 2002; Ahonen y Sveiby, 2018).

Según Teese (2007), el capital intelectual es un factor clave para fomentar la innovación y la ventaja competitiva en economías basadas en el conocimiento; la mayoría de las empresas que no logran sobrevivir son aquellas que no logran adaptarse mientras que las exitosas son las que poseen características estructurales que se adecuan a las demandas cambiantes del entorno. En tal sentido, el problema de la supervivencia de las empresas depende de la identificación de oportunidades y su explotación, lo cual a su vez depende de la asignación de recursos y las capacidades que dispone una organización a modo

que permitan para alcanzar un crecimiento sostenible y a largo plazo, lo anterior pone de manifiesto la relevancia de identificar, medir y divulgar información sobre este tipo de recursos que permitan alimentar la toma de decisiones en las empresas. En tal sentido, diversas entidades y organizaciones académicas han propuesto metodologías para guiar a las empresas en esta labor y de esa forma apoyar el proceso de elaboración de informes de capital intelectual (Cañibano et al, 2002; Bueno, et al., 2011; Ramírez, 2018).

Entre las ventajas de medir y difundir información sobre los intangibles se pueden mencionar: (i) desarrollar un sistema de información fácil de interpretar y cuya información sirva de herramienta de gestión para la toma de decisiones; (ii) publicar información que complementa la información financiera dirigida a los inversores, accionistas y clientes y (iii) mejorar la comprensión de los intangibles disponibles en la sociedad y el diseño de políticas públicas (Cañibano, 2002; Salazar et al, 2006).

Las pequeñas empresas son parte sustancial para el efectivo funcionamiento y desarrollo de un país, de ahí la necesidad de generar y establecer condiciones aptas para lograr un desarrollo progresivo a través de estrategias y políticas que les brinden el potencial necesario para innovar, la capacidad de responder a un ambiente económico que evoluciona rápidamente y la asignación de recursos que logren adaptarlas satisfactoriamente a una sociedad cambiante e interrelacionada (Magdaleno et al., 2018).

Para fomentar la competitividad es necesario evaluar la gestión del capital intelectual y para hacerlo se requiere analizar sus dimensiones a través de indicadores genéricos y adaptados en función de las actividades que caractericen a cada sector, a partir de ello probablemente las empresas serán capaces de elaborar una buena estrategia y entregar una propuesta de valor sostenible (Magdaleno et al., 2018). Al no hacer este tipo de ejercicios se pierde la oportunidad de conocer las fortalezas y debilidades de las empresas y diseñar con base en ello estrategias que generen valor a los productos o servicios.

Bajo este contexto, el presente Proyecto Final de Graduación tiene como propósito validar un modelo de medición del CI en pequeñas empresas a través de un estudio piloto en tres firmas vinculadas al gremio “Descubre Curicó” ubicado en la región del Maule.



## 2. OBJETIVOS

### 2.1 Objetivo general

Realizar un diagnóstico del capital intelectual en pequeñas empresas basado en una adaptación del modelo Intellect, tomando como caso de estudio a tres empresas asociadas al gremio “Descubre Curicó” ubicado en la región del Maule.

### 2.2 Objetivos específicos

- I. Adaptar el Modelo Intellect para diagnosticar el desempeño y estado del capital intelectual en pequeñas empresas.
- II. Aplicar el modelo de medición propuesto a través de la realización de un diagnóstico del estado y desempeño del CI en las empresas evaluadas.
- III. Identificar las principales fortalezas y debilidades de las tres empresas estudiadas con base en los resultados de la aplicación del modelo de medición.

### 3. ESTADO DEL ARTE

#### 3.1 El concepto y tipos del capital intelectual

Actualmente, parece aceptarse que el mundo ha pasado rápidamente de una economía industrial, en la que el crecimiento económico se consideraba determinado principalmente por el empleo de recursos materiales, a una economía basada en el conocimiento en que la generación de riqueza se entiende asociada al desarrollo y mantenimiento de ventajas competitivas basadas principalmente en elementos de carácter intangible (Cañibano et al, 2000). Los activos intangibles son recursos de gran importancia para las organizaciones ya que contribuyen a crear valor para sí mismas a través de la exploración, apalancamiento, combinación y configuración recursos y capacidades de la firma (Cañibano et al, 2002; Cataño, 2010; Santos et al, 2011).

Elementos tales como las capacidades de los trabajadores, su motivación y satisfacción, la eficacia de los procesos de negocio, la imagen interna y externa, la marca, la tecnología, la relación con los clientes, entre otras, se convierten en factores claves del éxito organizacional (Ramirez, 2010).

El capital intelectual se define como la combinación de activos que generaran valor futuro y sustentabilidad a las ventajas competitivas de las empresas, a través de la explotación del conocimiento, las habilidades del recurso humano, la capacidad para aprender y adaptarse a los desafíos del entorno (Sanchez- Medina et al, 2007); algunos expertos parecen estar de acuerdo que el CI de las organizaciones puede ser descrito de mejor manera conforme a tres componentes, los cuales son: el capital humano, el capital estructural, y el capital relacional (Bart, 2001; López, et al. 2018).

El **Capital Humano (CH)**, se puede definir como el conjunto de valores, actitudes, aptitudes y capacidades de los empleados que permite generar valor a la empresa y se encuentra conformado por aquellos intangibles que aportan las personas que integran una organización, tales como las habilidades profesionales y la experiencia (Bontis *et al.*, 2000; Cañibano *et al.*, 2002; Ugalde, 2011). La gestión del capital humano, ya sea por medio de una mayor información, educación o simplemente la permanencia a lo largo del tiempo del personal, permite el desarrollo de las potencialidades individuales de las personas y un mejor desempeño de los puestos de trabajo (Magdaleno et al 2018). De acuerdo con el

modelo de gestión de competencias planteado por Spencer y Spencer (1993), el capital humano incluye la actitud, la formación y las capacidades de los trabajadores y directivos. Así, entre mayor formación y conocimiento tenga el personal de la empresa, mayor será el número de actividades que se puedan realizar, mejor será la capacidad de adaptación de la empresa ante cambios en el entorno y las tareas se realizarán con mayor perfección (Yoguel, 2000),

El **Capital Estructural (CE)** por su parte, es el conocimiento que la empresa internaliza (generando valor para ella) y que permanece en la organización aun cuando sus empleados se marchan (Roos *et al.*, 1997), comprende además, las rutinas organizativas, la propiedad intelectual, los procedimientos, la cultura empresarial, los modelos y sistemas informáticos y administrativos. Estos activos son creados por los empleados y por consiguiente pasan a ser propiedad de la organización, aunque también puede ser adquirido externamente de otro sitio (Ahonen y Sveiby, 2018).

Un ejemplo de este tipo de capital es la implementación de organizaciones abiertas y flexibles, el servicio de documentación, el uso generalizado de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y la capacidad organizativa de aprender e innovar (Cañibano *et al.*, 2002).

El **Capital Relacional (CR)**, se puede definir como el valor que genera el conjunto de relaciones que mantienen las organizaciones con su entorno, es decir con proveedores, competidores y clientes (Bontis *et al.*, 2000; Cañibano *et al.*, 2002), elemento clave para competir en cualquier empresa ya que cada una de estas relaciones puede tener un efecto específico sobre el desempeño empresarial (Fernández-Jardon y Martos, 2009).

### **3.2 Medición del capital intelectual**

Según Chiatchoua *et al.* (2016), es más probable que sobrevivan las Pymes que incorporan algún proceso de mejora; lo cual impone la necesidad de contar con instrumentos que permitan conocer la proporción de las Pymes que innovan y determinar los beneficios obtenidos; para lo anterior existen diversas propuestas y modelos para medir el capital intelectual, cada uno de ellos aportando distintas baterías de indicadores, la Tabla 1 muestra los modelos más conocidos y su estructura.

*Tabla 1. Modelos estratégicos del capital intelectual*

<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Modelo de capital intelectual</b>	<b>Tipos de capital</b>
1992	Kaplan y Norton	Balance Score Card	Humano, tecnológico, organizativo y relacional.
1996	Nick Bontis	Modelo Universidad de West Notario	Humano, estructural y cliente.
1996	Hubert Saint-Onge	Canadian Imperial Bank	Capital Humano, estructural y cliente
1997	Edvinsson y Malone	Modelo Navegador Skandia	Humano, de procesos y cliente
1998	Bontis	Modelo universidad West Ontario	Humano, estructural y cliente.
1998	Bueno y Euroforum Escorial	Modelo Intellect	Humano, estructural y relacional.
2000	Camision, Palacios y Devece	Nova	Humano, organizativo, social e innovación y aprendizaje.
2002	Leandro Cañibano y Paloma Sánchez	Meritum	Humano, estructural y relacional
2003	Bueno y CIC-IADE	Intellectus	Humano, organizativo, tecnológico, de negocio y social.
2012	Bueno y CIC-IADE	Intellectus Actualizado	Capital humano, organizativo, tecnológico, de negocio, social y de emprendimiento e innovación.

*Fuente: Elaboración propia con base en Salazar et al (2006) y Gómez-Bayona et al (2018)*

Estos modelos evidencian la importancia frente a aspectos como la competitividad, la globalización y la incorporación de acciones como claridad en la estrategia organizacional, la gestión de conocimiento y el proceso administrativo (Gómez-Bayona et al, 2020).

Cada uno de ellos ofrece una clasificación distinta de diferentes tipos de capital intelectual, así como de dimensiones e indicadores más adecuados para un reconocimiento preciso de cada uno de los intangibles (López, 2015). Sin embargo, todos los informes tienen como objetivo destacar el papel de los intangibles en el proceso de creación de valor y son una herramienta de comunicación para la gestión de los recursos intangibles de la organización y su vinculación con estrategia empresarial (Ramírez, 2010). La identificación, medición y divulgación de información de los intangibles permite conocer la política de la empresa respecto

a los intangibles que integran su capital. Magdaleno et al (2018), sostienen que la gestión del CI puede incrementar los resultados empresariales, Bontis *et al.*(2000) por su parte indican que es vital que sea considerado por parte de los administradores como un punto importante para retroalimentar las actividades operativas y administrativas; la elaboración de procedimientos que guíen adecuadamente estas funciones, además de coordinar las fuentes de información y utilizar los conocimientos con el objetivo de mejorar la eficiencia de las operaciones.

### 3.3 Modelo Intelect

En un intento de informar sobre la capacidad de la organización para generar resultados sostenibles, mejoras constantes y crecimiento a largo plazo, surge el Proyecto Intelect, en año de 1997, patrocinado por el Instituto Universitario Euroforum Escorial (IUEE) de la Universidad Complutense de Madrid (UCM) y financiado por el Fondo Social Europeo (Iniciativa ADAPT) y la Comunidad de Madrid. Su objetivo era diseñar un modelo de medición del CI capaz de facilitar la gestión de los intangibles de la empresa y la difusión de información a terceros (Bueno, 2018) respondiendo a la necesidad de recoger, en un esquema fácilmente comprensible, todos aquellos elementos intangibles que aportan o agregan valor en las organizaciones (Norchaes, 2019).

