

**Universidad Americana**

**Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas (FCAE)**



**TESIS PARA OPTAR A LOS TÍTULOS DE:**

Licenciatura en Economía Empresarial

Licenciatura en Administración de Empresas

Licenciatura en Negocios Internacionales

**APLICACIÓN DEL MODELO DE CAPITAL INTELECTUAL NAVEGADOR DE  
SKANDIA EN LA AGENCIA DE PUBLICIDAD OGILVY NICARAGUA DURANTE EL  
PERIODO NOVIEMBRE 2021 - ABRIL 2022**

Bruno Lorente Moreno (16020321)

Adriana Lucía Pérez Muñoz (15020897)

**Tutor: Dr. Kenneth Joel Fonseca Lupiac**

**2022**



## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, agradezco a Dios por permitirme llegar a este punto de mi vida profesional, a mis padres por el apoyo incondicional y porque sin su ayuda nada de esto sería posible, en especial a mi madre Dra. Indira Moreno por el aporte con el apartado investigativo, a Zayda Landero por sus valiosos consejos y apoyo continuo, a nuestro tutor de tesis Dr. Kenneth Fonseca Lupiac por la orientación y disposición durante todo este proceso, al señor José Tinoco de Ogilvy Nicaragua quien estuvo siempre presente en el trabajo investigativo y nos brindó un apoyo excepcional, y finalmente, a mi compañera Adriana Pérez por compartir conmigo la experiencia de realización de este proyecto. Quedo muy agradecido con todos por ayudarme a cumplir esta meta.

**BRUNO LORENTE MORENO**

Primeramente, agradezco a Dios la bendición de haber logrado este importante paso en esta etapa de mi vida; de igual forma, doy gracias a mis padres, Thelma y Hugo, por brindarme siempre su apoyo y atención, velando por que no me faltase nada; a Andrés Valle por su ayuda incondicional y por darme ánimos siempre que lo necesitara. A mi compañero Bruno Lorente, porque no podría haber tenido mejor compañero para un proyecto así; asimismo, a nuestro tutor, Dr. Kenneth Fonseca, por su mentoría, disposición y apoyo en cada paso del proceso. También, me gustaría agradecer muy especialmente al señor José Tinoco, por habernos abierto sus puertas, confiar en nosotros y estar siempre dispuesto a apoyarnos para desarrollar esta investigación de la mano de la empresa Ogilvy Nicaragua. Gracias todos, por su invaluable ayuda y apoyo para cumplir esta meta.

**ADRIANA LUCÍA PÉREZ MUÑOZ**

## Tabla de contenido

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>9</b>
<b>2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>11</b>
2.1. Delimitación del problema de investigación .....	11
2.2. Formulación del Problema .....	15
2.3. Sistematización .....	15
2.4. Justificación .....	16
<b>3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>19</b>
3.1. Objetivo general .....	19
3.2. Objetivos específicos .....	19
<b>4. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>20</b>
4.1. Antecedentes epistemológicos sobre capital intelectual.....	20
4.2. Capital Intelectual y sus modelos de medición .....	27
4.2.1. Modelos de medición del Capital Intelectual .....	28
4.2.2. Navegador de Skandia .....	31
4.3. Componentes del modelo Navegador de Skandia .....	32
4.3.1. Formas de Capital.....	32
4.3.2. Enfoques del Navegador de Skandia .....	34
4.3.3. Cálculo del capital intelectual según Navegador de Skandia .....	43
<b>5. DISEÑO METODOLÓGICO.....</b>	<b>44</b>
5.1. Tipología y enfoque de estudio.....	44
5.2. Población y Muestreo.....	45

5.3.	Matriz de operacionalización de variables .....	47
5.4.	Métodos e instrumentos de recolección de datos.....	62
5.5.	Procedimientos para la recolecta de datos.....	66
5.6.	Plan de tabulación y análisis .....	67
<b>6.</b>	<b>RESULTADOS.....</b>	<b>68</b>
6.1.	Acerca de Ogilvy Nicaragua.....	68
6.2.	Valoración de los activos intangibles.....	69
6.3.	Enfoque financiero .....	70
6.3.1.	Activos totales.....	70
6.3.2.	Ingresos / Activos totales .....	71
6.3.3.	Beneficios / Activos totales.....	72
6.3.4.	Ingresos y Beneficios / Empleado.....	74
6.3.5.	Ingresos provenientes de nuevos negocios y beneficios provenientes de nuevos negocios ....	75
6.3.6.	Ingresos comerciales perdidos .....	76
6.3.7.	Ingresos provenientes de nuevos negocios / Ingresos totales .....	77
6.3.8.	Inversión en informática .....	78
6.3.9.	Valor económico agregado (EVA) .....	79
6.3.10.	Resumen de resultados del enfoque financiero.....	82
6.4.	Enfoque hacia el cliente .....	83
6.4.1.	Cuota de mercado .....	83
6.4.2.	Duración media de relación con el cliente.....	85
6.4.3.	Ventas anuales / clientes .....	86
6.4.4.	Índice de satisfacción de clientes.....	88
6.4.5.	Calificación de los clientes .....	90
6.4.6.	Tiempo medio entre contacto con el cliente y venta .....	91

6.4.7.	Contactos entre el cliente y la empresa .....	92
6.4.8.	Proporción de contactos para vender respecto a ventas cerradas .....	92
6.4.9.	Inversiones en informática / vendedores .....	93
6.4.10.	Gasto de apoyo / clientes .....	95
6.4.11.	Resumen de resultados del enfoque de clientes .....	96
<b>6.5.</b>	<b>Enfoque de procesos.....</b>	<b>97</b>
6.5.1.	Gastos de administración / Ingresos totales y Empleados .....	97
6.5.2.	Ordenadores / Empleado .....	98
6.5.3.	Tiempo de procesamiento en desembolsos .....	100
6.5.4.	Contratos registrados sin errores .....	100
6.5.5.	Gasto en TI / empleado y gasto administrativo .....	101
6.5.6.	Capacidad y rendimiento en TI / empleado .....	102
6.5.7.	Variación en inventario de TI .....	103
6.5.8.	Meta de calidad y rendimiento empresarial .....	104
6.5.9.	Resumen de resultados del enfoque de procesos .....	105
<b>6.6.</b>	<b>Enfoque de renovación y desarrollo .....</b>	<b>106</b>
6.6.1.	Gasto en desarrollo de competencias / empleados .....	106
6.6.2.	Gasto en formación / gastos administrativos .....	107
6.6.3.	Participación en horas de formación .....	108
6.6.4.	Porcentaje de empleados con conocimiento de inglés .....	109
6.6.5.	Índice de satisfacción laboral .....	110
6.6.6.	Participación en oportunidades .....	112
6.6.7.	Gasto en investigación y desarrollo / gastos administrativos .....	114
6.6.8.	Activos de investigación y desarrollo / activos totales .....	115
6.6.9.	Proporción de nuevos productos (de menos de dos años) respecto a la familia total de producto de la empresa .....	117
6.6.10.	Inversión en apoyo y formación de nuevos productos .....	118

6.6.11.	Inversión en desarrollo de nuevos mercados .....	119
6.6.12.	Inversión en desarrollo de capital estructural .....	119
6.6.13.	Gasto en marketing / cliente .....	120
6.6.14.	Inversión en educación / cliente .....	121
6.6.15.	Patentes de la empresa .....	122
6.6.16.	Proporción de empleados menores de 40 años .....	122
6.6.17.	Gasto en informática para formación / gasto en informática .....	124
6.6.18.	Gasto no relacionado con producto / cliente / año .....	125
6.6.19.	Resumen de resultados del enfoque de renovación y desarrollo .....	126
<b>6.7.</b>	<b>Enfoque humano .....</b>	<b>128</b>
6.7.1.	Promedio de edad y años con la empresa .....	128
6.7.2.	Rotación de empleados .....	128
6.7.3.	Acerca de los directivos .....	130
6.7.4.	Empleados con responsabilidades y directivos .....	130
6.7.5.	Formación .....	131
6.7.6.	Resumen de resultados del enfoque humano .....	132
<b>6.8.</b>	<b>Medida absoluta y coeficiente de eficiencia .....</b>	<b>133</b>
6.8.1.	Cálculo del capital intelectual en Ogilvy Nicaragua en 2021 .....	136
<b>7.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>138</b>
7.1.	Conclusiones .....	138
7.2.	Recomendaciones .....	142
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>144</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>152</b>
	Cronograma .....	152
	Encuesta de satisfacción de clientes .....	153

**Encuesta de satisfacción laboral ..... 154**



## 1. INTRODUCCIÓN

Dentro de las realidades de las empresas, tanto nacionales como regionales, no se mide tradicionalmente el valor del capital intelectual. Cuando se mide, se hace a través de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) mediante la clasificación de activos intangibles. Sin embargo, según Tayles (2006) éstas presentan limitantes en el tema. El tema propuesto de investigación hace referencia a la medición del capital intelectual.

Se puede definir el capital intelectual como aquellos activos que, a pesar de agregar valor (y generarlo a largo plazo) en las empresas, usualmente no son incluidos en la contabilidad tradicional.

En esta investigación se presenta la importancia de medir el capital intelectual para identificar aquellos activos no tangibles que tiene la empresa que podrían generar ventajas competitivas a largo plazo; dichos activos pueden pasar desapercibidos, sin aprovechar su potencial.

Para lograr esta medición, existen diferentes modelos que permiten conocer los valores de estos activos intangibles, entre los cuales está el modelo Navegador de Skandia que estructura el valor del capital intelectual a partir de cinco enfoques que se complementan entre sí. Entre estos enfoques están: el enfoque financiero, enfoque hacia el cliente, enfoque de procesos, enfoque de renovación y desarrollo y enfoque humano.

A su vez, para lograr conocer el valor del capital intelectual y alcanzar un mayor nivel de comprensión de este tema, se distribuyó la información en capítulos. A partir de este primer capítulo hasta el capítulo 5 se establece el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, el marco teórico sobre el que se desarrollarán los resultados y el diseño metodológico utilizado.

En el capítulo 6 se describen los resultados, donde se mencionan a detalle los enfoques que, a su vez, están compuestos por indicadores que representan información que la empresa ha documentado a lo largo de su trayectoria, que les pueden funcionar como herramientas para la creación de valor. Asimismo, se encuentra el cálculo necesario para conocer el valor de capital intelectual con el que cuenta la empresa.

Una vez descrito cada enfoque, en el capítulo siguiente, se indican las conclusiones y recomendaciones dedicadas a la empresa, con base en la información que se analizó en los capítulos anteriores.

Finalmente, para el cierre de esta investigación, se encuentra información de apoyo referenciada a indicadores o datos en el cuerpo del documento, y que fue utilizada durante la recolección del resto de la información.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **2.1. Delimitación del problema de investigación**

Actualmente, se ha pasado de la llamada ‘sociedad industrial’ a una nueva sociedad del conocimiento, de acuerdo con la explicación de Luna-Arocas (2011), en este nuevo tipo de sociedad, la buena gestión de la información y del conocimiento interno se ha vuelto indispensable para todas aquellas empresas que desean lograr un mayor éxito. En esto, entra en juego la forma en que dichas empresas gestionan el conocimiento.

Asimismo, las empresas exitosas del futuro, dentro de esta tercera ola del conocimiento, requerirán saber cómo mover su conocimiento interno y, a la vez, aprender del conocimiento externo, de modo que se logre obtener el mayor valor de una información en específico (Luna-Arocas, 2011).

“El trabajador con conocimiento es el activo más importante para las organizaciones” (Medellín, 2002, como citado en Ramos Lara, 2012, p. 38). En la sociedad del conocimiento actual, el conocimiento actúa de forma intangible, comportándose de una manera diferente a lo que se conocía de la tierra, el trabajo y el capital.

A su vez, viene a desempeñarse como uno de los mayores impulsos actuales, sin ser algo que puede ser administrado de forma meramente cuantificable e incluido dentro de los estados financieros tradicionales y típicos de las sociedades anteriores (Ramos Lara, 2012).

A fin de aprovechar su valor, Luna-Arocas (2011), explica que las empresas actuales requieren directivos altamente dinámicos, no solo para ajustarse a lo que el sistema tradicional les informa, sino que estén preparados para entender y gestionar de forma acertada tanto los cambios, como las

competencias para convertir a sus respectivas empresas en aquellas que van a lograr en el éxito en el futuro.

Actualmente, en esta tercera ola, el conocimiento tiene más valor de lo que nunca ha tenido. En el contexto de la economía del conocimiento se encuentra que los activos intangibles representan un importante recurso en la generación de riqueza, según Grant (1996, como citado en Araya, 2016).

“El modelo tradicional de contabilidad, que tan bien describía las operaciones de las empresas durante medio milenio ya no puede seguir el ritmo de la revolución que se está operando en los negocios” (Edvinsson y Malone, 2003, p. 15). Esta frase retrata el propósito de la investigación en cuestión, es decir, en dónde y cómo se encuentra el verdadero valor de las empresas.

Los estados financieros que hoy en día se utilizan en las empresas para guiar la toma de decisiones, dejan una gran brecha entre su valor en libros y el verdadero valor de mercado. Surge entonces la duda, ¿cómo los directivos de las empresas actuales son capaces de tomar decisiones con estados financieros incompletos que no les permiten tener una verdadera idea del valor de lo que están dirigiendo?

Para cubrir dicha brecha es que aparece el capital intelectual; éste engloba todos los activos intangibles que, usualmente, no están reflejados en los estados financieros correspondientes a la contabilidad tradicional. Activos como el potencial humano de los colaboradores de la empresa, la capacidad organizacional de la empresa de adaptarse a nuevos cambios en los mercados, las relaciones con los clientes, el clima organizacional, sistemas organizados de información, entre muchos otros, son algunos intangibles importantes de mencionar.

Al comprender los diversos activos que pueden integrar el capital intelectual, se vuelve más sencillo discernir a qué se debe la complicación de su integración a los métodos de la contabilidad tradicional. Sin embargo, a pesar de tratarse de activos de difícil medición, lo que se debe hacer, aún con dichas limitaciones, es encontrar una manera de medirlos.

En 1991, el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA) organiza una comisión para discutir el tema, debido a que la incipiente preocupación sobre la eficacia de los sistemas contables tradicionales ya daba más que sus primeros pasos en el sector de los negocios.

En resumen, esto llevó a que ciertas empresas, comenzaran a experimentar con diversos métodos para buscar otras maneras de acercarse al valor real de la compañía, es decir, métodos experimentales que les permitieran conocer qué había en el ya mencionado abismo entre el valor real y el valor en libros.

Un ejemplo, es el esfuerzo realizado por la empresa sueca de seguros y servicios financieros, Skandia, en la que se desarrolló el modelo de medición Navegador y que, adicionalmente, publicó el primer informe sobre capital intelectual complementando la información tradicional del informe financiero, en 1995.

En la actualidad, por su parte, la empresa Ocean Tomo ha estudiado el papel de los activos intangibles en el valor de mercado utilizando indicadores de distintos sectores en diferentes países, buscando dar a conocer más acerca del previamente mencionado abismo entre el valor real y el valor en libros. En 2020, Ocean Tomo actualizó el informe Intangible Asset Market Value Study, en el que se describió que el 90% del valor de mercado de las S&P 500<sup>1</sup>, estaba compuesto por activos intangibles (Ocean Tomo, actualización julio 2020).

---

<sup>1</sup> Índice bursátil que representa la situación real del mercado a través de 500 grandes empresas.

El capital intelectual es importante para las empresas ya que permite conocer fortalezas y áreas de mejora que no están contempladas en los estados financieros convencionales. Esto, afecta también a los inversionistas y socios de las empresas, pues les permite conocer otros indicadores de rendimiento no financiero directamente relacionados con el futuro financiero de la empresa y, por lo tanto, de su éxito a través de los años.

Desafortunadamente, debido al desconocimiento de la importancia del capital intelectual y su medición, muchas empresas se encuentran subcapitalizadas y, antes de lograr sus primeros objetivos, caen en la ruina. El sistema es injusto cuando no se mide el capital intelectual, pues tampoco los accionistas e inversionistas, saben a qué están apostando con certeza.

En Nicaragua, específicamente en el sector empresarial, existe desconocimiento en el tema del capital intelectual, su medición y el importante papel que juega para la empresa debido a que constituye un elemento esencial en la creación de valor de las organizaciones a largo plazo. Por esta razón, es imperativo que se realicen esfuerzos de medición y análisis en empresas cuyas operaciones estén particularmente relacionadas con el uso de conocimientos para generar valor.

La empresa Ogilvy Nicaragua, no cuenta con un sistema que posea las herramientas adecuadas para medir sus activos intangibles; sin embargo, la gerencia ha manifestado intentos de monitoreo, puesto que, al tratarse de una empresa especializada en publicidad, el capital intelectual y todo lo relacionado con sus colaboradores constituyen activos esenciales para el correcto funcionamiento de los distintos departamentos de la misma y, por lo tanto, para su supervivencia dentro de un mercado cambiante.

“Lo que realmente les interesa a estas empresas (y a los inversores inteligentes) es el capital intelectual que mantiene a una empresa atractiva y sostenible” (Edvinsson y Malone, 2003, p.26),

en esta era del conocimiento, se vuelve imperativo brindar a las empresas medios confiables y objetivos para medir de forma intensiva los conocimientos de sus colaboradores, indistintamente del sector en el que éstas operen.

En este caso, identificar y calcular la importancia del capital intelectual jugará un papel fundamental en el camino para que las empresas se vuelvan más dinámicas y capaces de adaptarse a los cambios del entorno y los clientes.

De acuerdo con el señor José Tinoco, gerente general de la empresa Ogilvy Nicaragua, no se cuenta con un sistema estructurado para analizar el capital intangible, sin embargo, se realizan esfuerzos diariamente con el fin de mantener relaciones cercanas basadas en confianza, inclusión y respeto entre los 67 colaboradores de la empresa, acción que logra generar un clima organizacional sano y agradable para todo el que se encuentre en las oficinas.

Siendo un líder dinámico, el señor Tinoco ha recalcado la importancia de adaptarse no solo a los aspectos relacionados con el ámbito profesional, sino también con el ámbito personal y emocional de cada uno de sus colaboradores, de modo que las personas logran alcanzar un mejor desempeño a lo largo de sus funciones (Tinoco, J., comunicación personal, 28 de mayo de 2021).

## **2.2. Formulación del Problema**

¿Cuál es el valor del capital intelectual de la empresa Ogilvy Nicaragua según el modelo Navegador de Skandia en el periodo noviembre 2021 – abril 2022?

## **2.3. Sistematización**

1. ¿Cuáles son las fortalezas y áreas de mejora que se identifican en la empresa Ogilvy Nicaragua a partir del análisis de los indicadores del enfoque financiero del modelo Navegador?

2. ¿Cuáles son las fortalezas y áreas de mejora que se identifican en la empresa Ogilvy Nicaragua a partir del análisis de los indicadores del enfoque hacia clientes del modelo Navegador?
3. ¿Cuáles son las fortalezas y áreas de mejora que se identifican en la empresa Ogilvy Nicaragua a partir del análisis de los indicadores del enfoque de procesos del modelo Navegador?
4. ¿Cuáles son las fortalezas y áreas de mejora que se identifican en la empresa Ogilvy Nicaragua a partir del análisis de los indicadores del enfoque de renovación y desarrollo del modelo Navegador?
5. ¿Cuáles son las fortalezas y áreas de mejora que se identifican en la empresa Ogilvy Nicaragua a partir del análisis de los indicadores del enfoque humano del modelo Navegador?

## **2.4. Justificación**

Según un artículo publicado en la Revista Académica de Investigación de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México, además de los bienes materiales tangibles que forman parte del patrimonio de las empresas, también se encuentran los bienes intangibles que, a medida que representan un mayor valor contable en una economía de mercado, se vuelven determinantes para el funcionamiento óptimo y mayor desarrollo de la empresa; así como para marcar la diferencia entre la obtención de un ingreso normal sobre la inversión y el aumento de las ganancias (Torre, 2011).

A pesar de esta información, “Las empresas mexicanas no tienen cultura de gestionar su capital intelectual y aun menos en su identificación y medición” (Joya et al., 2015). Esta situación



experimentada por las empresas mexicanas viene a replicarse en el entorno nicaragüense, al no medirse tradicionalmente el capital intelectual.

Según el economista nicaragüense, Néstor Avendaño, en las empresas nicaragüenses no existe preocupación por medir o mejorar el capital intelectual dentro de éstas. Según su experiencia, considera que dichos esfuerzos deberían ser una necesidad para todas las empresas y que, al no sentir esa responsabilidad, llegan a malgastar sus recursos intangibles provocando, con el tiempo, un estancamiento (Avendaño, N., comunicación personal, 27 de abril de 2022).

Existen empresas que hacen uso de las NIIF para contabilizar activos intangibles, específicamente la NIC-38, sin embargo, según menciona Ugalde (2013), en su tesis, no deja de existir el problema de cómo cuantificar otros activos intangibles como la participación en el mercado, la pericia de los empleados y la fidelidad de los clientes.

El principal problema con no medir o conocer el valor de capital intelectual de las empresas, vendría a ser que ésta pierde la oportunidad de saber cuáles activos intangibles le ayudarán a crear valor a futuro, es decir, la empresa está mermando su propio potencial.

Por esto, el principal objetivo de esta investigación es analizar uno de los factores primordiales para la creación de ventaja competitiva dentro de la empresa de publicidad Ogilvy Nicaragua, con el fin de que esta pueda retomarla y gestionar de forma más eficiente el conocimiento de sus colaboradores y lograr un mejor posicionamiento dentro del mercado nacional e internacional.

Para el gerente general de la empresa Ogilvy Nicaragua, José Tinoco, el capital humano juega un papel fundamental en el desarrollo de cada departamento de trabajo. La empresa busca fomentar un proceso en el que se logre medir el capital humano, tanto en lo que respecta al rendimiento,

como al desarrollo profesional, no solo para rentabilizar las operaciones sino también el capital humano como tal (Tinoco, J., comunicación personal, 28 de mayo de 2021).

Asimismo, el presente proyecto, se prevé que apoye como ejemplo para posibles futuras investigaciones o estudios que se deseen llevar a cabo sobre temas similares o sobre la misma línea de investigación, a la vez que busca incentivar la buena práctica de la medición de esta fuente de ventaja competitiva en las empresas nicaragüenses.

Por otro lado, la utilización del modelo Navegador de Skandia desarrollado por Leif Edvinson, permitirá, de manera puntual, analizar los parámetros e indicadores que contribuyen a la medición de forma concreta del capital intangible de la empresa en cuestión, logrando mostrar una visión de las fortalezas o debilidades que esta presenta en este ámbito, conocimiento útil para lograr un mayor desarrollo y una mayor presencia en el mercado y el tiempo.

### **3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Objetivo general**

- Determinar el valor de los activos intangibles de la empresa Ogilvy Nicaragua en el periodo de noviembre 2021 a abril 2022 utilizando el modelo Navegador de Skandia.

#### **3.2. Objetivos específicos**

- Determinar a través de los indicadores del enfoque financiero en el modelo Navegador, si la forma en que la empresa Ogilvy Nicaragua está siendo administrada está generando valor.
- Interpretar a través de los indicadores del enfoque de clientes, la manera en que la empresa agrega valor a sus clientes.
- Destacar mediante el enfoque de procesos del modelo Navegador en la empresa Ogilvy Nicaragua, los procesos que están siendo gestionados con mayor eficiencia.
- Determinar a través de los indicadores del enfoque de renovación y desarrollo del modelo Navegador, la manera en que Ogilvy Nicaragua se está preparando para el futuro.
- Describir el entorno laboral de Ogilvy Nicaragua a través de los indicadores propuestos en el enfoque humano del modelo Navegador, categorizando el capital humano de la empresa.
- Emitir recomendaciones a la empresa Ogilvy Nicaragua con el fin de efectuar mejoras a partir de los resultados encontrados a través del análisis efectuado.

## **4. MARCO TEÓRICO**

### **4.1. Antecedentes epistemológicos sobre capital intelectual**

Este primer acápite del marco teórico está enfocado en realizar un estado del arte de investigaciones previas sobre el tema de estudio propuesto, ya que existe una variedad de estudios en la materia de capital intelectual que pueden brindar una base sólida de cómo se ha desarrollado el tema en el ámbito internacional e, incluso, nacional.

Según Contreras (2011), para elaborar el apartado de antecedentes de la investigación, se deben destacar de los estudios previos, los títulos de los trabajos, los autores, las fechas, los objetivos, la problemática planteada, los resultados y las principales conclusiones.

En el caso de estudios de capital intelectual a nivel nacional, la autora Carmen María Caldera Morales (2020), en su tesis *“Análisis del capital intelectual en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Autónoma de Nicaragua, León”*, se planteó como objetivo analizar, determinar y describir el estado actual del capital intelectual y sus tres dimensiones en la facultad antes mencionada.