El modelo Intelect pretende acercar el valor explicitado de la organización a su valor de mercado, así como informar sobre la capacidad de la organización de generar resultados sostenibles, mejoras constantes y crecimiento a largo plazo, en cuanto a su estructura el modelo está dividido en componentes, elementos e indicadores (Norchaes, 2019). En los componentes se agrupan los activos intangibles en función de su naturaleza: capital humano, capital estructural y capital relacional. La Tabla 2 muestra la estructura general de este modelo.

*Tabla 2. Estructura general del Modelo Intelect*

<b>Componentes</b>	<b>Subcomponentes</b>
Capital Humano	Satisfacción del personal.
	Competencias de las Personas
	Trabajo en equipo
	Estabilidad
	Capacidad de innovación de personas y equipos
Capital Estructural	Cultura organizacional

	Filosofía del negocio
	Procesos de reflexión estratégica
	Estructura organizacional
	Tecnología de proceso
	Procesos de apoyo
	Mecanismos de transmisión del conocimiento
	Tecnología de la Información
	Procesos de innovación
Capital Relacional	Base de Clientes Relevantes
	Lealtad de Clientes
	Intensidad de la Relación con Clientes
	Satisfacción de Cliente
	Procesos Apoyo y Servicio al Cliente
	Notoriedad de Marca
	Reputación de la Empresa
	Alianzas Estratégicas
	Interrelación con Proveedores
	Interrelación con Otros Agentes

*Fuente: Elaboración propia*

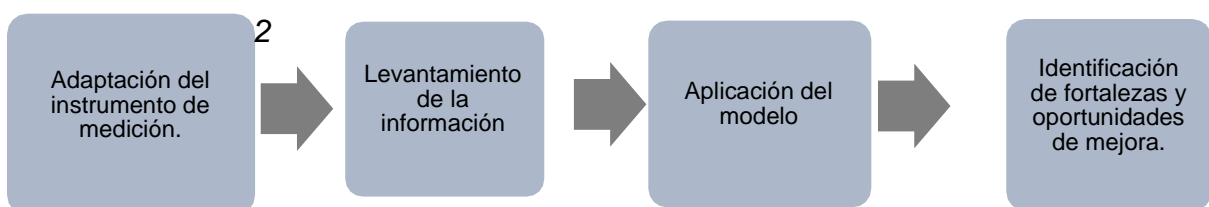
Según Ramírez (2010) el proceso de construcción de este informe es considerado como un proceso de aprendizaje ya que, en una nueva era de compañías basadas en el conocimiento, si no se hace uso del Capital Intelectual y los competidores sí, seguramente serán abatidos por estos últimos dada la obtención de mejores resultados al ser más competitivos.

#### 4. DISEÑO METODOLÓGICO

El tipo de investigación es cuantitativa con carácter descriptivo, el modelo de capital intelectual escogido fue el “Modelo Intelect” por tener los 3 componentes bien definidos y necesarios para una adecuada comprensión con subcomponentes e indicadores fácilmente adaptables al tamaño de las empresas evaluadas. Cabe resaltar que, si bien en esencia se utiliza la estructura del modelo Intelect para proponer el modelo de medición del capital intelectual, se consultaron otros enfoques, afinando la evaluación por medio de indicadores sugeridos en el Proyecto Meritum (2002) en el cual los indicadores pueden ser analizados desde el punto de vista de su dinamismo para lo cual hace hincapié en la distinción entre recursos y actividades intangibles, los recursos poseen el carácter estático y corresponden al valor actual de un intangible que puede ser medidos en un momento determinado, mientras que las actividades son de carácter dinámico e implican la asignación de recursos para adquirir, desarrollar nuevos recursos intangibles o aumentar el valor de los recursos ya existentes.

La Ilustración 1 muestra que el trabajo se desarrolla en cuatro fases, en la primera se adapta el modelo para realizar el diagnóstico del desempeño y estado del capital intelectual; una vez diseñada la estructura se procede con el levantamiento de la información de campo, en una tercera fase utilizando la información recabada se aplica el modelo de medición para finalmente hacer el ejercicio de identificación de las principales fortalezas y oportunidades de mejora (o debilidades) de cada una de las empresas analizadas.

*Ilustración 1. Fases metodológicas del modelo*



*Fuente: Elaboración propia*

De acuerdo a lo anterior se elabora un cuestionario que es aplicado a tres empresas del gremio de turismo y comercio “Descubre Curicó”, quienes fueron las únicas interesadas y que accedieron a participar de forma voluntaria en la

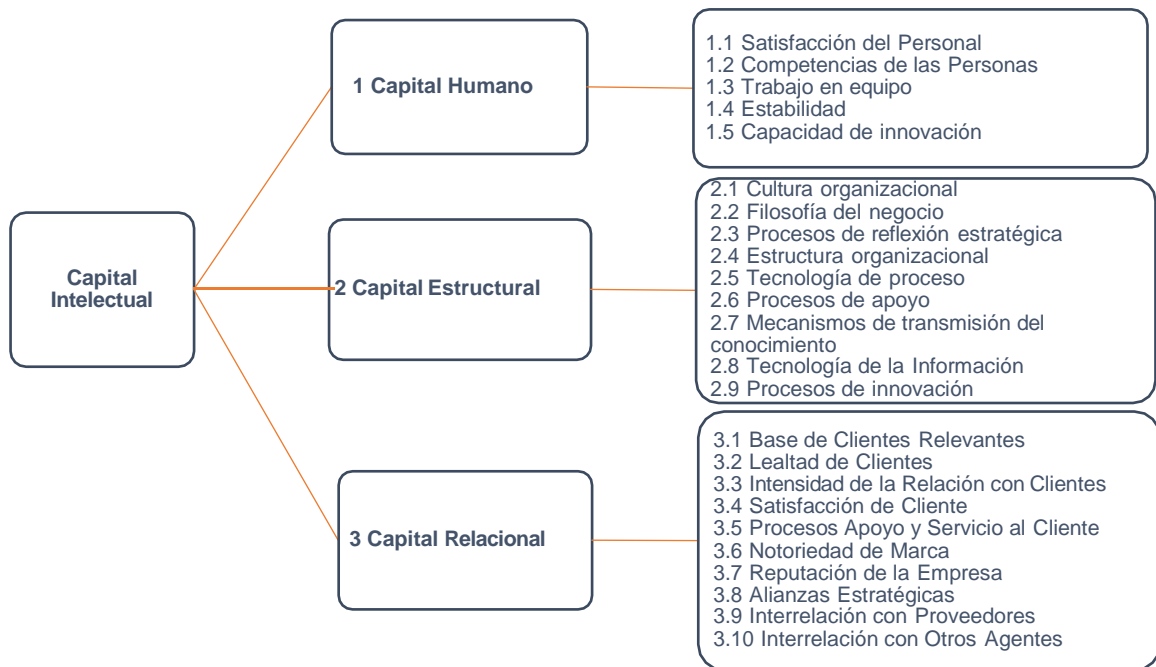
investigación, probablemente debido al conocimiento que poseen en términos de innovación, además que ninguna de las empresas entrevistadas cuenta con un modelo de medición del capital intelectual. Respecto al gremio “Descubre Curicó” fue creada en el año 2016 como una forma de dar un apoyo constante a emprendedores tanto en el desarrollo de proyectos como en la difusión, publicidad de sus productos y capacitación de sus socios, su objetivo principal tiene como finalidad potenciar el desarrollo turístico en el sector Valle y Cordillera de Curicó e impulsar al comercio de la zona; respecto a las empresas evaluadas desarrollan su mercado a nivel nacional, la primera de ellas dedicada a la prestación de servicios en el desarrollo de proyectos de energías limpias mientras las otras 2 se concentran en el desarrollo de productos alimenticios a través de la investigación y el desarrollo de tecnologías amigables con el medio ambiente.

Con la ayuda del cuestionario compuesto de 65 preguntas que de acuerdo a lo planteado por el Modelo Intellect se basan en tres componentes: Capital Humano (14 preguntas), Capital Estructural (31 preguntas) y Capital Relacional (20 preguntas) que se encuentran diseñadas con dos formas de respuesta: (i) escala de importancia (Totalmente de acuerdo; De acuerdo; Ni de acuerdo ni en desacuerdo; En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo) y preguntas con respuesta binaria (Si/ No) que fue diligenciado en forma online para ser completado por directivos de la organización con una visión global del desempeño. Por medio de este se logra capturar información general de las compañías tales como su actividad comercial, número de trabajadores entre otros factores; el detalle de su contenido puede ser consultado en el Anexo 1.

Para determinar el desempeño del Capital Intelectual se plantea construir una estructura modular como la presentada en la Ilustración 2 que incluya a los tres componentes mencionados en el modelo y que permitan aproximar la forma en que se articulan en los diferentes subcomponentes (24) e indicadores (65) del CI.



Ilustración 2. Modelos de medición del capital intelectual



Fuente: Elaboración propia con base en Euroforum (1998)

Con el fin de permitir la agregación de indicadores se normaliza las variables en una escala que va de 0 a 5 puntos que asocia a través de rangos una calificación que divide la escala en cinco partes.

- **Muy Alta:** entre  $4,5 < P \leq 5$
- **Alta:** entre  $4 < P \leq 4,5$
- **Media:** entre  $3 < P \leq 4$
- **Bajo:** entre  $2 < P \leq 3$
- **Muy Bajo:**  $P \leq 2$

Posteriormente y de acuerdo al puntaje obtenido los indicadores se agregan de la siguiente manera para obtener la calificación general:

- *Puntaje por subcomponente:* es el promedio simple de cada uno de los indicadores que lo componen.
- *Puntaje por componente:* promedio simple de las puntuaciones obtenidas para cada subcomponente.
- *Puntaje general:* promedio simple de la puntuación obtenida para los componentes.

En la Tabla 3 se detalla el modelo de calificación propuesto, utilizando los resultados de su aplicación se realiza el balance de desempeño del CI en las empresas considerando que una empresa posee fortalezas en sus subcomponentes cuando obtiene una calificación Muy Alta y una oportunidad de mejora si el puntaje califica como Bajo y Muy Bajo.