La teoría principal en que dicha tesis se apoya es la teoría fundamental del capital intelectual, con un enfoque especial que resalta la importancia que tiene el capital humano como componente del capital intelectual, sobre todo, aplicándolo al caso particular de una facultad universitaria.

Se hace mención significativa, también, a la Teoría de Recursos y Capacidades; y, al modelo de las cinco fases de Nonaka y Takeuchi, sobre la distinción de distintos tipos de conocimiento y su proceso completo de expansión.

La investigación es de carácter mixto, pues utiliza fuentes de información tanto cualitativas como cuantitativas, siendo las principales, una entrevista al decano de la facultad y una encuesta

dirigida a toda la población de la investigación; es decir, los cuarenta y un docentes contratados de forma permanente en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la universidad.

En conclusión, con respecto a los resultados encontrados, se encontró que la gestión de capital intelectual en la facultad es fundamental para evaluar las competencias del talento humano; pues de esta manera se puede controlar e implementar estrategias para mejorar el proceso de valor añadido dentro de la facultad de la mencionada universidad que, a mediano plazo, resultaría en un mejoramiento de la producción científica dentro del sistema universitario de la facultad.

La investigación encuentra, sobre todo, que, para lograr ventajas competitivas en la facultad mencionada, se debe fomentar integralmente la medición y el control sobre el capital intelectual.

En el caso de Nohely Carolina Miranda Chica y Vanessa Vianey Quiñonez Mora (2018), en su estudio "*Modelo de Gestión del Capital Intelectual para el Hotel X*", buscaba validar un modelo de gestión, con la finalidad de conocer el valor que genera el capital intelectual en la empresa en cuestión.

Para lograr cumplir con los objetivos propuestos, los autores aplicaron los procedimientos orientados por tres diferentes teorías: El cálculo del capital intelectual propuesto por Edvinsson y Malone (2003), el cálculo del capital intelectual utilizando los criterios del Valor Percibido (VALPER), y el modelo Rivero-Vega (2003).

En cuanto a la metodología del estudio, se trata de un diseño mixto, debido a la presencia de elementos de carácter tanto cualitativo como cuantitativo. Se utilizaron fichas de observación (visitas de campo), encuestas y entrevistas no formales como herramientas y técnicas de investigación. Se utilizó como población para llevar a cabo el estudio el número total de colaboradores del hotel X (180).

Los resultados del estudio reflejan que, en dependencia del modelo que se utilice para medir el capital intelectual, el valor monetario al que ascienden los activos intangibles de la empresa varía. Sin embargo, con cualquiera de los valores calculados por los distintos métodos, se puede apreciar que el capital intelectual representa activos intangibles de gran valor económico para el hotel X. El estudio finaliza resaltando la importancia de la medición y gestión pertinente del capital intelectual como creador de valor en las empresas turísticas.

Por su parte, Melissa Alessandra Rodríguez Vásquez y Jorge Luis Manrique Rosas (2017), en su tesis *“Propuesta de Valoración del Capital Intelectual Aplicando el Modelo Skandia Navigator en la Agencia Compartamos Financiera, Sede Principal de Santa Martha”* se plantean como objetivo proponer la valoración y establecer los indicadores de capital intelectual, aplicando el modelo Navegador de Skandia en la agencia bancaria Compartamos Financiera.

Para alcanzar dicho objetivo, la investigación toma como pilares fundamentales, las diferentes teorías sobre activos intangibles, su medición y capital intelectual, con especial mención a los aportes al sector realizados por el Modelo Navegador de Skandia, además de su aplicación y componentes.

La investigación es de carácter mixto (cualitativa y cuantitativa) y se trata de un estudio descriptivo que se desarrolló en el periodo de 1 año (marzo 2016 – marzo 2017). Se estudió al gerente, jefes de áreas, personal administrativo y clientela de la agencia; utilizándose técnicas de entrevistas, cuestionarios y fichas de observación. Se utilizó la ecuación de capital intelectual propuesta por Edvinsson y Malone.

Se obtuvieron resultados en cuanto a cada tipo de enfoque del capital intelectual; y luego de llevada a cabo una ponderación, se concluyó que, en la agencia, la capital clientela es el que

sobresale con la mayor fuerza; mientras que, los que más necesitan atención son el capital financiero y el de innovación y desarrollo.

Arnoldo H. Solano Ruíz (2015), en su tesis doctoral *“Reporte de capital intelectual como determinante del valor de mercado en empresas con alta bursatilidad de Colombia, Chile y México”*, publicada en la Universidad Abierta de Catalunya en agosto de 2015.

En los objetivos, el general, pretende determinar la capacidad determinativa del reporte de capital intelectual frente al valor de mercado. Mientras que en los objetivos específicos incluye la caracterización de variables financieras, contables y de reporte del capital intelectual de las empresas de la muestra, el impacto de las dimensiones de capital intelectual sobre el valor de mercado y los sectores económicos estudiados, el porcentaje de explicabilidad y la propuesta de un modelo para predecir el valor de mercado.

De acuerdo con las hipótesis propuestas a lo largo del estudio, Solano (2015) asume que “la situación económica de una empresa está en función de las acciones e inversiones en capital intelectual (CI)”.

A través de la Q de Tobin, el estudio propone un modelo empírico que busca determinar el valor de la acción en el mercado a partir del valor contable de la empresa, puesto que es el único valor del que se lleva pleno seguimiento, dejando como interrogante clave si el llevar un reporte anual de capital intelectual logra determinar el valor de la acción en el mercado al momento de ser valorado por inversionistas.

Para la muestra, el autor selecciona 18 empresas de Colombia, 20 empresas de Santiago y 20 de México, todas cotizando en el mercado de valores de sus respectivos países y formando parte de grupos de alta bursatilidad.

Finalmente, el estudio concluye que, de acuerdo con la muestra seleccionada y los estratos geográficos y sectoriales de esta, hay un bajo nivel de compromiso en lo relacionado a la revelación de información sobre activos intangibles. Asimismo, siguiendo esta misma evidencia, el bajo reporte de capital intelectual de los tres países se orienta hacia el componente estructural, especialmente en innovación, aprovechamiento de oportunidades de negocios, calidad y mejoras.

Mario A. Sosa Arias (2013), en su tesis doctoral "*Capital intelectual en mercados en desarrollo. El caso de Paraguay*", publicada en la Universidad de Sevilla en enero de 2013.

Se plantea como objetivo general analizar cómo el capital intelectual y sus componentes influyen en el desempeño global de las empresas en Paraguay. En los objetivos específicos, el autor busca identificar los componentes del capital intelectual y cómo pueden ser medidos, toma en cuenta factores micro y macroeconómicos relacionados a las empresas paraguayas, además de proponer modelos de medición de capital intelectual para validar o constatar las hipótesis planteadas.

Como teoría principal, relaciona el desempeño de la empresa con sus recursos, capacidades, beneficios, capital intelectual y los modelos de medición de éste. El estudio mantiene que, si bien los distintos modelos de medición de capital intelectual cuentan con gran relevancia y desarrollo en países desarrollados, se debe comprobar los resultados de este concepto en ambientes más restrictivos, como los mercados en desarrollo.

Sin embargo, también hace énfasis en el hecho de que las innovaciones tecnológicas son vitales para mantener las ventajas competitivas, entre las cuales se debe involucrar un análisis entre el capital intelectual y el desempeño de la empresa; esto se vuelve vital en los mercados actuales, puesto que los beneficios están definidos y medidos adecuadamente.



A través de informes financieros y no financieros, el autor hizo uso del modelo empírico OM de Kohli y Jaworski. Para la medición del capital humano se tomaron en cuenta 12 indicadores, para el capital estructural 13 indicadores y, para el capital relacional, 11 indicadores; llegando a 36 indicadores sobre las dimensiones del capital intelectual. Adicional, en el estudio se incluyen 12 indicadores más relacionados a resultados financieros, de mercado y de innovación, para un total de 48 indicadores reflejados en las encuestas aplicadas.

Como conclusiones del estudio, se puede destacar que el capital intelectual afecta de forma positiva las actividades de la empresa, sin embargo, el autor propone que los empresarios deberían esforzarse para potenciar el estudio aplicado a la organización, puesto que esto se puede traducir en nuevos procesos, con un sistema que le permita al colaborador concretar su conocimiento en procedimientos como sistemas de información y comunicación, tecnología, patentes, entre otros.

Por otro lado, también recalca la importancia de las relaciones de la empresa con el cliente externo, ya que, al mantener relaciones de calidad, se garantiza un éxito sostenido en el tiempo, generando ingresos, enlaces con proveedores y una rentabilidad superior.

En el caso de Nadia Ugalde Binda (2013) en su tesis doctoral *“Capital intelectual, características del emprendedor e innovación. El caso de las MIPYMES costarricenses”*, busca encontrar qué variables del capital intelectual son relevantes para explicar el éxito en un proyecto de innovación en las pequeñas y medianas empresas.

Sin embargo, para dar respuesta a la principal incógnita de la investigación, la autora utiliza como base teórica las diferentes definiciones y formas de medición de innovación y capital intelectual en las organizaciones; así como la interrelación entre estos conceptos y su adaptación a las MIPYMES (debido a las características particulares que éstas presentan).

En cuanto a la metodología de investigación, se utilizaron técnicas tanto cuantitativas como cualitativas. Se obtuvieron datos del CONICIT (Consejo Nacional para Investigaciones Científicas y Tecnológicas), para contactar con los representantes de los proyectos a tomar en cuenta, con la finalidad de hacerles llegar el cuestionario preparado por la investigadora (datos cuantitativos). También, se utilizó el estudio de 4 casos particulares como herramienta metodológica (datos cualitativos).

Finalmente, con el estudio se llega a concluir que existe un alto nivel de correlación entre el nivel de estructura organizativa y la implementación de procesos innovadores en las MIPYMES costarricenses; el éxito de la introducción de innovación tecnológica en las MIPYMES está positivamente relacionado con el resto de los componentes del capital intelectual.

Elsa Mercedes Alama Salazar (2008), en su tesis doctoral "*Capital intelectual y resultados empresariales en las empresas de servicios profesionales de España*", se plantea como objetivos conocer la naturaleza del capital intelectual; determinar cuáles son sus componentes y qué dimensiones incluyen cada uno de sus componentes y proponer un modelo de medición del capital intelectual, que mida cada una de las dimensiones de sus componentes.

Estos objetivos busca cumplirlos desarrollando un modelo específico de análisis que sea capaz de describir las relaciones entre las variables y tomando como base la Teoría de Recursos y Capacidades.

La metodología es una investigación social cuantitativa; que utiliza información cuantificable para explicar los fenómenos que se estudian. Se diseñó un cuestionario (telefónico) como fuente de información primaria. Se eligió como población el sector de empresas de servicios profesionales, donde los activos intangibles constituyeran los activos más importantes, pues en

estas, los productos son creados a partir del conocimiento complejo de la fuerza laboral especializada del profesional.

Como parte de los resultados de la investigación, se logró constatar el valor estratégico del capital intelectual en los resultados empresariales. Según datos arrojados por el modelo causal, se pudo afirmar que los resultados superiores que se le atribuyen al capital humano son sostenibles en el tiempo debido a la naturaleza del componente mismo.

Además, se encontró que activos como la cultura organizacional (capital estructural) se encuentran entre los más importantes de la empresa (así como el capital relacional) y; que la interacción entre los activos intangibles de la organización eleva el desempeño de la misma.

De acuerdo con lo encontrado en los estudios mencionados anteriormente, cabe destacar el factor común entre todos, haciendo énfasis en la importancia de obtener un valor de capital intelectual, así como identificar el modelo más adecuado para cada situación. Siguiendo esta misma línea, el Navegador de Skandia destaca como uno de los métodos más utilizados en estos estudios.

El objetivo común de todos ellos es medir y analizar el valor de capital intelectual de la(s) empresa(s) en cuestión, en dependencia de las dimensiones e indicadores que se utilice en el modelo que aplica cada estudio.

## **4.2. Capital Intelectual y sus modelos de medición**

Dado que existe una amplia variedad de modelos para evaluar el capital intelectual en las organizaciones, el siguiente sub-acápito está diseñado para describir las generalidades de éstos y, a partir de su caracterización, describir el modelo seleccionado.

#### **4.2.1. Modelos de medición del Capital Intelectual**

##### **4.2.1.1. *Modelo Balanced Business Scorecard (Cuadro de Mando Integral)***

Uno de los trabajos pioneros en capital intelectual, elaborado en 1992 por Kaplan y Norton. En su análisis incluye indicadores de gestión que se habían excluido de los datos únicamente relacionados con el sector financiero (González y Rodríguez, 2010).

Este modelo en específico presenta las diferentes perspectivas: Perspectiva Financiera, Perspectiva del Cliente, Perspectiva de Procesos Internos y Perspectiva del Aprendizaje.

Sin embargo, una de las limitantes que se logran identificar es que, si no existe estrategia a largo plazo y no hay valoración de los intangibles, tampoco logra presentar un valor absoluto de los intangibles.

##### **4.2.1.2. *Intellectual Assets Monitor***

Presentado por el profesor Sveiby en 1997, este modelo tiene como punto central los activos intangibles. Su división consta del capital humano y el capital estructural. Cuando se hace referencia a los componentes juntos, en este modelo, se le llama Balance Invisible.

Con el objetivo de medir los 2 tipos de capitales que conforman este balance, se proponen 3 categorías diferentes de indicadores, que son: indicadores de crecimiento e innovación, indicadores de eficiencia e indicadores de estabilidad.

En este caso, la limitante que presenta este modelo es establecer el equilibrio para no medir la integralidad de sus componentes e indicadores.

##### **4.2.1.3. *Modelo Technology Broker***

Propuesto por Annie Brooking en 1996, presenta un concepto similar al Navegador de Skandia, sin embargo, este incluye tanto activos intangibles como activos tangibles en su análisis. Describe

indicadores cualitativos desarrollando una metodología para medir información relacionada con el capital intelectual de la empresa.

Según este modelo, los activos se clasifican en 4 categorías: activos de mercado, activos de propiedad intelectual, activos humanos y activos de infraestructura.

Si bien este modelo incluye categorías similares a algunas del modelo que se utiliza para el desarrollo de esta investigación, no toma en consideración 2 áreas fundamentales en toda empresa, en primer lugar, el desarrollo de los procesos que se llevan a cabo para considerar una tarea terminada y que permita obtener beneficios, y todo lo relacionado al cliente, desde su grado de satisfacción hasta la forma en que cada colaborar interactúa con éstos.

#### **4.2.1.4. *Modelo Canadian Imperial Bank***

Este modelo se desarrolló cuando se buscaban maneras de medir el capital intelectual del Banco Imperial de Canadá en 1996 por Hubert Saint-Hongre. Su objetivo principal se centra en relacionar el capital intelectual y su medición, con el aprendizaje dentro de la organización.

Se compone de: capital humano, capital estructural y capital clientes.

Como limitante de este modelo puede identificarse que, debido a la relación que tiene con el sector bancario, se vuelve un modelo de medición poco adaptable a otros sectores empresariales.

#### **4.2.1.5. *Modelo Nova Care***

Se trata de un modelo aplicativo, creado por la empresa Nova Care en 1999, para medir y gestionar los procesos de capital intelectual. Se compone por diversos tipos de capital entre los que están los siguientes: capital humano, capital de organización, capital social y capital de innovación y aprendizaje.

Al igual que en modelos anteriores, la limitante que se identifica en este caso radica en la falta de un enfoque dedicado al cliente, un eslabón compuesto por variables fundamentales para la creación del valor a largo plazo.

#### ***4.2.1.6. Modelo Dow Chemical***

El modelo Dow Chemical nace en una compañía del mismo nombre en 1998, para valorar dentro de la misma la gestión del capital intelectual y la repercusión que tiene su comportamiento en la actividad financiera. Se estructura en 3 ejes: capital humano, capital organizacional y capital de clientes.

Este modelo consta de 6 pasos para gestionar cada tipo de capital: estrategia de negocio, valoración de los competidores, clasificación de las ventajas propias, tasación, inversión y gestión de la cartera.

Según se identifica, una de las limitantes primordiales es querer medir y gestionar el capital intelectual a partir de indicadores de índole financiera, puesto que, como se ha mencionado en el desarrollo de esta investigación, en la medición del capital intelectual se toman en cuenta aquellos datos que no son parte de las finanzas tradicionales.

#### ***4.2.1.7. Dirección Estratégica por Competencia***

En 1998, el profesor Eduardo Bueno da forma estructural a este modelo bajo el supuesto de que el centro del modelo es el Capital Intelectual, utilizando la herramienta de la dirección estratégica por medio de las competencias.

Los fundamentos del modelo parten de 3 elementos particulares: capital de origen tecnológico, capital de origen organizativo y capital de carácter social.

Con este modelo se cae en una limitante diferente al resto, puesto que, al no contar con indicadores de renovación y desarrollo, se pierda la oportunidad de valorar si la empresa se está preparando adecuadamente o no para el futuro.

#### **4.2.1.8. Poder-SEEO**

Desarrollado por el profesor Carlos Martínez en 2005, sigue los parámetros de capacidad administrativa de planeación, organización, dirección, evaluación y retroalimentación. Se vuelve un modelo integral para evaluar la eficacia organizacional.

La limitante en este modelo está representada por la información subyacente que, al igual que no se registra, tampoco está siendo tomada en cuenta para evaluar su eficacia dentro de la organización.

#### **4.2.2. Navegador de Skandia**

De acuerdo con Edvinsson y Malone (2003), el Navegador de Skandia está compuesto de cinco áreas de enfoque. A cada una de estas áreas, la empresa le asigna un foco de atención, lo que se convierte en la fuente del valor de capital intelectual. Es decir, cada enfoque refleja un pasado, presente y futuro de la empresa dentro del entorno competitivo de la empresa.

“Ahora, observemos la forma del Navegador. Es básicamente una casa, metáfora visual de Skandia para la organización misma.” (Edvinsson y Malone, 2003, p. 91). En el techo de la casa, se encuentra el enfoque financiero, representando el pasado de la empresa en un determinado momento.

Seguido, en las paredes de la casa, está el enfoque clientela y el enfoque proceso, entrando al presente que mide un tipo de capital intelectual y una medida de capital estructural,

respectivamente. De igual forma, en la base de la casa se encuentra su futuro, representado por el enfoque renovación y desarrollo, otra forma de medida del capital estructural de la empresa.

Esta parte mide y refleja qué tan preparada está la empresa para el futuro, así como otros aspectos importantes que Edvinsson y Malone (2003) describen como “cuán eficientemente está abandonando el pasado obsoleto mediante rotación de productos, abandono de mercados venidos a menos y otras acciones estratégicas. También atiende al probable ambiente comercial en que operará la organización.” (p. 91).

Finalmente, en el centro de la casa, se encuentra el enfoque humano. Este se compone de las competencias, destrezas y compromiso de los empleados y la empresa, pero, principalmente, combina la experiencia y la innovación de esos empleados y mide las estrategias adoptadas por la empresa para cultivar y mantener esa combinación.

Sánchez (2000, como se citó en González y Rodríguez, 2010) afirma que el Navegador de Skandia es un mapa que se convierte en una de las herramientas más completas de medición del Capital Intelectual, gracias a la clasificación en cinco enfoques previamente mencionada. Cabe mencionar que éste será el modelo con el que se llevará a cabo la investigación.

### **4.3. Componentes del modelo Navegador de Skandia**

#### **4.3.1. Formas de Capital**

De acuerdo con Edvinsson y Malone (2003), los valores ocultos de las empresas están representados de tres formas distintas que, al ser combinadas, darán paso a descubrir el valor real de cualquier empresa y, por lo tanto, la forma en que estas serán sostenibles a largo plazo.



#### **4.3.1.1. Capital humano**

Captará desde las ideas generadas y puestas en práctica dentro de la empresa, hasta la dinámica que lleva como lo que los autores reconocen como una “organización inteligente en un ambiente competitivo cambiante” (Edvinsson y Malone, 2003, p. 54).

Identifica las distintas capacidades de los empleados y directivos de la empresa, así como la experiencia con la que cuentan, conocimientos y destrezas. También debe incluir el nivel de creatividad dentro de las operaciones de quienes las realizan.

#### **4.3.1.2. Capital estructural**

Dentro de este componente, Edvinsson y Malone (2003), lo organizan de tres formas:

En primer lugar, el *Capital organizacional*, donde incluyen lo que la empresa ha invertido para adquirir sus sistemas y herramientas operativas, que van a permitir aumentar la eficiencia y competencia sistematizada de la organización como tal.

Seguido, aparece el *Capital innovación*, en el que incluyen la capacidad que tiene la empresa para renovarse y el nivel de innovación traducido en aquellos activos, como la propiedad intelectual, que permiten la creación de nuevos productos.

Finalmente, está el *Capital proceso*, que incluye los procesos, técnicas y programas de trabajo que permiten mejorar el nivel de eficiencia de la empresa en cuanto a procesos de producción y otros.

En resumen, el Capital estructural encierra los sistemas de informática, todo tipo de propiedad intelectual como patentes, la documentación y demás infraestructura que sirva de apoyo al capital humano.

#### **4.3.1.3. *Capital clientela***

Presenta uno de los elementos de creación de valor más importantes de la empresa, ya que trata de las relaciones que esta crea con sus clientes, donde se inicia su flujo de caja.

Una de las tareas principales de este capital es medir la fuerza y lealtad que hay en dicha relación.

Al combinar los tres tipos de capital, se podrá captar la esencia de la empresa, base sobre la que se desarrolla el capital intelectual, tomando lo que el entorno, sus colaboradores y clientes tienen para dar y transformándolo en competitividad y riqueza.

Asimismo, la identificación de esta estructura, va a dar paso a su ampliación, permitiendo incluir un formato para navegar dentro de cada actividad de la empresa, de modo que se produzca una visión comprensible de las capacidades para enfrentar el futuro y ser sostenible. A partir de este panorama, aparece el “Navegador de Negocios” (Edvinsson y Malone, 2003).

### **4.3.2. Enfoques del Navegador de Skandia**

#### **4.3.2.1. *Enfoque Financiero***

Para Edvinsson y Malone (2003), los datos financieros de las empresas ofrecen un sistema de retroalimentación para comprobar la eficacia de los enfoques, y representan la medida más tangible del valor de la organización. El ámbito financiero juega un papel crucial para fijar las normas con las que se irá a estandarizar el capital intelectual y sus medidas.

De acuerdo con estos mismos autores, el enfoque financiero, al estar localizado en el techo de la casa que se describió anteriormente, puede estructurarse de tres partes:

- **Datos contables en bruto**

Representando la base de este enfoque, los autores lo describen como “noticias frescas que provienen de operaciones con clientes, humanas y de procesos” (Edvinsson y Malone, 2003, p. 101).

La problemática que, según Edvinsson y Malone, se puede destacar de estos datos, es la falta de eficacia y capacidad que tienen para captar la información que resulta vital para evaluar la empresa; esto debido a que no se ha logrado establecer un proceso a través del cual se pueda medir y evaluar con un sistema aceptado por todos.

Para lograr lo anterior, se vuelve imperativo definir indicadores que permitirán filtrar de la forma más eficiente y eficaz posible toda la información, conservando aquellos datos que realmente contribuyen a dar una visión real de la organización (Edvinsson y Malone, 2003).

- **Capitalización financiera**

En este segundo apartado, de acuerdo con los autores, “es donde aparece el nuevo sistema de medida del capital intelectual” (Edvinsson y Malone, 2003, p. 102). Aquí se desarrolla el importante proceso de seleccionar los indicadores que van a filtrar la información, dejando solo aquella que sea de real provecho para la empresa.

Dichos indicadores, deben ser precisos y de amplio alcance, que permitan establecer un proceso estandarizado como referencia, pero que siga permitiendo enmiendas, según el rubro que se esté analizando.

Según los resultados de Skandia, cuanto más complejos, multivariantes y de largo alcance eran los indicadores, había más probabilidades de que captarían la información de utilidad que se estaba buscando (Edvinsson y Malone, 2003).

Para este punto, los indicadores a tomar en cuenta serán: activos totales (\$), activos totales/empleado (\$), ingresos/activos totales (%), beneficios/activos totales (\$), ingresos provenientes de nuevos negocios (\$), beneficios provenientes de nuevos negocios (\$), ingresos/empleado (\$), tiempo del cliente/atención del empleado (%), beneficios/empleado (\$), ingresos comerciales perdidos (%), ingresos provenientes de nuevos clientes/ingresos totales (%), rendimiento sobre valor neto de activos (%), valor añadido/empleado (\$), valor añadido/informática-empleados (\$), inversiones en informática (\$) y valor añadido/cliente (\$).