Tabla 3. Modelo de calificación del capital intelectual

**COMPONENTE 1: CAPITAL HUMANO**

COMPONENTE 1		ESCALA DE CALIFICACION (1- 5)											
SUBCOMPONENTE	CODIGO	INDICADOR	PREGUNTA	MUY ALTO		ALTO		MEDIO		BAJO		MUY BAJO	
				Puntaje	Criterio de calificación	Puntaje	Criterio de calificación	Puntaje	Criterio de calificación	Puntaje	Criterio de calificación	Puntaje	Criterio de calificación
Satisfacción del Personal	IND1	Grado de pertenencia y compromiso del personal con la empresa	El personal muestra un alto grado de pertenencia y compromiso con la empresa	5	4,5<P≤5	4	4<P≤4,5	3	3<P≤4	2	2<P≤3	1	P≤2
	IND2	Grado en que el personal de la empresa se siente orgulloso de formar parte de la compañía	El personal de la empresa se siente orgulloso de formar parte de la compañía	5	4,5<P≤5	4	4<P≤4,5	3	3<P≤4	2	2<P≤3	1	P≤2
	IND3	Grado en que el personal considera que la empresa paga por sobre el salario mínimo.	Más del 50% de los trabajadores recibe un salario por sobre el sueldo mínimo	5	4,5<P≤5	4	4<P≤4,5	3	3<P≤4	2	2<P≤3	1	P≤2
Competencias de Personas	IND4	Grado de experiencia y conocimientos con los que cuenta el personal de la empresa necesarios para desarrollar eficientemente su labor.	El personal cuenta con la experiencia y los conocimientos necesarios para desarrollar eficientemente su labor.	5	4,5<P≤5	4	4<P≤4,5	3	3<P≤4	2	2<P≤3	1	P≤2
	IND5	Nivel de calificación del personal	Trabaja con colaboradores con estudios de postgrado (maestría o doctorado)	5	SI(4,5<P≤5)							0	NO (P≤2)

COMPONENTE 1		ESCALA DE CALIFICACION (1- 5)											
SUBCOMPONENTE	CODIGO	INDICADOR	PREGUNTA	MUY ALTO		ALTO		MEDIO		BAJO		MUY BAJO	
				Puntaje	Criterio de calificación	Puntaje	Criterio de calificación	Puntaje	Criterio de calificación	Puntaje	Criterio de calificación	Puntaje	Criterio de calificación
	IND5	Grado y constancia con que la empresa invierte en formación de capital humano.	La empresa invierte de manera constante en la formación de capital humano	5	4,5<P≤5	4	4<P≤4,5	3	3<P≤4	2	2<P≤3	1	P≤2
Trabajo en equipo	IND8	Grado o capacidad de generar trabajo en equipo.	Las personas que trabajan en la empresa poseen una buena capacidad de trabajo en equipo.	5	4,5<P≤5	4	4<P≤4,5	3	3<P≤4	2	2<P≤3	1	P≤2
	IND9	Grado de esfuerzo que hacen empleados y directivos por resolver problemas comunes.	Empleados y directivos hacen verdaderos esfuerzos por resolver problemas comunes	5	4,5<P≤5	4	4<P≤4,5	3	3<P≤4	2	2<P≤3	1	P≤2
	IND10	Grado o capacidad de comunicación entre el personal	Las personas que trabajan en la organización tienen una buena comunicación para compartir conocimientos, experiencias y descubrimientos con facilidad	5	4,5<P≤5	4	4<P≤4,5	3	3<P≤4	2	2<P≤3	1	P≤2
Estabilidad	IND9	Grado en que rota el personal de la empresa.	La empresa tiene una alta rotación de personal.	5	4,5<P≤5	4	4<P≤4,5	3	3<P≤4	2	2<P≤3	1	P≤2
	IND10	Grado en que la empresa maneja políticas para retención del personal.	La empresa tiene políticas para retención del personal.	5	4,5<P≤5	4	4<P≤4,5	3	3<P≤4	2	2<P≤3	1	P≤2
Capacidad de innovación de personas y equipos	IND11	Grado o capacidad de los trabajadores para el desarrollo de nuevas ideas y conocimientos.	Nuestros empleados desarrollan nuevas ideas y conocimientos.	5	4,5<P≤5	4	4<P≤4,5	3	3<P≤4	2	2<P≤3	1	P≤2

COMPONENTE 1		ESCALA DE CALIFICACION (1- 5)											
SUBCOMPONENTE	CODIGO	INDICADOR	PREGUNTA	MUY ALTO		ALTO		MEDIO		BAJO		MUY BAJO	
				Puntaje	Criterio de calificación	Puntaje	Criterio de calificación	Puntaje	Criterio de calificación	Puntaje	Criterio de calificación	Puntaje	Criterio de calificación
				IND12	Grado con que la empresa aplica estrategias para desarrollar la creatividad de los empleados.	La empresa aplica estrategias para desarrollar la creatividad de los empleados.	5	4,5<P≤5	4	4<P≤4,5	3	3<P≤4	2
IND13	Grado con se utilizan las nuevas ideas de los empleados para innovar.	La empresa utiliza las nuevas ideas de los empleados para innovar.	5	4,5<P≤5	4	4<P≤4,5	3	3<P≤4	2	2<P≤3	1	P≤2	

#### COMPONENTE 2: CAPITAL ESTRUCTURAL

COMPONENTE 2		ESCALA DE CALIFICACION (1- 5)											
SUBCOMPONENTE	CODIGO	INDICADOR	PREGUNTA	MUY ALTO		ALTO		MEDIO		BAJO		MUY BAJO	
				Puntaje	Criterio de calificación	Puntaje	Criterio de calificación	Puntaje	Criterio de calificación	Puntaje	Criterio de calificación	Puntaje	Criterio de calificación
				Cultura organizacional	IND14	Grado con que los trabajadores comparten valores, creencias y símbolos.	Todos los empleados de la empresa comparten un conjunto de valores, creencias y símbolos.	5	4,5<P≤5	4	4<P≤4,5	3	3<P≤4
Filosofía negocio	IND15	Grado con que la empresa cuenta y comunica de manera permanente información sobre la visión y valores del negocio entre sus empleados.	La empresa cuenta y comunica de manera permanente información sobre la visión y valores del negocio entre sus empleados.	5	4,5<P≤5	4	4<P≤4,5	3	3<P≤4	2	2<P≤3	1	P≤2

deSUBCOMPONENTE	CODIGO	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA DE CALIFICACION (1- 5)									
				MUY ALTO		ALTO		MEDIO		BAJO		MUY BAJO	
				Puntaje	Criterio de calificación	Puntaje	Criterio de calificación	Puntaje	Criterio de calificación	Puntaje	Criterio de calificación	Puntaje	Criterio de calificación
Procesos de reflexión	IND16	Grado con que la empresa actúa sobre la base de un plan de trabajo anual, documento estratégico actualizado y con revisión periódica.	La empresa actúa sobre la base de un plan de trabajo anual, documento estratégico actualizado y revisado periódicamente.	5	4,5<P≤5	4	4<P≤4,5	3	3<P≤4	2	2<P≤3	1	P≤2
Estructura organizacional	IND17	Grado en que la estructura organizacional permite el libre intercambio de ideas entre el personal de diferentes puestos jerárquicos	La estructura organizacional de la empresa permite el libre intercambio de ideas entre el personal de diferentes puestos jerárquicos	5	4,5<P≤5	4	4<P≤4,5	3	3<P≤4	2	2<P≤3	1	P≤2
	IND18	Grado de obstaculización que existe entre la estructura actual de la empresa y sus niveles jerárquicos para el funcionamiento eficiente de esta.	La estructura actual de la empresa y sus niveles jerárquicos no son un obstáculo para el funcionamiento eficiente de la empresa]	5	4,5<P≤5	4	4<P≤4,5	3	3<P≤4	2	2<P≤3	1	P≤2
Tecnología de proceso	IND19	Grado con que la empresa es capaz de contar con mecanismos sistemáticos de alerta que le permiten identificar las principales novedades del sector e incorporarlas rápidamente en la empresa.	Contamos con mecanismos sistemáticos de alerta que nos permiten identificar las principales novedades del sector en el que estamos e incorporarlas rápidamente en la empresa.	5	4,5<P≤5	4	4<P≤4,5	3	3<P≤4	2	2<P≤3	1	P≤2

SUBCOMPONENTE	CODIGO	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA DE CALIFICACION (1- 5)									
				MUY ALTO		ALTO		MEDIO		BAJO		MUY BAJO	
				Puntaje	Criterio de calificación	Puntaje	Criterio de calificación	Puntaje	Criterio de calificación	Puntaje	Criterio de calificación	Puntaje	Criterio de calificación
	IND20	Grado con que la empresa es capaz de distribuir sus productos y dar servicio al cliente a través de internet.	La empresa distribuye sus productos y da servicio al cliente a través de internet	5	4,5<P≤5	4	4<P≤4,5	3	3<P≤4	2	2<P≤3	1	P≤2
	IND21	Grado con que la empresa es capaz de realizar pedidos de bienes y servicios a través de internet.	La empresa realiza pedidos de bienes y servicios a través de internet	5	4,5<P≤5	4	4<P≤4,5	3	3<P≤4	2	2<P≤3	1	P≤2
delProcesos de apoyo del	IND22	Grado con que la empresa promueve espacios para compartir conocimientos, experiencias y descubrimientos entre sus empleados.	La empresa promueve espacios para compartir conocimientos, experiencias y descubrimientos entre sus empleados.	5	4,5<P≤5	4	4<P≤4,5	3	3<P≤4	2	2<P≤3	1	P≤2
	IND23	Grado con que la empresa otorga incentivos para empleados innovadores.	Nuestra empresa otorga incentivos para empleados innovadores.	5	4,5<P≤5	4	4<P≤4,5	3	3<P≤4	2	2<P≤3	1	P≤2
	IND24	Grado de dificultad para la empresa de conseguir recursos bancarios para financiar la innovación	Para la empresa es difícil conseguir recursos bancarios para financiar la innovación	5	4,5<P≤5	4	4<P≤4,5	3	3<P≤4	2	2<P≤3	1	P≤2
Mecanismos de transmisión	IND26	Grado de competencias en técnicas informáticas posee la empresa.	Nuestra empresa posee un alto grado de competencia en técnicas informáticas.	5	4,5<P≤5	4	4<P≤4,5	3	3<P≤4	2	2<P≤3	1	P≤2

laSUBCOMPONENTE	CODIGO	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA DE CALIFICACION (1- 5)									
				MUY ALTO		ALTO		MEDIO		BAJO		MUY BAJO	
				Puntaje	Criterio de calificación	Puntaje	Criterio de calificación	Puntaje	Criterio de calificación	Puntaje	Criterio de calificación	Puntaje	Criterio de calificación
Tecnología de Información	IND27	Grado en que se utiliza de manera rutinaria los sistemas informáticos para facilitar el trabajo.	En nuestra empresa utilizamos de manera rutinaria sistemas informáticos para facilitar el trabajo.	5	4,5<P≤5	4	4<P≤4,5	3	3<P≤4	2	2<P≤3	1	P≤2
	IND28	La empresa cuenta con página web.	La empresa cuenta con página web	5	SI(4,5<P≤5)							0	NO (P≤2)
Procesos de innovación	IND29	Grado de tiempo que dispone la empresa para investigación y desarrollo de ideas dentro de los planes de trabajo de los empleados.	Dentro de los planes de trabajo de los empleados se considera tiempo para investigación y desarrollo de ideas	5	4,5<P≤5	4	4<P≤4,5	3	3<P≤4	2	2<P≤3	1	P≤2
	IND30	Grado de unidades o grupos de trabajo dedicados a la generación de nuevas ideas e innovaciones de producto, proceso, organizacionales y de marketing que posee la empresa.	La empresa cuenta con una unidad o grupo de trabajo dedicado a la generación de nuevas ideas e innovaciones de producto, proceso, organizacionales y de marketing.	5	4,5<P≤5	4	4<P≤4,5	3	3<P≤4	2	2<P≤3	1	P≤2
	IND31	Con respecto al competidor más cercano; grado de superioridad con que la empresa lanza nuevos productos/servicios en los últimos tres.	Respecto a nuestro competidor más cercano, el lanzamiento de nuevos productos/servicios en los últimos tres años ha sido superior o muy superior.	5	4,5<P≤5	4	4<P≤4,5	3	3<P≤4	2	2<P≤3	1	P≤2
	IND32	Respecto a nuestro competidor más cercano, las	Respecto a nuestro competidor más cercano, las nuevas	5	4,5<P≤5	4	4<P≤4,5	3	3<P≤4	2	2<P≤3	1	P≤2