- **Cuentas anuales**

Finalmente, en este bloque se encuentra toda la información financiera tradicional, especialmente, es donde los activos de capital intelectual se convierten en valor real y efectivo para la empresa.

De acuerdo con los autores, Edvinsson y Malone (2003), se incluye toda la documentación que la organización ha emitido desde el día en que fue constituida; por ende, presenta un histórico de si la empresa tenía éxito o no, transformando el capital intelectual en un valor financiero para la organización, a lo largo de los diferentes periodos que se evaluaban sucesivamente. Entonces, el reto se presenta a la hora de construir indicadores financieros de capital intelectual.

#### **4.3.2.2. *Enfoque hacia el Cliente***

En cuanto al enfoque hacia el cliente, hoy en día nos encontramos en un contexto empresarial en el que los clientes ya no son objetivos de una sola vez (es decir, que se vuelven irrelevantes una vez realizada la venta), son objetivos de mantenimiento, que deben satisfacerse constantemente.

Precisamente con el objetivo de las empresas de mantener a los clientes siempre satisfechos, los productos y servicios en esta nueva era, han evolucionado. La revolución tecnológica ha llegado para quedarse en los bienes y servicios, creando nuevos y transformando los anteriores.

El cliente también ha evolucionado con la era del conocimiento. Los consumidores de hoy en día ya no se conforman con un producto estándar como antes; buscan productos personalizables y a la medida de sus necesidades.

Además, se informan minuciosamente y con facilidad sobre las características de los productos, esperan gran calidad y servicio postventa, además de actualizaciones. El cliente de hoy, tiene expectativas diferentes y busca las empresas que ofrezcan los productos que cumplan con sus disposiciones.

Las empresas de hoy deben adaptarse a los cambios. Deben crear vínculos de confianza con sus distintos segmentos de mercado, para así poder comunicarse y escuchar correctamente a sus clientes.

Para medir correctamente el capital orientado hacia clientes, es necesario que las medidas que se escojan capten la nueva realidad de los clientes en la era del conocimiento. Como mencionan Edvinsson y Malone (2003), “Esos índices e indicadores deben captar acumulativamente el flujo de las relaciones entre una empresa y sus clientes actuales y potenciales” (p. 119).

Los indicadores mencionados por Edvinsson y Malone para el enfoque de cliente son los siguientes: cuota de mercado (%), número de clientes (#), ventas anuales/cliente (\$), duración media de relación con el cliente (#), calificación de los clientes (%), visitas del cliente a la empresa (#), días dedicados a visitar a los clientes (#), clientes/empleados (\$), tiempo medio entre contacto con el cliente y venta (#), proporción de contactos para vender respecto a ventas cerradas (%), índice de satisfacción de clientes (%), inversión en TI/vendedor (\$), inversión en TI/empleador de servicio y apoyo (\$), gasto de apoyo/cliente (\$), gasto en servicio/cliente/año (\$) y gasto en servicio/cliente/contacto (\$).

#### **4.3.2.3. Enfoque de Proceso**

El enfoque de proceso es el apartado dentro del modelo Navegador en el que se evalúa el papel de la tecnología en la creación de valor de la empresa. En la era del conocimiento, no existe titubeo alguno al afirmar que la tecnología se ha vuelto parte del día a día de las empresas, organizaciones, y hasta de los individuos mismos.

En el caso de las empresas, muchas dependen de sus equipos informáticos de alta calidad para funcionar con normalidad. La tecnología ha incorporado eficiencia, alta productividad, desarrollo de nuevos productos de la más alta calidad y nuevos mercados al alcance del ordenador a las empresas; cuando se implementa correctamente.

Es muy importante elegir la implementación de nuevas tecnologías con mucha cautela, pues, además de los altos costos en los que se incurre para ser una empresa a la vanguardia tecnológica, puede suceder que la tecnología adquirida no sea realmente tan beneficiosa como lo prometía, o que no se tenga la destreza necesaria en la organización para manejarla.

Si bien las tecnologías pueden aportar mucho a las organizaciones, se debe contar con medidas para que realmente se compruebe que aportan a la creación de valor. Pueden existir empresas que, luego de adquirir tecnología costosa y fracasar rotundamente en su implementación, aun quieran contabilizarla como un activo de capital intelectual de gran valor en el balance de situación (Edvinsson y Malone, 2003).

Los indicadores propuestos por Edvinsson y Malone para el enfoque de proceso se encuentran a continuación, junto con sus unidades de medida: gasto de administración/ingresos totales (#), tiempo de procesamiento, desembolsos (#), contratos registrados sin errores (#), ordenadores personales/empleador (#), ordenadores portátiles/empleador (#), gasto de administración/empleador (\$), gasto en TI/empleador (\$), gasto en TI/gasto administrativo (#), capacidad de TI (#), variación en inventario de TI (\$), meta de calidad empresarial (#), meta rendimiento/calidad empresarial (%), capacidad de TI/empleador (#) y rendimiento de TI/empleador (#).

#### ***4.3.2.4. Enfoque de Renovación y Desarrollo***

En este nuevo enfoque del modelo Navegador de Skandia, la empresa entra en una etapa en la que busca formar una base sobre la cual sustentar su futuro a largo plazo.

En comparación con el apartado financiero tratado anteriormente, el enfoque de renovación y desarrollo es todo lo contrario. Mientras que el enfoque financiero se fija en el pasado que tuvo la empresa y en aquello que la ha caracterizado, el enfoque de renovación y desarrollo se centra en prepararse para el futuro inmediato; es decir, da seguimiento a los planes de preparación de la empresa para aprovechar las oportunidades futuras.

Asimismo, se destaca la importancia de que la empresa desarrolle la capacidad de adaptarse y renovarse constantemente. El desarrollo de esta competencia permitirá a la organización aumentar

sus posibilidades de éxito ante hechos de fuerza mayor como los cambios económicos, fluctuaciones radicales del mercado, entre otros.

Con el fin de prepararse para futuros cambios, los autores plantean seis ángulos de perspectiva para generar la renovación como respuesta, entre los que están: clientes, atractivo en el mercado, productos y servicios, socios estratégicos, infraestructura y empleados (Edvinsson y Malone, 2003).

Asimismo, hay una serie de indicadores que la empresa puede utilizar para analizar su propia renovación y desarrollo: gasto en desarrollo de competencia/empleados (\$), índice de empleados satisfechos (%), gasto en marketing/cliente (\$), participación en horas de formación (%), participación en horas de desarrollo (%), participación en oportunidades (%), gasto en I+D/gasto administrativo (%), gasto en formación/empleados (\$), gasto en formación/gasto administrativo (%), gasto de desarrollo de negocios/gasto administrativo (%), proporción de empleados menores de 40 años (%), gasto en desarrollo de TI/gasto en TI (%), gasto en TI para formación/gasto en TI (%), recursos de I+D/recursos totales (%), oportunidad de base de clientes captada (#), inversión en educación/cliente (\$), comunicaciones directas con los clientes/año (#), gasto no relacionado con producto/cliente/año (\$), inversión en desarrollo de nuevos mercados (\$), inversión en desarrollo de capital estructural (\$), proporción de nuevos productos (de menos de dos años) respecto a la familia total de productos de la empresa (%), I+D invertida en investigación básica (%), I+D invertida en diseño de productos (%), inversión en apoyo y formación para nuevos productos (\$), promedio de edad de patentes de la empresa (#) y patentes pendientes (#).



#### **4.3.2.5. *Enfoque Humano***

“Si la empresa carece de una feliz dimensión humana, ninguna de las otras actividades de creación de valor funcionará, por más sofisticada que sea la tecnología” (Edvinsson y Malone, 2003, p.151).

Hoy en día, se ha vuelto una realidad la gran variedad de sub-grupos que existen en las empresas, todos con diferentes experiencias, creencias, costumbres y reglas; y esta variedad fácilmente aumenta cada año.

Para los autores, hay una serie de subpoblaciones que vale la pena destacar.

En primer lugar, los Administrativos, se refieren a los que aún van diariamente a sus centros de trabajo, a los que buscan vivir cerca, ya que uno de sus problemas más tradicionales sigue siendo el transporte desde su hogar hasta su oficina. Debido a esto, tienden a presentar sutiles resentimientos hacia aquellos que no pasan por lo mismo que ellos.

Los Tele empleados, son los trabajadores a distancia, creados por las telecomunicaciones, pueden escoger donde trabajar. Según la experiencia, se ha mostrado que uno de los aspectos negativos es que son quienes se sienten aislados e incluso olvidados, pudiendo resultar en falta de lealtad, merma del espíritu de trabajo y hasta una disminución de la creatividad, según especifican los autores.

Luego están los que denominan Guerreros del Camino, se refiere a los empleados, directivos y ejecutivos de nivel medio de la empresa. Permanecen fuera de la oficina de la empresa y de la oficina de su casa, pero no se alejan del centro de las operaciones de creación de valor de la organización.

También están los Gitanos de la Empresa, divididos de varias formas. En el primer grupo y el más pequeño, están los empleados que trabajan desde las instalaciones de algún proveedor, socio estratégico o cliente de la empresa.

En el segundo grupo están los contratistas, empleados a medio tiempo, asesores y demás empleados temporales que nunca pasan a formar parte de la empresa, pero aun así tienen responsabilidades como que lo fueran. De acuerdo con los autores, hay empresas en las que este grupo representa el 70%, si no más del personal total de esta.

También hay un tercer tipo, cuya presencia está principalmente en internet, ya que se dedican a operar a corto plazo; dentro del espacio cibernético, trabajan para las empresas por un período corto de tiempo, reciben su pago y esperan por la siguiente llamada.

Una de las grandes problemáticas de este grupo de trabajadores, es la falta de lealtad que pueden presentar para con la empresa, ya que esta puede ser variable e ir en cualquier dirección.

Por consiguiente, con lealtades mixtas y un alto nivel de caos, la coexistencia de estas poblaciones sería difícil de imaginar dentro del esquema tradicional de una empresa. Por lo tanto, los autores concluyen con que no hay un único estilo de dirección que pueda funcionar a la perfección para todos a la vez; cada sub-grupo requiere de estructuras, sistemas de compensación y, definitivamente, diferentes tipos de alta dirección.

Precisamente por las razones anteriores, para poder medir el enfoque humano, se necesita de indicadores que sean objetivos y que logren captar la realidad que vive la empresa, los cuales son los siguientes: índice de dirección (%), índice de motivación (%), índice de empleados con responsabilidades (#), número de empleados (#), rotación de empleados (%), promedio de años de servicio en la empresa (#), número de directivos (#), número de mujeres directivas (#), promedio

de edad de los empleados (#), tiempo de formación (días/año) (#), competencia del personal en TI (#), número de empleados de tiempo completo/empleados permanentes (%), promedio de edad de empleados de tiempo completo/empleados con contrato indefinido (#), promedio de años con la empresa, de empleados con contrato indefinido de tiempo completo (#), rotación anual de empleados con contrato indefinido de tiempo completo (#) y porcentaje de directivos que tienen grado superior en administración y dirección de empresas (%), en ciencias e ingeniería (%) y en artes (%).

Concretizando, luego de mencionar y caracterizar cada una de las áreas de enfoque que tiene el modelo Navegador, es primordial recalcar que, aunque la organización cuente con altos niveles de capital intelectual en cada uno de los enfoques por separado, esto no bastará para crear valor. Tampoco funcionará el caso de una empresa que goce de un gran capital intelectual en dos o tres enfoques, pero trastabillo en los demás.

Para alcanzar la creación de valor, se necesita complementación entre los componentes. “El valor de la empresa no proviene directamente de ninguno de los factores de capital intelectual sino de la interacción entre todos ellos” (Edvinsson y Malone, 2003, p. 174).

#### **4.3.3. Cálculo del capital intelectual según Navegador de Skandia**

Con el objetivo de alcanzar un valor numérico de capital intelectual en la organización, Edvinsson y Malone (2003) proponen una fórmula compuesta por 2 partes principales: el valor absoluto de capital intelectual ( $C$ ) y el coeficiente de eficiencia ( $i$ ).

$$\text{Capital Intelectual} = i C$$

## 5. DISEÑO METODOLÓGICO

### 5.1. Tipología y enfoque de estudio

La presente investigación es de finalidad aplicada, puesto que se está tomando la teoría del modelo Navegador de Skandia para la medición del capital intelectual en la empresa Ogilvy Nicaragua; de alcance descriptivo, ya que, a lo largo de la presente investigación, se miden y enumeran diversos indicadores para obtener un valor monetario final.