SUBCOMPONENTE	CODIGO	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA DE CALIFICACION (1- 5)									
				MUY ALTO		ALTO		MEDIO		BAJO		MUY BAJO	
				Puntaje	Criterio de calificación	Puntaje	Criterio de calificación	Puntaje	Criterio de calificación	Puntaje	Criterio de calificación	Puntaje	Criterio de calificación
		nuevas tecnologías desarrolladas en los últimos tres años son superiores o muy superiores	tecnologías desarrolladas en los últimos tres años son superiores o muy superiores										
	IND33	La empresa fabrica un solo tipo de producto.	La empresa fabrica solo un tipo de producto	5	4,5<P≤5	4	4<P≤4,5	3	3<P≤4	2	2<P≤3	1	P≤2
	IND34	Innovación de Producto	La empresa innovó en producto en los últimos dos años	5	SI(4,5<P≤5)							0	NO (P≤2)
	IND35	Innovación de proceso	La empresa innovó en proceso en los últimos dos años	5	SI(4,5<P≤5)							0	NO (P≤2)
	IND36	Innovación organizativa	La empresa innovó en su organización en los últimos dos años	5	SI(4,5<P≤5)							0	NO (P≤2)
	IND37	Innovación de marketing	La empresa innovó en marketing en los últimos dos años	5	SI(4,5<P≤5)							0	NO (P≤2)
	IND38	Innovación social	La empresa innovó en actividades sociales en los últimos dos años	5	SI(4,5<P≤5)							0	NO (P≤2)
	IND39	Investigación y desarrollo	La empresa trabajo en investigación y desarrollo en los últimos dos años	5	SI(4,5<P≤5)							0	NO (P≤2)
	IND40	Adquisición de maquinaria, equipos, software y edificios destinados a la producción de productos o procesos nuevos o mejorados de manera	La empresa adquirió maquinaria, equipos, software y edificios destinados a la producción de productos o procesos nuevos o mejorados	5	SI(4,5<P≤5)							0	NO (P≤2)

SUBCOMPONENTE	CODIGO	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA DE CALIFICACION (1- 5)									
				MUY ALTO		ALTO		MEDIO		BAJO		MUY BAJO	
				Puntaje	Criterio de calificación	Puntaje	Criterio de calificación	Puntaje	Criterio de calificación	Puntaje	Criterio de calificación	Puntaje	Criterio de calificación
		significativa para la innovación (no incluidos en I+D)	de manera significativa para la innovación (no incluidos en I+D)										
	IND41	Adquisición de conocimientos externos para la innovación (patentes, derechos de propiedad intelectual, licencias, know-how)	La empresa genero actividades para la adquisición de conocimientos externos para la innovación (patentes, derechos de propiedad intelectual, licencias, know-how)	5	SI(4,5<P≤5)							0	NO (P≤2)
	IND42	La empresa destino recursos para el desarrollo de la innovación.	La empresa destino recursos para el desarrollo de la innovación.	5	SI(4,5<P≤5)							0	NO (P≤2)
	IND43	introducción de Innovaciones	La empresa invirtió en la introducción de innovaciones al mercado (incluye investigación de mercado, campañas de publicidad para la innovación)	5	SI(4,5<P≤5)							0	NO (P≤2)
	IND44	Inversión en diseño.	La empresa invierte en diseño (se refiere a la forma y aspecto de los productos y no a sus especificaciones técnicas u otras características funcionales o de utilización para la innovación)	5	SI(4,5<P≤5)							0	NO (P≤2)
	IND45	Generación de patentes de invención o modelos de utilidad	La empresa posee patentes de invención o modelos de utilidad	5	SI(4,5<P≤5)							0	NO (P≤2)

SUBCOMPONENTE	CODIGO	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA DE CALIFICACION (1- 5)									
				MUY ALTO		ALTO		MEDIO		BAJO		MUY BAJO	
				Puntaje	Criterio de calificación	Puntaje	Criterio de calificación	Puntaje	Criterio de calificación	Puntaje	Criterio de calificación	Puntaje	Criterio de calificación
	IND46	Obtención de otros títulos de protección de la propiedad intelectual	La empresa posee otro tipo de título de propiedad intelectual (marcas, diseños industriales, variedades)	5	SI(4,5<P≤5)							0	NO (P≤2)

### COMPONENTE 3: CAPITAL RELACIONAL

SUBCOMPONENTE	CODIGO	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA DE CALIFICACION (1- 5)									
				MUY ALTO		ALTO		MEDIO		BAJO		MUY BAJO	
				Puntaje	Criterio de calificación	Puntaje	Criterio de calificación	Puntaje	Criterio de calificación	Puntaje	Criterio de calificación	Puntaje	Criterio de calificación
de Base de Clientes Relevantes	IND47	Grado con que la empresa es capaz de identificar a sus clientes actuales y potenciales.	La empresa tiene bien identificados a sus clientes actuales y potenciales.	5	4,5<P≤5	4	4<P≤4,5	3	3<P≤4	2	2<P≤3	1	P≤2
de Lealtad con Clientes	IND48	Grado en que la empresa es capaz de establecer relaciones duraderas con clientes estratégicos.	Las relaciones con los clientes estratégicos son duraderas	5	4,5<P≤5	4	4<P≤4,5	3	3<P≤4	2	2<P≤3	1	P≤2
Intensidad de Relación con Clientes	IND49	Grado en que la empresa es capaz de involucrarse en el proceso de desarrollo de un nuevo producto a medida para un determinado cliente.	Cuando desarrollamos un nuevo producto a medida para un determinado cliente involucramos a este de manera sustancial en todas las fases del proceso.	5	4,5<P≤5	4	4<P≤4,5	3	3<P≤4	2	2<P≤3	1	P≤2

SUBCOMPONENTE	CODIGO	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA DE CALIFICACION (1- 5)									
				MUY ALTO		ALTO		MEDIO		BAJO		MUY BAJO	
				Puntaje	Criterio de calificación	Puntaje	Criterio de calificación	Puntaje	Criterio de calificación	Puntaje	Criterio de calificación	Puntaje	Criterio de calificación
Satisfacción del Cliente	IND50	Grado en que se maneja el índice anual de quejas de los clientes.	En nuestra empresa, el índice anual de quejas de los clientes es bastante bajo.	5	4,5<P≤5	4	4<P≤4,5	3	3<P≤4	2	2<P≤3	1	P≤2
Procesos Apoyo y Servicio al Cliente	IND51	Cantidad y grado de eficiencia que poseen los canales de distribución de los productos o servicios.	Los canales de distribución de los productos o servicios son eficientes y suficientes	5	4,5<P≤5	4	4<P≤4,5	3	3<P≤4	2	2<P≤3	1	P≤2
	IND52	Grado en que la organización genera acciones de seguimiento post venta.	La organización genera acciones para hacer seguimiento post venta	5	4,5<P≤5	4	4<P≤4,5	3	3<P≤4	2	2<P≤3	1	P≤2
Notoriedad de Marca	IND53	Grado de reconocimiento de la marca.	La empresa tiene una marca reconocida en su mercado	5	4,5<P≤5	4	4<P≤4,5	3	3<P≤4	2	2<P≤3	1	P≤2
Reputación de la Empresa	IND54	Respecto a sus principales competidores; la empresa posee una superior reputación debido a su alto nivel de innovación.	La empresa tiene una reputación superior a sus principales competidores debido a su alto nivel de innovación.	5	4,5<P≤5	4	4<P≤4,5	3	3<P≤4	2	2<P≤3	1	P≤2
	IND55	Respecto a sus competidores claves; grado de superioridad de la empresa en cuanto a su	La empresa tiene una reputación superior a sus competidores clave debido a su alto nivel de gestión de la calidad.	5	4,5<P≤5	4	4<P≤4,5	3	3<P≤4	2	2<P≤3	1	P≤2

SUBCOMPONENTE	CODIGO	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA DE CALIFICACION (1- 5)									
				MUY ALTO		ALTO		MEDIO		BAJO		MUY BAJO	
				Puntaje	Criterio de calificación	Puntaje	Criterio de calificación	Puntaje	Criterio de calificación	Puntaje	Criterio de calificación	Puntaje	Criterio de calificación
		reputación del nivel de gestión de la calidad.											
	IND56	Percepción de la calidad de los productos o servicios por parte del cliente.	La calidad de los productos de nuestra empresa es ampliamente reconocida y valorada en el mercado	5	4,5<P≤5	4	4<P≤4,5	3	3<P≤4	2	2<P≤3	1	P≤2
	IND57	Grado en que la empresa considera que su imagen es reconocida como socialmente responsable.	Tenemos la imagen de ser una empresa socialmente responsable.	5	4,5<P≤5	4	4<P≤4,5	3	3<P≤4	2	2<P≤3	1	P≤2
Alianzas Estratégicas	IND58	Grado en que la empresa es capaz de establecer alianzas con los clientes para el desarrollo de proyectos innovadores.	Establecemos alianzas con nuestros clientes para desarrollar proyectos innovadores.	5	4,5<P≤5	4	4<P≤4,5	3	3<P≤4	2	2<P≤3	1	P≤2
	IND59	Grado en que la empresa es capaz de establecer relaciones con universidades y centros de innovación con el fin de obtener conocimiento clave para el futuro del negocio.	La empresa se relaciona con universidades y centros de innovación con el fin de obtener conocimiento clave para el futuro del negocio.	5	4,5<P≤5	4	4<P≤4,5	3	3<P≤4	2	2<P≤3	1	P≤2
	IND60	Grado en que la empresa colabora con entidades de gobierno para desarrollar proyectos innovadores	La empresa colabora con entidades de gobierno para desarrollar proyectos innovadores	5	4,5<P≤5	4	4<P≤4,5	3	3<P≤4	2	2<P≤3	1	P≤2