Es una investigación mixta, pues se trabaja con fuentes primarias y secundarias. La documentación utilizada y el trabajo de campo también reflejan el carácter mixto de la investigación.

Por la temporalidad, es de corte transversal, por lo que la recolección de los indicadores se hará en un periodo de tiempo específico, y no se compararán diferentes periodos. En otras palabras, el periodo en que fueron recolectados los indicadores e información de la empresa comprende de noviembre 2021 a abril 2022.

Finalmente, por el enfoque, esta investigación es tanto cuantitativa como cualitativa, es decir, es mixta. Se le considera de índole **cuantitativa** ya que, como parte de las técnicas de recolección de datos se realizaron: cuestionarios cerrados y registro y análisis de datos estadísticos; además que toma como base literatura previa (característica de estudios cuantitativos). De igual forma, es **cualitativa** debido que se utilizaron técnicas como: la revisión de archivos o información documentaria permitida por la empresa, entrevistas y cuestionarios abiertos; de igual manera, esta investigación se fundamenta en la información presentada por la misma (Sampieri, 2014).

## 5.2. Población y Muestreo

En la presente investigación, se deben calcular ciertos indicadores para los que se tendría que calcular muestras.

Estos indicadores son los índices de satisfacción de clientes y satisfacción laboral. Para el cálculo del índice de satisfacción de clientes, se utiliza una encuesta a los 10 clientes que la empresa posee.

Igualmente, se realizó el cálculo de la muestra para la población de 10 clientes, que tuvo como resultado la siguiente muestra representativa.

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{(10)(1.96)^2(0.5)(0.5)}{(0.07)^2(9) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = 10$$

Donde:

N: Total de la población.

Z: 1.96<sup>2</sup> (si se utiliza 95% de confianza).

p: Proporción esperada (50%).

q: 1 – p (1 – 0.5 = 0.5).

e: Margen de error (se tomó el 7% en este cálculo).

En cuanto al índice de satisfacción laboral, se tomó como población la totalidad de los colaboradores de la empresa Ogilvy Nicaragua, que asciende a 67 colaboradores. En la encuesta de satisfacción laboral, se calculó una muestra representativa.

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{(67)(1.96^2)(0.5)(0.5)}{(0.07^2)(66) + (1.96^2)(0.5)(0.5)}$$

$$n = 50$$

Donde:

N: Total de la población.

Z: 1.96<sup>2</sup> (si se utiliza 95% de confianza).

p: Proporción esperada (50%).

q: 1 - p (1 - 0.5 = 0.5).

e: Margen de error (se tomó el 7% en este cálculo).

### 5.3. Matriz de operacionalización de variables

Según Moreno (2013) la operacionalización de variables es el proceso metodológico en el que se descomponen las variables que integran el problema de la investigación; su importancia radica en facilitar que los investigadores conserven la validez de los instrumentos de recolección de datos, manteniendo la relación entre la variable y la forma en que se decidió medirla.

**Tabla 1**

*Matriz de operacionalización de variables del modelo Navegador de Skandia.*

<i>Nombre de la variable</i>	<i>Conceptualización</i>	<i>Dimensiones</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Ítems</i>	<i>Escala de medición estadística</i>	<i>Fuentes</i>	<i>Instrumentos</i>
Capital intelectual	Es la clasificación que toma en cuenta los factores no tangibles que se relacionan con las actividades de la empresa que con el tiempo empiezan a representar más valor, tales como la capacidad de aprender y adaptarse, la inteligencia humana y sus	Enfoque Financiero	Activos totales (\$)	¿De cuánto son los activos totales de la empresa?	Razón <sup>2</sup>	Comunicación directa con encargada de finanzas	Estados financieros
			Activos totales / empleados (\$)	¿Cuál es el valor de los activos totales por empleado de la empresa?	Razón	Comunicación directa con gerencia general y encargada de finanzas	Estados financieros y Entrevista

<sup>2</sup> La escala de razón indica que es posible realizar con el valor del indicador cualquier operación lógica y aritmética.

	recursos intelectuales, entre otras.		Ingresos / activos totales (%)	¿Cuál es el valor de los ingresos / activos totales de la empresa?	Razón	Comunicación directa con encargada de finanzas	Estados financieros
			Beneficios / activos totales (\$)	¿Cuál es el valor de los beneficios / activos totales que percibe la empresa?	Razón	Comunicación directa con encargada de finanzas	Estados financieros
			Ingresos provenientes de nuevos negocios (\$)	¿De cuánto son los ingresos provenientes de nuevos negocios de la empresa?	Razón	Comunicación directa con encargada de finanzas	Estados financieros
			Beneficios provenientes de nuevos negocios (\$)	¿De cuánto son los beneficios provenientes de nuevos negocios que percibe la empresa?	Razón	Comunicación directa con encargada de finanzas	Estados financieros
			Ingresos / empleados (\$)	¿Cuál es el valor de los ingresos por empleo de la empresa?	Razón	Comunicación directa con gerencia general y encargada de finanzas	Estados financieros y Entrevista



			Beneficios / empleado (\$)	¿Cuál es el valor de los beneficios por empleado que percibe la empresa?	Razón	Comunicación directa con encargada de finanzas	Estados financieros
			Ingresos provenientes de nuevos clientes / ingresos totales (%)	¿Cuánto representan los ingresos provenientes de nuevos clientes de los ingresos totales de la empresa?	Razón	Comunicación directa con encargada de finanzas	Entrevista
			Rendimiento sobre valor neto de activos (%)	¿Cuál es el rendimiento sobre valor neto de activos en la empresa?	Razón	Comunicación directa con encargada de finanzas	Estados financieros
			Valor añadido / empleados (\$)	¿Cuánto es el valor añadido por empleado de la empresa?	Razón	Comunicación directa con encargada de finanzas	Estados financieros
			Valor añadido / informática - empleados (\$)	¿Cuánto es el valor añadido por los empleados de informática - de la empresa?	Razón	Comunicación directa con gerencia general y encargada de finanzas	Estados financieros y Entrevista



			Duración media de relación con el cliente (#)	¿Cuál es la duración media de relación con el cliente en la empresa?	Razón	Comunicación directa con gerencia general	Entrevista
			Tamaño medio clientes (\$)	¿Cuál es el tamaño medio del cliente?	Razón	Comunicación directa con gerencia general	Información documentaria
			Calificación de los clientes (%)	¿Cuál es la calificación de los clientes de la empresa?	Intervalo	Comunicación directa con gerencia general	Información documentaria
			Proporción de contactos para vender respecto a ventas cerradas (%)	¿Con cuántos contactos se genera una venta?	Razón	Comunicación directa con gerencia general	Entrevista
			Índice de satisfacción de clientes (%)	¿A cuánto asciende el índice de satisfacción de clientes en la empresa?	Razón	Comunicación directa con gerencia general	Información documentaria
			Inversión en TI / vendedor (\$)	¿De cuánto es la inversión en TI por vendedor en la empresa?	Razón	Comunicación directa con gerencia general	Estados financieros

			Gasto de apoyo / cliente (\$)	¿Cuánto es el gasto de apoyo por cliente de la empresa?	Razón	Comunicación directa con gerencia general	Estados financieros
		Enfoque de Proceso	Gasto de administración / ingresos totales (#)	¿Qué porcentaje representan los gastos administrativos de los ingresos totales de la empresa?	Razón	Comunicación directa con encargada de finanzas	Estados financieros
			Tiempo de procesamiento, desembolsos (#)	¿Cuánto es el tiempo de procesamiento y desembolsos de la empresa?	Razón	Comunicación directa con encargada de finanzas	Información documentaria
			Contratos registrados sin errores (#)	¿Cuántos contratos registrados sin errores tiene la empresa?	Razón	Comunicación directa con gerencia general	Entrevista
			Ordenadores personales / empleado (#)	¿Cuántos ordenadores personales por empleado hay en la empresa?	Razón	Comunicación directa con encargado del área de IT	Información documentaria

			Ordenadores portátiles / empleado (#)	¿Cuántos ordenadores portátiles por empleado hay en la empresa?	Razón	Comunicación directa con encargado del área de IT	Información documentaria
			Gasto de administración / empleado (\$)	¿De cuánto es el gasto de administración por empleado en la empresa?	Razón	Comunicación directa con encargada de finanzas	Estados financieros
			Gasto en TI / empleado (\$)	¿De cuánto es el gasto en TI por empleado en la empresa?	Razón	Comunicación directa con encargada de finanzas	Estados financieros
			Gasto en TI / gasto administrativo (\$)	¿Cuánto representan los gastos en TI de los gastos administrativos de la empresa?	Razón	Comunicación directa con encargada de finanzas	Estados financieros
			Capacidad de TI (#)	¿Cuál es la capacidad de TI de la empresa?	Razón	Comunicación directa con encargado del área de IT	Información documentaria

			Variación en inventario de TI (\$)	¿De cuánto es la variación en inventario de TI en la empresa?	Razón	Comunicación directa con encargado del área de IT	Información documentaria
			Meta de calidad empresarial (#)	¿Cuál es la meta de calidad empresarial de la empresa?	Razón	Comunicación directa con gerencia general	Entrevista
			Meta rendimiento / calidad empresarial (%)	¿Qué porcentaje de la meta de rendimiento alcanzó la empresa?	Razón	Comunicación directa con gerencia general	Entrevista
			Capacidad de TI / empleado (#)	¿Cuál es la capacidad de TI por empleado de la empresa?	Razón	Comunicación directa con encargado del área de IT	Información documentaria
			Rendimiento de TI / empleado (#)	¿Cuál es el rendimiento de TI por empleado de la empresa?	Razón	Comunicación directa con encargado del área de IT	Información documentaria

		Enfoque de Renovación y Desarrollo	Gasto en desarrollo de competencia / empleado (\$)	¿Cuánto se gasta en desarrollo de competencias por empleado en la empresa?	Razón	Comunicación directa con encargada de finanzas	Estados financieros
			Índice de empleados satisfechos (%)	¿Cuánto es el índice de satisfacción laboral en la empresa?	Razón	Comunicación directa con gerencia general	Información documentaria
			Gasto en marketing / cliente (\$)	¿De cuánto es el gasto en marketing por cliente en la empresa?	Razón	Comunicación directa con encargada de finanzas	Estados financieros
			Participación en horas de formación (%)	¿Cuánta participación en las horas de formación hay en la empresa?	Razón	Comunicación directa con gerencia general	Entrevista
			Participación en oportunidades (%)	¿Cuánta participación en oportunidades hay en la empresa?	Razón	Comunicación directa con gerencia general	Entrevista
			Gasto en I+D / gasto administrativo (%)	¿Cuánto representan los gastos de I+D de los gastos administrativos de la empresa?	Razón	Comunicación directa con encargada de finanzas	Estados financieros

			Gasto en formación / empleado (\$)	¿Cuánto se gasta en formación por empleado en la empresa?	Razón	Comunicación directa con encargada de finanzas	Estados financieros
			Gasto en formación / gasto administrativo (%)	¿Cuánto representan los gastos en formación de los gastos administrativos de la empresa?	Razón	Comunicación directa con encargada de finanzas	Estados financieros
			Proporción de empleados menores de 40 años (%)	¿Qué porcentaje de empleados son menores de 40 años en la empresa?	Razón	Comunicación directa con gerencia general	Entrevista
			Recursos de I+D / recursos totales (Total de activos) (%)	¿Qué porcentaje de los activos totales de la empresa son activos de I+D?	Razón	Comunicación directa con gerencia general	Estados financieros
			Inversión en educación / cliente (\$)	¿De cuánto es la inversión en educación por cliente en la empresa?	Razón	Comunicación directa con gerencia general	Estados financieros



			Gasto no relacionado con producto / clientes / año (\$)	¿De cuánto es el gasto no relacionado con producto por cliente al año de la empresa?	Razón	Comunicación directa con gerencia general y encargada de finanzas	Estados financieros y Entrevista
			Inversión en desarrollo de nuevos mercados (\$)	¿De cuánto es la inversión en desarrollo de nuevos mercados de la empresa?	Razón	Comunicación directa con gerencia general	Estados financieros
			Inversión en desarrollo de capital estructural (\$)	¿De cuánto es la inversión en desarrollo de capital estructural de la empresa?	Razón	Comunicación directa con gerencia general	Estados financieros
			Proporción de nuevos productos (de menos de dos años) respecto a la familia total de productos de la empresa (%)	¿Cuál es la proporción de nuevos productos (de menos de dos años) respecto a la familia total de productos de empresa?	Razón	Comunicación directa con gerencia general	Información documentaria
			Inversión en apoyo y formación para nuevos productos (\$)	¿Cuánto se invierte en apoyo y formación de nuevos productos en la empresa?	Razón	Comunicación directa con encargada de finanzas	Estados financieros



			Rotación de empleados (%)	¿De cuánto es la rotación de empleados en la empresa?	Razón	Comunicación directa con gerencia general	Información documentaria
			Promedio de años de servicio en la empresa (#)	¿Cuál es el promedio de años de servicio en la empresa?	Razón	Comunicación directa con gerencia general	Entrevista
			Número de directivos (#)	¿Cuántos directivos hay en la empresa?	Razón	Comunicación directa con encargada de recursos humanos	Información documentaria
			Número de mujeres directivas (#)	¿Cuántas mujeres directivas hay en la empresa?	Razón	Comunicación directa con encargada de recursos humanos	Información documentaria
			Promedio de edad de los empleados (#)	¿Qué edad promedio tienen los empleados?	Razón	Comunicación directa con encargada de recursos humanos	Información documentaria

			Número de empleados de tiempo completo / empleados permanentes (%)	¿Cuál es el número de empleados de tiempo completo / empleados permanentes que hay en la empresa?	Razón	Comunicación directa con encargada de recursos humanos	Entrevista
			Promedio de edad de empleados de tiempo completo / empleados con contrato indefinido (#)	¿Cuál es la edad promedio de los empleados de tiempo completo para los empleados con contrato indefinido en la empresa?	Razón	Comunicación directa con encargada de recursos humanos	Entrevista
			Promedio de años con la empresa, de empleados con contrato indefinido de tiempo completo (#)	¿Cuál es el promedio de años con la empresa, de los empleados con contrato indefinido de tiempo completo?	Razón	Comunicación directa con encargada de recursos humanos	Entrevista
			Rotación anual de empleados con contrato indefinido de tiempo completo (#)	¿De cuánto es la rotación anual de empleados con contrato indefinido de tiempo completo en la empresa?	Razón	Comunicación directa con encargada de recursos humanos	Entrevista
			Porcentaje de directivos que tienen grado superior:				

			-- En administración y dirección de empresas (Porcentaje del total de directivos) (%)	¿Qué porcentaje de directivos tienen grado superior en administración y dirección de empresas?	Razón	Comunicación directa con encargada de recursos humanos	Información documentaria
			-- En ciencias e ingeniería (Porcentaje del total de directivos) (%)	¿Qué porcentaje de directivos tienen grado superior en ciencias e ingeniería en la empresa?	Razón	Comunicación directa con encargada de recursos humanos	Información documentaria
			-- En artes (Porcentaje del total de directivos) (%)	¿Qué porcentaje de directivos tienen grado superior en artes en la empresa?	Razón	Comunicación directa con encargada de recursos humanos	Información documentaria

#### 5.4. Métodos e instrumentos de recolección de datos

Con el fin de recolectar y/o medir cada uno de los indicadores que establece el modelo del Navegador de Skandia, se elaboró la siguiente guía de preguntas para cada indicador, basada en los mismos y distribuidas de acuerdo con los enfoques establecidos por el modelo.

Para el enfoque financiero:

1. ¿De cuánto son los activos totales de la empresa?
2. ¿Cuál es el valor de los activos totales por empleado de la empresa?
3. ¿Cuál es el valor de los ingresos / activos totales de la empresa?
4. ¿Cuál es el valor de los beneficios / activos totales que percibe la empresa?
5. ¿De cuánto son los ingresos provenientes de nuevos negocios de la empresa?
6. ¿De cuánto son los beneficios provenientes de nuevos negocios que percibe la empresa?
7. ¿Cuál es el valor de los ingresos por empleado de la empresa?
8. ¿Cuál es el valor de los beneficios por empleado que percibe la empresa?
9. ¿Cuánto representan los ingresos provenientes de nuevos clientes de los ingresos totales de la empresa?
10. ¿Cuál es el rendimiento sobre valor neto de activos en la empresa?
11. ¿Cuánto es el valor añadido por empleado de la empresa?
12. ¿Cuánto es el valor añadido por los empleados de informática - de la empresa?
13. ¿Cuánto invierte la empresa en informática?
14. ¿Cuánto es el valor añadido por cliente de la empresa?

Para el enfoque hacia el cliente:

1. ¿Cuál es la cuota de mercado de la empresa?
2. ¿Cuántos clientes tiene la empresa?
3. ¿De cuánto son las ventas anuales por cliente en la empresa?
4. ¿Cuál es la duración media de relación con el cliente en la empresa?
5. ¿Cuál es el tamaño medio del cliente?
6. ¿Cuál es la calificación de los clientes de la empresa?
7. ¿Con cuántos contactos se genera una venta?
8. ¿A cuánto asciende el índice de satisfacción de clientes en la empresa?
9. ¿De cuánto es la inversión en TI por vendedor en la empresa?
10. ¿Cuánto es el gasto de apoyo por cliente de la empresa?

Para el enfoque de proceso:

1. ¿Qué porcentaje representan los gastos administrativos de los ingresos totales de la empresa?
2. ¿Cuánto es el tiempo de procesamiento y desembolsos de la empresa?
3. ¿Cuántos contratos registrados sin errores tiene la empresa?
4. ¿Cuántos ordenadores personales por empleado hay en la empresa?
5. ¿Cuántos ordenadores portátiles por empleado hay en la empresa?
6. ¿De cuánto es el gasto de administración por empleado en la empresa?
7. ¿De cuánto es el gasto en TI por empleado en la empresa?
8. ¿Cuánto representan los gastos en TI de los gastos administrativos de la empresa?
9. ¿Cuál es la capacidad de TI de la empresa?
10. ¿De cuánto es la variación en inventario de TI en la empresa?

11. ¿Cuál es la meta de calidad empresarial de la empresa?
12. ¿Qué porcentaje de la meta de rendimiento alcanzó la empresa?
13. ¿Cuál es la capacidad de TI por empleado de la empresa?
14. ¿Cuál es el rendimiento de TI por empleado de la empresa?

Para el enfoque de renovación y desarrollo:

1. ¿Cuánto se gasta en desarrollo de competencias por empleado en la empresa?
2. ¿Cuánto es el índice de satisfacción laboral en la empresa?
3. ¿De cuánto es el gasto en marketing por cliente en la empresa?
4. ¿Cuánta participación en las horas de formación hay en la empresa?
5. ¿Cuánta participación en oportunidades hay en la empresa?
6. ¿Cuánto representan los gastos de I+D de los gastos administrativos de la empresa?
7. ¿Cuánto se gasta en formación por empleado en la empresa?
8. ¿Cuánto representan los gastos en formación de los gastos administrativos de la empresa?
9. ¿Qué porcentaje de empleados son menores de 40 años en la empresa?
10. ¿Qué porcentaje de los activos totales de la empresa son activos de I+D?
11. ¿De cuánto es la inversión en educación por cliente en la empresa?
12. ¿De cuánto es el gasto no relacionado con producto por cliente al año de la empresa?
13. ¿De cuánto es la inversión en desarrollo de nuevos mercados de la empresa?
14. ¿De cuánto es la inversión en desarrollo de capital estructural de la empresa?
15. ¿Cuál es la proporción de nuevos productos (de menos de dos años) respecto a la familia total de productos de empresa?



16. ¿Cuánto se invierte en apoyo y formación de nuevos productos en la empresa?
17. ¿Qué edad promedio tienen las patentes de la empresa?
18. ¿Cuántas patentes pendientes tiene la empresa?

Para el enfoque humano:

1. ¿De cuánto es el índice de dirección de la empresa?
2. ¿De cuánto es el índice de empleados con responsabilidades en la empresa?
3. ¿Cuántos empleados tiene la empresa?
4. ¿De cuánto es la rotación de empleados en la empresa?
5. ¿Cuál es el promedio de años de servicio en la empresa?
6. ¿Cuántos directivos hay en la empresa?
7. ¿Cuántas mujeres directivas hay en la empresa?
8. ¿Qué edad promedio tienen los empleados?
9. ¿Cuál es el número de empleados de tiempo completo / empleados permanentes que hay en la empresa?
10. ¿Cuál es la edad promedio de los empleados de tiempo completo para los empleados con contrato indefinido en la empresa?
11. ¿Cuál es el promedio de años con la empresa, de los empleados con contrato indefinido de tiempo completo?
12. ¿De cuánto es la rotación anual de empleados con contrato indefinido de tiempo completo en la empresa?
13. ¿Qué porcentaje de directivos tienen grado superior en administración y dirección de empresas?

14. ¿Qué porcentaje de directivos tienen grado superior en ciencias e ingeniería en la empresa?
15. ¿Qué porcentaje de directivos tienen grado superior en artes en la empresa?

### **5.5. Procedimientos para la recolecta de datos**

Debido a la naturaleza de la investigación, el procedimiento de recolección de datos se llevará a cabo con las hojas de cálculo de Google. Se elaborarán 5 hojas de cálculo, cada una representando cada dimensión, según define el modelo Navegador de Skandia.

Se realizarán reuniones con el personal seleccionado de la empresa Ogilvy Nicaragua. En estas reuniones, el objetivo es presentar al personal las hojas de cálculo que se les compartirán para brindar la información de la empresa.

Las hojas de cálculo estarán diseñadas de tal manera que, si la empresa no cuenta con alguno de los indicadores, el personal pueda señalar que no se tiene dicha medición. En este caso, el siguiente paso es definir si dicho indicador es aplicable o no según el giro de la empresa.

Si el indicador no es aplicable, se descarta del modelo. Si es aplicable, pero no medido, se comenzará un proceso para medir el indicador en cuestión.

Si en la investigación, se tienen indicadores que aplican a la empresa, pero que esta no mide, se iniciaría un segundo procedimiento de recolección de datos, en el que se reunirán datos de la empresa para formar esos indicadores.

## 5.6. Plan de tabulación y análisis

Los resultados obtenidos del procedimiento de recolección de datos estarán dados en forma de hojas de cálculo de Google. La variable por medir en esta investigación es el capital intelectual, y este está compuesto por 5 dimensiones diferentes, cada una con diversos indicadores.

Se analizarán los resultados de los indicadores por dimensión, y luego, se aplicará la fórmula del modelo para concretar el valor monetario del capital intelectual.

La fórmula establecida por el modelo es la siguiente:

$$\text{Capital Intelectual} = i C$$

$$i = (n/x)$$

Donde:

C: Medida absoluta del capital intelectual.

i: Coeficiente de eficiencia.

n: Suma de los valores decimales de los índices de eficiencia.

x: Número de índices.

## **6. RESULTADOS**

### **6.1. Acerca de Ogilvy Nicaragua**

La empresa Ogilvy Nicaragua inició operaciones como Target Publicidad en el año 2005 como una agencia de publicidad centrada en ofrecer a los clientes servicios publicitarios “Below the line”<sup>3</sup> (BTL). Posteriormente, se adquirió una representación y se comenzaron a diversificar los servicios ofrecidos para convertirse completamente en una agencia publicitaria.

En el 2005 figuraban, entre las agencias de publicidad a nivel nacional, en el último lugar. Sin embargo, con el paso del tiempo y a medida que el mercado fue reconociendo la marca, la empresa fue creciendo hasta alcanzar el quinto lugar en el mercado de agencias, en el que se mantuvo por varios años. Hace aproximadamente 6 años, Ogilvy Nicaragua empezó a figurar en los 3 primeros lugares entre agencias de publicidad en el mercado local.

La misión de Ogilvy Nicaragua es identificar y expresar la esencia de las marcas, asegurando que lo que crean, se refleje en los diferentes consumidores. La visión de la empresa es ser una agencia creativa de servicio completo que inspire a marcas y personas a impactar el mundo a través de la creatividad sin fronteras.

Sus objetivos están relacionados con mantenerse y superar sus operaciones en el país y, a mayor plazo, expandirse al mercado centroamericano con servicios específicos, sostener y cuidar del capital humano y alcanzar el éxito en los negocios de consultoría de marca.

El servicio más representativo de Ogilvy Nicaragua es la consultoría de marca, que constituye la fuerza de negocios de la organización y donde se desglosan los demás servicios que la empresa

---

<sup>3</sup> La publicidad Below the line es aquella dirigida a objetivos específicos y se tiende a ver en medios de comunicación no masivos. Entre estas estrategias están las promociones, campañas de corta duración, marketing directo, entre otros.

ofrece a sus clientes. La empresa realiza diagnósticos al tratar con los clientes, con el objetivo de comprender correctamente lo que el cliente solicita.