SUBCOMPONENTE	CODIGO	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA DE CALIFICACION (1- 5)									
				MUY ALTO		ALTO		MEDIO		BAJO		MUY BAJO	
				Puntaje	Criterio de calificación	Puntaje	Criterio de calificación	Puntaje	Criterio de calificación	Puntaje	Criterio de calificación	Puntaje	Criterio de calificación
SUBCOMPONENTE	IND61	Grado con que la empresa participa en acuerdos de cooperación con los competidores para el desarrollo y mejora de la competitividad del sector.	La empresa participa en acuerdos de cooperación con los competidores para el desarrollo y mejora de la competitividad del sector.	5	4,5<P≤5	4	4<P≤4,5	3	3<P≤4	2	2<P≤3	1	P≤2
Interrelación con Proveedores	IND62	Grado de durabilidad de las relaciones de la empresa con sus proveedores.	Las relaciones de nuestra empresa con sus proveedores son de largo plazo.	5	4,5<P≤5	4	4<P≤4,5	3	3<P≤4	2	2<P≤3	1	P≤2
	IND63	Capacidad de la empresa para establecer alianzas con sus proveedores para desarrollar proyectos innovadores.	Establecemos alianzas con nuestros proveedores para desarrollar proyectos innovadores.	5	4,5<P≤5	4	4<P≤4,5	3	3<P≤4	2	2<P≤3	1	P≤2
	IND64	Grado de apoyo que recibe la empresa por parte de las instituciones financieras para el desarrollo de proyectos futuros.	Las instituciones financieras apoyan de manera efectiva nuestros proyectos de futuro.	5	4,5<P≤5	4	4<P≤4,5	3	3<P≤4	2	2<P≤3	1	P≤2
Interrelación con Otros Agentes	IND65	Grado con que la empresa desarrolla proyectos para mejorar la calidad de vida de la comunidad.	La empresa desarrolla proyectos para mejorar la calidad de vida de la comunidad.	5	4,5<P≤5	4	4<P≤4,5	3	3<P≤4	2	2<P≤3	1	P≤2
	IND66	Grado en que la empresa se relaciona con cámaras	Las cámaras empresariales y las asociaciones profesionales constituyen	5	4,5<P≤5	4	4<P≤4,5	3	3<P≤4	2	2<P≤3	1	P≤2

SUBCOMPONENTE	CODIGO	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA DE CALIFICACION (1- 5)									
				MUY ALTO		ALTO		MEDIO		BAJO		MUY BAJO	
				Puntaje	Criterio de calificación	Puntaje	Criterio de calificación	Puntaje	Criterio de calificación	Puntaje	Criterio de calificación	Puntaje	Criterio de calificación
		empresariales y asociaciones profesionales.	una fuente de conocimiento esencial para nuestra empresa										

Fuente: Elaboración propia

## 5. RESULTADOS

Antes de pasar su análisis es importante señalar algunas de las características de las empresas consultadas para situar los hallazgos. Todas las empresas evaluadas cuentan con un promedio de 10 trabajadores y además existe paridad de géneros atendiendo al porcentaje de mujeres empleadas (50%); la mitad de los trabajadores tienen por lo menos un nivel de estudios superiores con una antigüedad laboral promedio de 22 meses, dato que fluctúa entre un rango de 2 a 36 meses.

La Tabla 4 muestra la síntesis de los resultados en forma general y para cada uno de los componentes del modelo. Todas las empresas analizadas obtienen una calificación alta o muy alta en su nivel de capital intelectual.

Sin embargo, las puntuaciones por componente muestran un panorama distinto y variado. Por ejemplo, se observa que la empresa 3 tiene el promedio más bajo en cuanto al bloque capital humano, la empresa 2 tiene el promedio más bajo en cuanto a capital estructural, finalmente la empresa 1 fue evaluada como la más débil en cuanto a capital relacional.

*Tabla 4. Resultado de la medición por componente*

COMPONENTE	ESCALA DE CALIFICACION (1- 5)					
	EMPRESA 1		EMPRESA 2		EMPRESA 3	
	Puntaje	Criterio de calificación	Puntaje	Criterio de calificación	Puntaje	Criterio de calificación
CAPITAL HUMANO	5,0	MUY ALTO	4,2	ALTO	3,2	MEDIO
CAPITAL ESTRUCTURAL	4,5	ALTO	3,4	MEDIO	4,1	ALTO
CAPITAL RELACIONAL	4,1	ALTO	4,5	ALTO	5,0	MUY ALTO
<b>TOTAL</b>	<b>4,6</b>	<b>MUY ALTO</b>	<b>4,0</b>	<b>ALTO</b>	<b>4,1</b>	<b>ALTO</b>

*Fuente: Elaboración propia*

En las Tabla 5 y 6 se presenta la síntesis de los resultados por subcomponente. A igual que a nivel general, los resultados permiten evidenciar cuellos de botella, pero también fortalezas de las empresas analizadas. A



continuación, se hace un análisis mucho más detallado de estos resultados por componente y subcomponente.

*Tabla 5. Resultado de la medición por subcomponentes*

SUBCOMPONENTE	ESCALA DE CALIFICACION (1- 5)					
	EMPRESA 1		EMPRESA 2		EMPRESA 3	
	Puntaje	Criterio de calificación	Puntaje	Criterio de calificación	Puntaje	Criterio de calificación
<b>CAPITAL HUMANO</b>						
Satisfacción del Personal	5,0	MUY ALTO	5,0	MUY ALTO	4,3	ALTO
Competencias de las Personas	5,0	MUY ALTO	4,0	MEDIO	2,0	MUY BAJO
Trabajo en equipo	5,0	MUY ALTO	4,0	MEDIO	5,0	MUY ALTO
Estabilidad	5,0	MUY ALTO	3,5	MEDIO	3,0	BAJO
Capacidad de innovación de personas y equipos	5,0	MUY ALTO	4,7	MUY ALTO	3,7	MEDIO
PROMEDIO CAPITAL HUMANO	5,0	MUY ALTO	4,2	ALTO	3,6	MEDIO
<b>CAPITAL ESTRUCTURAL</b>						
Cultura organizacional	5,0	MUY ALTO	3,0	BAJO	5,0	MUY ALTO
Filosofía del negocio	5,0	MUY ALTO	2,0	MUY BAJO	3,0	BAJO
Procesos de reflexión estratégica	5,0	MUY ALTO	4,0	MEDIO	5,0	MUY ALTO
Estructura organizacional	5,0	MUY ALTO	4,0	MEDIO	4,0	MEDIO
Tecnología de proceso	4,3	ALTO	4,3	ALTO	5,0	MUY ALTO
Procesos de apoyo	3,0	BAJO	3,0	BAJO	3,7	MEDIO
Mecanismos de transmisión del conocimiento	5,0	MUY ALTO	1,0	MUY BAJO	3,0	BAJO
Tecnología de la Información	5,0	MUY ALTO	5,0	MUY ALTO	5,0	MUY ALTO
Procesos de innovación	3,6	MEDIO	4,0	MEDIO	2,9	BAJO
PROMEDIO CAPITAL ESTRUCTURAL	4,5	ALTO	3,4	MEDIO	4,1	ALTO
<b>CAPITAL RELACIONAL</b>						

Base de Clientes Relevantes	5,0	MUY ALTO	5,0	MUY ALTO	5,0	MUY ALTO
Lealtad de Clientes	5,0	MUY ALTO	5,0	MUY ALTO	5,0	MUY ALTO
Intensidad de la Relación con Clientes	4,0	MEDIO	3,0	BAJO	5,0	MUY ALTO
Satisfacción de cliente	5,0	MUY ALTO	5,0	MUY ALTO	5,0	MUY ALTO
Procesos apoyo y servicio al cliente	4,0	MEDIO	4,5	ALTO	5,0	MUY ALTO
Notoriedad de Marca	5,0	MUY ALTO	5,0	MUY ALTO	5,0	MUY ALTO
Reputación de la Empresa	5,0	MUY ALTO	5,0	MUY ALTO	5,0	MUY ALTO
Alianzas estratégicas	3,8	MEDIO	3,5	MEDIO	5,0	MUY ALTO
Interrelación con proveedores	1,0	MUY BAJO	4,7	MUY ALTO	5,0	MUY ALTO
Interrelación con Otros Agentes	3,5	MEDIO	4,0	MEDIO	5,0	MUY ALTO
PROMEDIO CAPITAL RELACIONAL	4,1	ALTO	4,5	ALTO	5,0	MUY ALTO

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. Fortalezas y oportunidades de mejora

	<b>FORTALEZAS</b>	
	<b>OPORTUNIDADES DE MEJORA</b>	

COMPONENTE	SUBCOMPONENTE	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3
CAPITAL HUMANO	Satisfacción del personal			
	Competencias de las personas			
	Trabajo en equipo			
	Estabilidad			
	Capacidad de innovación de personas y equipos			
	<i>Promedio capital humano</i>			
CAPITAL ESTRUCTURAL	Cultura organizacional			
	Filosofía del negocio			
	Procesos de reflexión estratégica			
	Estructura organizacional			

COMPONENTE	SUBCOMPONENTE	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3
	Tecnología de proceso			
	Procesos de apoyo			
	Mecanismos de transmisión del conocimiento			
	Tecnología de la Información			
	Procesos de innovación			
	<i>Promedio capital estructural</i>			
CAPITAL RELACIONAL	Base de clientes relevantes			
	Lealtad de clientes			
	Intensidad de la relación con clientes			
	Satisfacción de cliente			
	Procesos apoyo y servicio al cliente			
	Notoriedad de marca			
	Reputación de la empresa			
	Alianzas estratégicas			
	Interrelación con proveedores			
	Interrelación con otros agentes			
	<i>Promedio capital relacional</i>			

Fuente: Elaboración propia

## 5.1 Componente 1: Capital Humano

### Análisis de Fortalezas

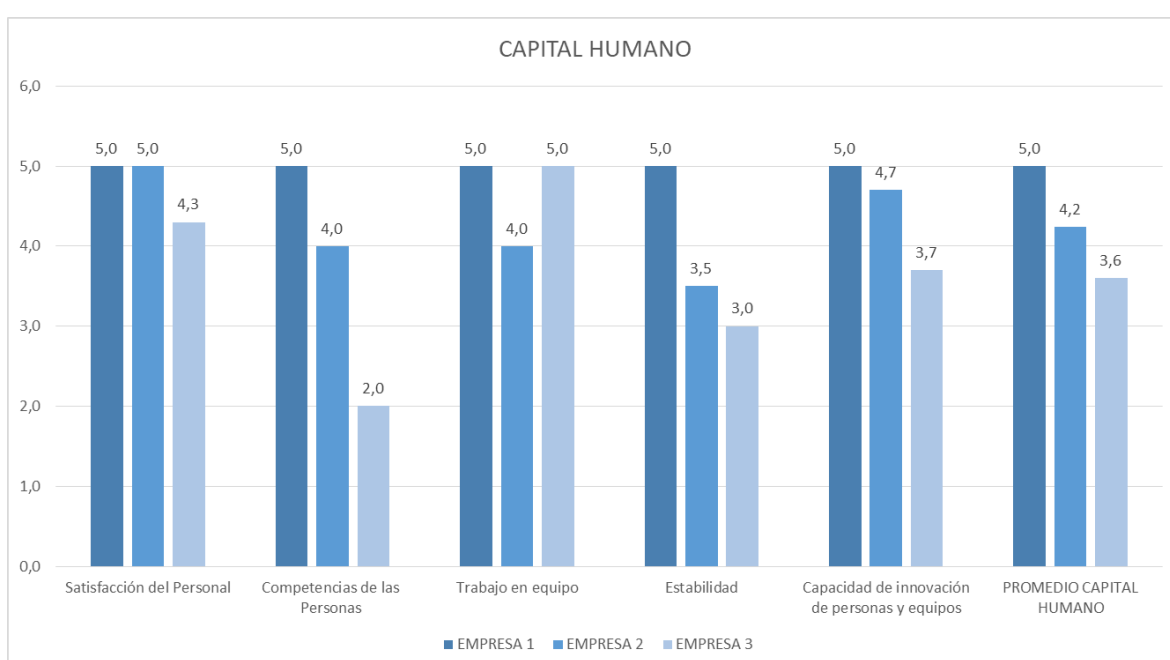
Se observa que la empresa 1, a diferencia de las demás firmas analizadas, posee fortalezas en todos los subcomponentes, lo que indicaría que cuenta con un equipo con habilidades, competencias, motivación y creatividad para responder a diferentes escenarios y cambios en el entorno. Por su parte la empresa 2 y 3 se encuentran fortalecidas respecto a los subcomponentes satisfacción del personal y el trabajo en equipo respectivamente, estas variables logran evidenciar la actitud con que el trabajador realiza sus tareas y probablemente esto influye en su capacidad de trabajar, organizar y motivar a sus compañeros para desarrollar tareas claves para la compañía.

### Análisis de Oportunidades de Mejora

Los resultados muestran que la empresa 2 y 3 deben trabajar para fortalecer el subcomponente estabilidad de sus trabajadores, lo que evidencia la dificultad para desarrollar la necesaria expertíz en sus labores, llama la atención que se

produzca esta situación en la empresa 3 en la que solo trabajan sus dueños, probablemente afecte en su respuesta el difícil periodo de pandemia durante el cual se desarrolla este trabajo ya que las pymes en general se perciben inestables para permanecer en el mercado, por otra parte la empresa 3 requiere fortalecer las competencias de las personas, probablemente por el escaso apoyo financiero (evidenciado al analizar el capital estructural) con los que cuenta la compañía por lo cual no es capaz de adquirir nuevos conocimientos y competencias para responder a las dinámicas de cambio, especialmente necesarias en el difícil periodo en que nos encontramos (Gráfico 1).

*Gráfico 1. Capital Humano*



Fuente: Elaboración propia

## 5.2 Componente 2: Capital Estructural

### Análisis de Fortalezas

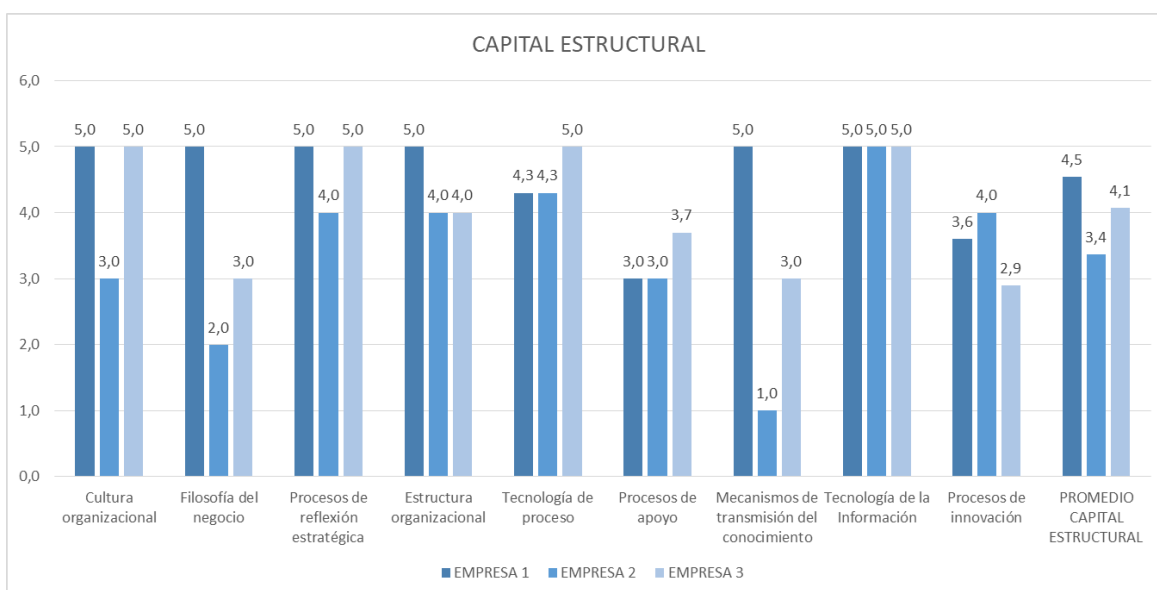
Al igual que el capital anterior, la empresa 1 se encuentra fortalecida en la mayor parte del modelo, la empresa 2 y 3 obtienen la mayor puntuación para el subcomponente tecnología de la información probablemente esto facilitará la captación, almacenamiento y explotación de conocimiento tecnológico, la empresa 3 además consiguió 5 puntos al evaluar los procesos de reflexión estratégica y las tecnologías de proceso lo que evidencia que la empresa cuenta con un plan de trabajo revisado periódicamente y que ha sido capaz de incorporar métodos y técnicas para ejecutar sus procesos de forma eficiente.

### Análisis de Oportunidades de Mejora

La empresa 1 y 2 obtienen una calificación baja respecto al subcomponente procesos de apoyo, probablemente en ellas no existan espacios ni incentivos que inviten a compartir conocimientos, experiencias y descubrimientos entre sus empleados afectándose la generación de nuevas ideas; la empresa 2 y 3 presentan la menor calificación para los subcomponentes filosofía del negocio ya que por un lado aún no han logrado dar a conocer y compartir con sus trabajadores su visión, los valores, normas, formas de actuar que puedan direccionar a la compañía para el logro de sus objetivos y mecanismos de transmisión del conocimiento, en el que ponderan 1 y 3 puntos respectivamente lo que dificulta la captación, almacenamiento y la explotación del conocimiento, probablemente este sea el factor que condiciona fuertemente los resultados finales de la compañía transformándose en un elemento esenciales para la organización.

La empresa 2 además debe fortalecer su cultura organizacional y ser capaz de revelar la identidad de la compañía estableciendo y dando a conocer sus valores, normas y formas de actuar que sean compartidos y asumidos por la mayor parte de los colaboradores en la organización lo cual condiciona su comportamiento y los resultados corporativos, la empresa 3 requiere fortalecer sus procesos de innovación, para ello debe ser capaz de gestionar permanentemente un flujo de ideas, proyectos, mejorar su proceso de toma de decisiones y ser capaces de seleccionar aquellos que mejor se ajusten a sus objetivos (Grafico 2).

*Gráfico 2. Capital Estructural*



*Fuente: Elaboración propia*

### **5.3 Componente 3: Capital Relacional**

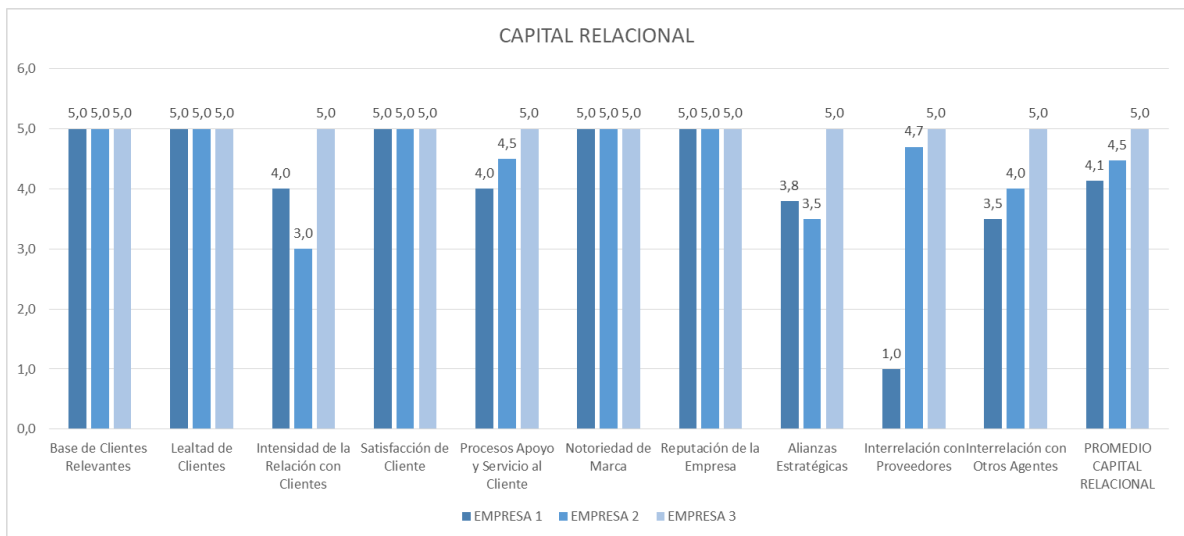
#### *Análisis de Fortalezas*

En el componente de capital relacional es donde se evidencian las mayores fortalezas en las empresas analizadas, con algunas excepciones en algunos subcomponentes como se verá a continuación.

#### *Análisis de Oportunidades de Mejora*

La empresa 1 obtiene una calificación muy baja para el subcomponente interrelación con proveedores (promedió 1 punto), en cuanto a la empresa 2 obtuvo un promedio de 3,5 puntos en cuanto a la intensidad para relacionarse con sus clientes, ambos evidencian que las empresas aun no son capaces de capturar e implementar con éxito las posibles innovaciones externas que permitan asegurar precios y establecer acuerdos favorables lo que lleva a márgenes mejorados y mayores ventas, es decir los primeros proveen lo necesario para obtener un producto o servicio mejorado, de calidad y por otro lado los clientes que son los que demandan lo anterior, ambas figuras fundamentales para configurar el negocio (Gráfico 3).

Gráfico 3. Capital Relacional



Fuente: Elaboración propia

## 6. CONCLUSIONES

El análisis del capital intelectual permite a las empresas gestionar sus intangibles de modo que puedan responder rápidamente a cualquier cambio que se produzca en su entorno y acelerar su proceso de creación de valor, para esto el presente trabajo busca adaptar y aplicar el “Modelo Intelect” para medir el estado y el desempeño del capital intelectual en las organizaciones tomando como caso de estudio a tres empresas asociadas al gremio “Descubre Curicó” en la región del Maule.

El modelo permite seleccionar indicadores fácilmente ajustables a la realidad de las empresas y su análisis fue útil para evaluar el capital intelectual e identificar las fortalezas/ debilidades de cada organización.

Los resultados sugieren que las mayores debilidades de las empresas analizadas se ubican en el capital humano y estructural, mientras que se evidencia que las empresas tienen menores dificultades para establecer relaciones con el medio, a través del cual logran crear o aumentar el valor de su organización.

Aunque con diferencias, los hallazgos sugieren que en las empresas analizadas es necesario adoptar acciones que permitan mejorar la gestión de los intangibles en varios ámbitos como son: (i) las competencias y estabilidad del recurso humano; (ii) el desarrollo de una cultura organizacional con valores y creencias compartidas; (ii) la comunicación de la filosofía del negocio entre los trabajadores; (iii) procesos de apoyo para facilitar la generación de nuevas ideas y recursos externos para financiar la innovación; (iv) mecanismos de transmisión del conocimiento y el apoyo a los procesos a través de las TIC; y finalmente (v) el establecimiento de condiciones que fomenten la actividad innovadora y transformen las capacidades de la empresa.

A nivel individual, el diagnóstico realizado permite extraer algunas recomendaciones; referente a la empresa 1, se hace necesario que se refuerce su capital relacional ya que aún no ha logrado consolidar relaciones más activas y permanentes con sus proveedores, por lo cual probablemente le será más difícil generar beneficios como el desarrollo de procesos rápidos y eficientes, desarrollar productos o servicios de mayor valor y capturar con éxito las distintas innovaciones.



Referente a la empresa 2 se sugiere reforzar el capital estructural, dando a conocer a sus trabajadores la visión general del negocio y comunicando de mejor forma los valores, normas y maneras de actuar entre sus colaboradores, esto permitirá direccionar la compañía, para ello debe establecer mecanismos para transmitir su identidad y promover espacios y recursos para generar nuevas ideas que aporten valor a la compañía. Hasta ahora la empresa no ha dispuesto los recursos suficientes para fomentar actividades creativas o para incentivar a sus colaboradores a participar en la generación de nuevos proyectos. Así mismo, las competencias y la infraestructura informática son insuficientes para que la empresa funcione de forma eficiente; en cuanto al proceso de innovación es necesario que la empresa logre organizarse a través de equipos dedicados a la gestión de ideas o proyectos, por ejemplo, para la elaboración de más de un tipo de producto o su escalamiento.

Referente a la empresa 3, se sugiere que gestione de mejor manera algunos subcomponentes críticos como el desarrollo de competencias en las personas y la estabilidad laboral, elementos vitales para una compañía, ya que el capital humano es lo que sustenta al desarrollo del capital estructural y relacional. Es necesario fomentar procesos de capacitación para responder rápidamente a los cambios del entorno; por último para esta empresa y sus dueños se hace crítico mejorar la estabilidad laboral principalmente debido a que este trabajo fue ejecutado durante el periodo de pandemia, por lo cual existe una fuerte inestabilidad al desconocer si serán capaces de resistir a la situación económica que enfrenta el país.

Análisis como este son fundamentales para el desarrollo de las empresas pertenecientes al gremio “Descubre Curicó” y se hace necesario que estas sean apoyadas en cuanto a aplicación de metodologías de evaluación tal como la propuesta en este trabajo de modo que cada una de ellas sean capaces de gestionar su capital intelectual para lograr diseñar estrategias que puedan fomentar la innovación y agregar valor a sus productos o servicios.

Respecto a las limitaciones de este trabajo no se logra desarrollar el ejercicio con la totalidad de las empresas asociadas al gremio probablemente por lo desconocido que se les hace el término y la importancia del capital intelectual lo que dificulta el levantamiento de la información y limita el alcance del trabajo. Además se recomienda para futuras investigaciones evaluar la gestión y la influencia del capital intelectual comparando a empresas de diferentes tamaños.

Es relevante señalar que las pequeñas empresas no son poseedoras de grandes estructuras ni cuentan con gran cantidad de personal, por lo cual son mejor valoradas por intangibles como sus ideas, talentos y capacidad para innovar, es por ello que una forma de demostrar su valor es a través de la medición de sus conocimientos y capacidades, las implicancias de utilizar modelos de medición como el expuesto les permitirá a los directivos conocer la realidad en la que se sitúa cada compañía, por otra parte si se realizan en forma periódica se podrá generar resultados fidedignos para ser capaces de reconocer aquellos elementos que sustentan la correcta toma de decisiones, permitirá además asignar recursos o generar las actividades necesarias para permanecer en el negocio, la empresa podrá dar cuenta tanto interna como externamente de ser poseedora de recursos únicos y difíciles de imitar, además reforzar sus informes financieros con el estado de sus intangibles lo que les permitirá dar cuenta de su posición en la industria.

Respecto al capital humano, elementos como las habilidades desarrolladas a través de la capacitación o perfeccionamiento constante será vital para generar ventajas lo suficientemente fuertes sin dejar de considerar que estas nuevas capacidades desarrolladas son difíciles de transmitir por lo cual su valor se podría perder cuando el colaborador abandona la empresa.

Respecto al capital estructural, a través de análisis como este se logra mejorar la competitividad a través de la generación de activos propios, tales como tecnologías y procesos mejorados que permanecerán en la organización a pesar de que el colaborador abandone la empresa.

Finalmente, por medio del análisis del capital relacional se podrá lograr reconocer las necesidades de los clientes y los cambios en el mercado, además de evaluar que está haciendo la competencia y por medio de ello actualizar los objetivos corporativos de acuerdo los nuevos tiempos.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Ahonen, G., & Sveiby, K. E. (2018). Personas, riqueza y valor. En: López, A., De Ros, J., & Elena (Eds). Ensayos en honor a Paloma Sánchez. Madrid: UAM Ediciones.
- Bart, C. K. (2001). Measuring the mission effect in human intellectual capital. *Journal of intellectual capital*, 2(3), 320-330.
- Bontis, N., Chua Chong Keow, W., & Richardson, S. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of intellectual capital*, 1(1), 85-100.
- Borrás-Atiénzar, F., & Campos-Chaurero, L. (2018). El capital intelectual en las empresas cubanas. *Ingeniería Industrial*, 39(1), 56-66.
- Bueno E., & Murcia, C. (2018). Medición, gestión e información del capital intelectual: la experiencia del Modelo Intellectus. En: López, A., De Ros, J., & Elena (Eds). Ensayos en honor a Paloma Sánchez. Madrid: UAM Ediciones.
- Bueno, E., Del Real, H., Fernández, P., Longo, M., Merino, C., Murcia, C., & Salmador, M. (2011). Modelo Intellectus de medición, gestión e información del capital intelectual. En: López, A., De Ros, J., & Elena (Eds). Ensayos en honor a Paloma Sánchez. Madrid: UAM Ediciones.
- Cañibano, L., Sánchez P., García M. y Chaminade C. (2002). Directrices para la gestión y difusión de información sobre intangibles: informe de capital intelectual, Fundación Airtel Móvil, Madrid.
- Cataño, Y.F. (2010). Valuación de los intangibles. Caso de la UNAM. Revista del centro de Investigación. Universidad La Salle, 9(33), 45-60.
- Chiatchoua, C., Betancourt, T. N., Betancourt, E. Y. N., & Rufino, J. O. (2016). Construcción de una herramienta para medir la innovación tecnológica en las Pymes de la Región XI Texcoco. *Paradigma económico*, 8(1), 51-76.
- Fernández-Jardon, C. M., & Martos, M. S. (2009). Intellectual capital and performance in wood industries of Argentina. *Journal of Intellectual Capital*, 10(4), 600-616.
- Gómez-Bayona, L., Londoño-Montoya, E., & Mora-González, B. (2020). Modelos de capital intelectual a nivel empresarial y su aporte en la creación de valor. *Revista CEA*, 6(11), 165-184.
- López, J. (2015). Reflexiones sobre la identificación y medición del capital intelectual de la empresa. *Revista Ciencias Estratégicas*, 23(33), 7-13.

- Magdaleno, J. A. R., Adame, M. G., & Ramírez, H. C. (2018). La influencia del capital intelectual en la innovación de las pymes: un estudio empírico. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 10(1).
- MERITUM PROJECT (2002). Guidelines for Managing and Reporting on Intangibles. Madrid: Fundación Airtel-Vodafone,
- Norchales Y.M. (2019). Análisis del capital intelectual en la facultad 5 de la UCI basándose en el modelo Intellect. *Serie Científica De La Universidad De Las Ciencias Informáticas*, 6(2), Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas, 01 May 2019, Vol.6(2).
- Ramírez, Y. (2010). Análisis de las principales guías para la presentación de información sobre capital intelectual. *Estudios de economía aplicada*, 28(2), 1-23.
- Roos, G. y Roos, J. (1997). Medir el desempeño intelectual de su empresa. *Planificación a largo plazo*, 30 (3), 413-426.
- Salazar, E. A., de Castro, G. M., & Sáez, P. L. (2006). Capital intelectual. Una propuesta para clasificarlo y medirlo. Academia. *Revista Latinoamericana de Administración*, (37), 1-16.
- Sanchez-Medina, A. J., Melian González, A y Hormiga Pérez, E (2007) El concepto del capital intelectual y sus dimensiones. *Investigaciones Europeas de Dirección de la Empresa*, 13 (2), 97-111.
- Santos, R. H., Figueroa D. P. y Fernández, J. C. M. (2011). *La influencia del capital intelectual en la capacidad de innovación de las empresas del sector de automoción de la Eurorregión Galicia Norte de Portugal*. Servizo de Publicacións da Universida de Vigo, 190.
- Sarur, M. (2013). La importancia del capital intelectual en las organizaciones. *Ciencia Administrativa*, 1, 39-45.
- Teece D. J., 2007. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28: 1319-1350.
- Ugalde, B. N. (2011). Capital intelectual e innovación: una sinergia necesaria. *Revista de Ciencias Económicas*, (29), 463-474.
- Yoguel, G. (2000). Creación de competencias en ambientes locales y redes productivas. *Revista de la CEPAL*, 71, 105-119.

## 8. ANEXO

Cuestionario:

- **Sección 1: Datos Identificativos:**

Nombre de la  
Empresa

Actividad  
Económica

- **Sección 2: Características de la empresa**

Número total de empleados

Número de mujeres en la plantilla

Indique el número de empleados según el  
máximo nivel educativo alcanzado

Sin educación  
Educación Básica-media  
Técnico Nivel Superior  
Título Profesional y/o Licenciatura

Edad promedio de los empleados	Posgrado
Años de antigüedad promedio en la empresa	
¿La empresa exportó bienes o servicios en el año 2019?	Si No
¿Cuál es el principal mercado de la empresa?	Regional Nacional Internacional
Actividad Económica (Señale la principal actividad económica de la empresa)	Alimentos, bebidas y tabaco Confecciones Cuero y calzado Equipo de transporte Imprentas y editoriales Instrumentos médicos, ópticos y de precisión Maquinaria y aparatos eléctricos Maquinaria y equipo Minerales no metálicos Otras industrias Papel y sus productos

Plástico y caucho  
 Productos metalúrgicos básicos  
 Productos metálicos  
 Radio, televisión y comunicaciones  
 Refinerías de petróleo  
 Sustancias y productos químicos  
 Textiles  
 Vehículos

• **Sección 3: CAPITAL HUMANO**

Este apartado nos interesa conocer su opinión en aspectos relacionados con el capital humano. Valore su grado de acuerdo o desacuerdo con los siguientes enunciados.

Capital humano	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No aplica/ No conoce
----------------	-----------------------	------------	--------------------------------	---------------	--------------------------	----------------------

El personal muestra un alto grado de pertenencia y compromiso con la empresa

El personal de la empresa se siente orgulloso de formar parte de la compañía

Más del 50% de los trabajadores recibe un salario por sobre el sueldo mínimo.

## Capital humano

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No aplica/ No conoce
-----------------------	------------	--------------------------------	---------------	--------------------------	----------------------

El personal cuenta con la experiencia y los conocimientos necesarios para para desarrollar eficientemente su labor

Nuestros empleados desarrollan nuevas ideas y conocimiento

La empresa aplica estrategias para desarrollar la creatividad de los empleados

La empresa utiliza las nuevas ideas de los empleados para innovar

En la empresa tiene una alta rotación de personal

La empresa tiene políticas de retención del personal

La empresa invierte de manera constante en la formación del capital humano

Las personas que trabajan en la empresa poseen una buena capacidad de trabajo en equipo

Los empleados se sienten conformes con el liderazgo de sus superiores

Hay confianza entre directivos y empleados

- **Sección 4: CAPITAL ESTRUCTURAL**

Este apartado nos interesa conocer su opinión en aspectos relacionados con el capital estructural de la empresa. Valore su grado de acuerdo o desacuerdo con los siguientes enunciados.



<b>Capital estructural</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>No aplica / No conoce</b>
Todos los empleados de la empresa comparten un conjunto de valores, creencias y símbolos						
La empresa cuenta y comunica de manera permanente información sobre la visión y valores del negocio entre sus empleados						
La empresa actúa sobre la base de un plan o documento estratégico actualizado y revisado periódicamente						
La estructura actual de la empresa y sus niveles jerárquicos no son un obstáculo para el funcionamiento eficiente de la empresa						
Empleados y directivos hacen verdaderos esfuerzos por resolver problemas comunes						
Las personas que trabajan en la organización tienen una buena comunicación para compartir conocimientos, experiencias y descubrimientos con facilidad						
La estructura organizacional de la empresa permite el libre intercambio de ideas entre el personal de diferentes puestos jerárquicos						
La empresa promueve espacios para compartir conocimientos, experiencias y descubrimientos entre sus empleados						

<b>Capital estructural</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>No aplica / No conoce</b>
Dentro de los planes de trabajo de los empleados se considera tiempo para investigación y desarrollo de ideas						
La empresa tiene una unidad o grupo de trabajo dedicado a la generación de nuevas ideas e innovaciones de producto, proceso, organizacionales y de marketing						
Nuestra empresa posee un alto grado de competencia en técnicas informáticas						
En nuestra empresa utilizamos de manera rutinaria sistemas informáticos para facilitar el trabajo						
Contamos con mecanismos sistemáticos de alerta que nos permiten identificar las principales novedades del sector en el que estamos e incorporarlas rápidamente en la empresa						
La empresa cuenta con página web						
La empresa distribuye sus productos y da servicio al cliente a través de internet						
La empresa realiza pedidos de bienes o servicios a través de internet						
Respecto a nuestro competidor más cercano, el lanzamiento de nuevos productos/servicios en los últimos tres años ha sido superior o muy superior						
La empresa fabrica solo un tipo de producto						
Respecto a nuestro competidor más cercano, las nuevas tecnologías desarrolladas en los últimos tres años son superiores o muy superiores						

Capital estructural	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No aplica / No conoce
---------------------	-----------------------	------------	-----------------------------	---------------	--------------------------	-----------------------

Nuestra empresa otorga incentivos para empleados innovadores

La empresa cuenta con certificaciones de producto y proceso actualizados

Para la empresa es difícil conseguir recursos bancarios para financiar la innovación

- **Sección 5:**

Para responder las siguientes preguntas, por favor tenga en cuenta las siguientes definiciones, y señale si su empresa ha obtenido innovaciones en los siguientes ámbitos durante los últimos dos años (2018-2019):

5.1 Tipo de innovación	Si	No
------------------------	----	----

**Innovación en producto:** *innovación de producto consiste en un bien o servicio nuevo o mejorado, que se diferencia significativamente de los anteriores bienes o servicios de la empresa, y que ya ha sido introducido al mercado o puesto a disposición de los potenciales usuarios. La innovación de producto incluye cambios significativos a una o más características de los productos (bienes y/o servicios) como su calidad, especificaciones técnicas, durabilidad, conveniencia, etc. No incluye cambios rutinarios, simple reemplazo de capital, modificaciones estéticas menores, etc.)*

## 5.1 Tipo de innovación

Si

No

**Innovación de proceso:** *Introducción de un nuevo o significativamente mejorado método de producción de bienes o prestación de servicios. Ello implica cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o programas informáticos.*

**Innovación organizativa:** implementación de:

*Nuevos o significativamente mejorados métodos de la organización en materia de responsabilidades, toma de decisiones, y gestión de recursos humanos.*

*Nuevos o significativamente mejorados métodos de contabilidad y otras actividades administrativas.*

*Nuevos o significativamente mejorados métodos de logística, entrega o distribución para sus insumos, bienes o servicios.*

**Innovación de marketing:** *nuevos o significativamente mejorados métodos de marketing para la promoción, empaque, tarificación, posicionamiento, o servicios de post-venta.*

**Innovación de carácter social:** *es la generación de valor a través de un proceso, producto, servicio o modelo novedoso que es más sustentable o justo que lo existente, o que soluciona una problemática de interés público; donde el valor generado es distribuido en la sociedad sin desmedro de la generación de beneficio privado.*

## 5.2: Actividades de innovación

Indique si su establecimiento realiza alguna o varias de las actividades siguientes (marque con una X) y la importancia relativa de cada una de estas actividades (siendo 5 muy importante y 1 poco importante):

Actividades de innovación	Si	No
<p><b>Investigación y desarrollo:</b> <i>Comprende el trabajo creativo llevado a cabo de forma sistemática para incrementar el volumen de conocimiento, incluido la formación, la cultura y el uso de esos conocimientos para crear nuevas aplicaciones. Se refiere a las actividades de I+D, realizadas dentro o fuera de la empresa, para usos propios o de terceros.</i></p>		
<p><b>Adquisición de maquinaria, equipos, software y edificios destinados a la producción de productos o procesos nuevos o mejorados de manera significativa para la innovación</b> (no incluidos en I+D)</p>		
<p><b>Adquisición de conocimientos externos para la innovación</b> (patentes, derechos de propiedad intelectual, licencias, know-how)</p>		
<p><b>Capacitación para la innovación:</b> <i>(formación interna o externa de su personal, destinado específicamente al desarrollo o introducción de productos o procesos nuevos o mejorados de manera significativa)</i></p>		
<p><b>Introducción de innovaciones al mercado</b> (incluye investigación de mercado, campañas de publicidad) <b>para la innovación</b></p>		
<p><b>Diseño</b> (se refiere a la forma y aspecto de los productos y no a sus especificaciones técnicas u otras características funcionales o de utilización) <b>para la innovación</b></p>		

### 5.3 : Propiedad intelectual:

Indique si la empresa utiliza los siguientes métodos de protección de la innovación

Tipo de activo	Si	No
Patentes de invención		

Tipo de activo	Si	No
Modelos de utilidad		
Derecho de Autor		
Registros de Software		
Registro de Diseños Industriales		
Registro de Marcas y otros signos distintivos		
Certificados de Obtentor de Variedades Vegetales		
<p><b>Secreto Industrial</b> <i>(se considera secreto industrial o empresarial todo conocimiento sobre productos o procedimientos industriales, cuyo mantenimiento en reserva proporciona a su poseedor una mejora, avance o ventaja competitiva).</i></p>		
<p><b>Acuerdos o contratos de confidencialidad <u>con los empleados</u></b> <i>es (acuerdo que se firma cuando se va a tratar un tema que necesita discreción. Es decir, cuando se quiere que la información no sea compartida con personas externas a la empresa e inclusive externas al área en la que te desenvuelves en tu trabajo).</i></p>		
<p><b>Acuerdos o contratos de confidencialidad <u>con otras empresas</u>:</b> <i>es (acuerdo entre dos empresas que se firma cuando se va a tratar un tema que necesita discreción)</i></p>		

- **Sección 6: CAPITAL RELACIONAL**

Este apartado nos interesa conocer su opinión en aspectos relacionados con el capital relacional de la empresa. Valore su grado de acuerdo o desacuerdo con los siguientes enunciados.

**Capital relacional**

<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>No aplica/ No conoce</b>
------------------------------	-------------------	----------------------	---------------------------------	-----------------------------

La empresa tiene bien identificados a sus clientes actuales y potenciales.

Las relaciones con los clientes estratégicos son duraderas

Los canales de distribución de los productos o servicios son eficientes y suficientes

La organización implementa permanentemente acciones de seguimiento post venta

Cuando desarrollamos un nuevo producto a medida para un determinado cliente involucramos a este de manera sustancial en todas las fases del proceso

En nuestra empresa, el índice anual de quejas de los clientes es bastante bajo

Establecemos alianzas con nuestros clientes para desarrollar proyectos innovadores

Las relaciones de nuestra empresa con sus proveedores son de largo plazo

Establecemos alianzas con nuestros proveedores para desarrollar proyectos innovadores

La empresa colabora con entidades de gobierno para desarrollar proyectos innovadores

La empresa se relaciona con universidades y centros de innovación con el fin de obtener conocimiento clave para el futuro del negocio

La empresa desarrollo proyectos para mejorar la calidad de vida de la comunidad

Las cámaras empresariales y las asociaciones profesionales constituyen una fuente de conocimiento esencial para nuestra empresa

La empresa participa en acuerdo de cooperación con los competidores para el desarrollo y mejora de la competitividad del sector

La calidad de los productos de nuestra empresa es ampliamente reconocida y valorada en el mercado

La empresa tiene una reputación superior a sus principales competidores debido a su alto nivel de innovación

Nuestra empresa tiene una reputación superior a sus competidores clave debido a su alto nivel de gestión de la calidad

La empresa tiene una marca reconocida en su mercado

Tenemos la imagen de ser una empresa socialmente responsable