Lo que diferencia a Ogilvy de su competencia es el alto nivel de innovación y enfoque a destacarse, además del capital humano para incentivar la productividad. La empresa siempre mantiene la visión de mantenerse en línea con la tecnología y tendencias nuevas.

Según la gerencia, el conocimiento es la fuente más importante para llevar a cabo los negocios de forma contundente en el rubro de la publicidad. Dicho esto, se decidió investigar el capital intelectual en Ogilvy Nicaragua ya que, al no haberlo medido de ninguna forma con anterioridad, se vuelve de gran interés para la empresa pudiendo representar una herramienta que les ayude a generar aún más valor.

## **6.2. Valoración de los activos intangibles**

A fin de llevar a cabo esta investigación y la recopilación de datos, se utilizó como guía el modelo Navegador de Skandia, a través del cual se definen indicadores a medir para los cinco enfoques establecidos por este.

Para lograr este objetivo, en la empresa Ogilvy Nicaragua, se contactó a diferentes ejecutivos, entre los que destacan el Gerente General y los directivos de las áreas de finanzas, recursos humanos y sistemas de información; con su ayuda y la aplicación de entrevistas, se logró revisar información documentaria y estados financieros que contribuyeron sustancialmente con dicha finalidad.

Al utilizarse como guía, la flexibilidad del modelo permite identificar los indicadores que son o no aplicables al giro del negocio, para lo que fue necesario realizar un análisis en el caso de Ogilvy Nicaragua y descartar aquellos que no aplicarían según las actividades de la empresa. En

los siguientes acápite, se presentan los resultados de los indicadores de capital intelectual por enfoque, se realiza una descripción de cada uno y se detalla la medición de aquellos en los que es necesaria.

Finalmente, se aplica la fórmula para obtener el valor del capital intelectual de la empresa en unidades monetarias, mediante la multiplicación de indicadores de medida absoluta de capital intelectual (C) por el coeficiente de eficiencia (i). Siendo C, el resultado de la sumatoria de indicadores monetarios; e i, el promedio de indicadores porcentuales. Cabe destacar que mientras mayor sea el monto de los indicadores monetarios y mientras más cerca esté el valor porcentual a la unidad, mayor será el valor obtenido de capital intelectual en la empresa.

### **6.3. Enfoque financiero**

Como primer indicador del modelo, se presentan los activos totales. Según el autor Romero (2014), el activo puede definirse como un recurso que es controlado, identificado y cuantificado por una empresa a partir de sus operaciones pasadas.

#### **6.3.1. Activos totales**

Los activos totales de la empresa, al 31 de diciembre de 2021 ascienden a \$2,116,680.27, dato que manifiesta el potencial que tiene la misma, al momento de generar beneficios. Cabe destacar que, Romero (2014) también indica que “La capacidad de generar beneficios económicos futuros es la característica fundamental de un activo” (p. 95).

Este valor también se encuentra estrechamente relacionado con otros indicadores como, el número de empleados en la empresa (ver tabla 2), esto debido a que se calcula la cantidad de activos totales que representa el empleado promedio dentro de ésta.

**Tabla 2***Activos totales / Empleado en Ogilvy Nicaragua*

<b>Variable</b>	<b>Valor</b>
Activos totales	\$ 2,116,680.27
Empleados	67
<b>Total</b>	<b>\$ 31,592.24</b>

Fuente: Información documentaria y estados financieros de Ogilvy Nicaragua, 2021.

En la empresa, teniendo unos activos totales de \$2,116,680.27 y una cantidad de 67 empleados dentro de su planilla, la cantidad de activos por empleado resulta ser de \$31,592.24.

Por este indicador se entiende que, cada empleado de Ogilvy Nicaragua, representa \$31,592.24 de activos. Al ser una cantidad importante, demuestra que cada colaborador desde sus funciones de trabajo puede continuar generando valor para la empresa.

Asimismo, otro indicador que puede ser relacionado con los activos, es el de los ingresos totales (ver tabla 3). Según Meigs et al. (2012), los ingresos pueden definirse como “aumentos en los activos de la compañía provenientes de sus actividades orientadas hacia las utilidades y que origina flujos de efectivo positivos” (p.51).

### **6.3.2. Ingresos / Activos totales**

El siguiente indicador presentado por el modelo, relaciona los ingresos percibidos por la empresa en el período de un año, con el valor de los activos totales al final de año (tabla 3). Cabe destacar que este se conoce también como como Rotación de Activos Totales.

Por lo tanto, este indicador mide la capacidad que tiene la empresa, por medio de la utilización de sus activos, de generar ingresos.

**Tabla 3***Ingresos / Activos totales en Ogilvy Nicaragua*

<b>Variable</b>	<b>Valor</b>
Ingresos	\$ 5,281,767.43
Activos totales	\$ 2,116,680.27
<b>Total</b>	<b>2.5 veces</b>

Fuente: Estados Financieros de Ogilvy Nicaragua, 2021.

La empresa Ogilvy Nicaragua presenta ingresos al año 2021 de \$5,281,767.43, y un valor de activos totales al 31 de diciembre de 2021 de \$2,116,680.27, lo cual, refleja una rotación de activos totales de 2.5 veces.

Este indicador se puede interpretar como que la empresa generó, en el año 2021, \$2.4953 por cada dólar que la empresa tiene invertido, lo cual, si bien muestra un excelente talento para generar ingresos, también rescata la necesidad de comprobar su capacidad de generar beneficios; es decir, cuánto de esos ingresos generados, logran convertirse en utilidades.

De acuerdo con EFXTO (2021), la utilidad antes de impuestos se presenta como un indicador de desempeño financiero incluido en el estado de resultados de toda entidad.

### **6.3.3. Beneficios / Activos totales**

Según la misma fuente, este beneficio es calculado a partir de la resta del costo de las ventas, intereses, depreciación, gastos generales y administrativos y gastos operativos, del total bruto de las ventas realizadas, excluyendo los impuestos.



**Tabla 4***Beneficios / Activos totales en Ogilvy Nicaragua*

<b>Variable</b>	<b>Valor</b>
Beneficios (antes de impuestos)	\$ 352,931.17
Activos totales	\$ 2,116,680.27
Rendimiento sobre valor neto de activos (ROA)	16.67%
<b>Total</b>	<b>\$ 0.17</b>

Fuente: Estados financieros de Ogilvy Nicaragua, 2021.

En Ogilvy Nicaragua, se presentan beneficios antes de impuestos de \$352,931.17 y activos que ascienden a \$2,116,680.27. Por lo tanto, se puede concluir que, por cada dólar de activo en la empresa, tiene \$0.17 de utilidad, excluyendo los impuestos (ver tabla 4).

Esto muestra que, a pesar de la capacidad que tiene la empresa de generar altos ingresos a través de sus activos, las utilidades que quedan, luego de cumplir con las obligaciones, son notablemente más bajas. En este sentido, también entra en contexto el indicador de rendimiento sobre valor neto de activos (ROA).

Según Goldmann (2017) uno de los índices más utilizados para medir la rentabilidad es el retorno sobre los activos (ROA) (como citado en Aguirre et al., 2020). El rendimiento sobre el valor de los activos relaciona los beneficios generados por la empresa en un periodo dado, con los activos que ésta posee en el mismo periodo. Por otro lado, según Van Horne y Wachowicz (2002), el rendimiento sobre la inversión determina la eficiencia global en cuanto a generación de utilidades con activos disponibles (como citado en De La Hoz et al., 2008). Asimismo, de acuerdo con Aguirre et al. (2020), un ROA a partir del 5% ya se comienza a considerar como un valor rentable.

Dicho esto, con un ROA de 17%, se puede interpretar que por cada 100 dólares que la empresa tiene invertidos en activos totales, a través de su uso, generan una utilidad de \$17 (ver tabla 4). Según este ROA, la empresa se puede considerar como rentable, gracias a que presenta una generación eficiente de utilidades, a pesar de que en términos monetarios pueda parecer un nivel bajo.

#### 6.3.4. Ingresos y Beneficios / Empleado

Los siguientes indicadores, indican las relaciones de los ingresos y beneficios entre el número de empleados de la empresa (tabla 5), representando cuánto de los ingresos y de los beneficios está enlazado con cada empleado de la empresa.

**Tabla 5**

*Ingresos y Beneficios / Empleado en Ogilvy Nicaragua*

<b>Variable</b>	<b>Valor</b>
Ingresos	\$ 5,281,767.43
Beneficios antes de impuestos	\$ 352,931.17
Empleados	67
<b>Ingresos / Empleados</b>	<b>\$ 78,832.35</b>
<b>Beneficios / Empleados</b>	<b>\$ 5,267.63</b>

Fuente: Estados financieros e información documentaria de Ogilvy Nicaragua, 2021.

En este caso, en la empresa Ogilvy Nicaragua, cada empleado representa \$78,832.35, de ingresos, al 31 de diciembre de 2021. A su vez, cada colaborador representa \$ 5,267.63 del total de los beneficios (ver tabla 5). Esto significa que, aunque los colaboradores están capacitados para generar ingresos, los costos y gastos de la empresa son elevados, y, por lo tanto, los beneficios percibidos son solo una parte pequeña de los ingresos.

### 6.3.5. Ingresos provenientes de nuevos negocios y beneficios provenientes de nuevos negocios

Este indicador hace referencia a qué parte de los ingresos percibidos en el período que se está tomando en cuenta, provienen de los nuevos servicios que la empresa está ofreciendo a nuevos clientes (tabla 6). Según Edvinsson y Malone (2003) este indicador “ofrece un vistazo de cómo es probable que se comporte la empresa en los años por venir” (p. 104).

**Tabla 6**

*Ingresos provenientes de nuevos negocios y beneficios provenientes de nuevos negocios en Ogilvy Nicaragua*

<b>Variable</b>	<b>Valor</b>
Ingresos provenientes de nuevos negocios	\$ 460,000.00
<b>Ingresos provenientes de nuevos negocios / ingresos totales</b>	<b>8.71%</b>
Porcentaje de utilidad de nuevos negocios	12.50%
Beneficios provenientes de nuevos negocios	\$ 57,500.00
<b>Beneficios provenientes de nuevos negocios / beneficios totales</b>	<b>16.30%</b>

Fuente: Estados financieros e información documentaria de Ogilvy Nicaragua, 2021.

En Ogilvy Nicaragua, para el cierre del año 2021, se registran \$460,000.00 en concepto de ingresos de nuevos negocios. El porcentaje de utilidad que la empresa varía en dependencia de los negocios, sin embargo, maneja un valor promedio de utilidad para éstos del 12.5% (tabla 6).

Una vez aplicado el porcentaje de utilidad al valor de éstos nuevos negocios, se calcula que la empresa Ogilvy Nicaragua obtuvo, en 2021, beneficios de \$57,500.00, provenientes de nuevos negocios.

Por otro lado, los nuevos negocios señalan que generan el 8.71% de los ingresos totales, y el 16.3% de los beneficios.

A partir de esto, se puede observar la buena gestión que realiza la empresa en la captación de negocios, con ingresos de \$460,000.00, y el impacto que generan tanto en el total de ingresos como en beneficios, permitiéndoles tener una cartera variada y no percibir ingresos únicamente de los negocios periódicos.

### 6.3.6. Ingresos comerciales perdidos

El siguiente indicador hace referencia al porcentaje de ventas que la empresa no logra concretar con los clientes, relacionado con el número de posibles ventas (ver tabla 7).

Según Teamcore (2021) “la venta perdida es la diferencia entre la demanda esperada de un producto respecto a su venta real”.

**Tabla 7**

*Ingresos comerciales perdidos (%)*

<b>Variable</b>	<b>Valor</b>
Ventas perdidas con clientes periódicos	10.00%
Ventas perdidas con clientes no periódicos	60.00%
<b>Ventas perdidas del total de clientes</b>	<b>35.00%</b>

Fuente: Información documentaria de Ogilvy Nicaragua, 2021.

Según información de la empresa, se trabaja a través de solicitudes. Éstas provienen tanto de clientes periódicos como clientes no periódicos.

La mayor parte de las solicitudes perdidas vienen de los clientes no periódicos, y según la gerencia general, la principal razón es porque las empresas solicitantes desconocen los precios que

maneja la empresa. Estos clientes al realizar la solicitud no conocen el presupuesto, hasta que la empresa vuelve a comunicarse con una propuesta (Tinoco, J., comunicación personal, 7 de enero de 2022).

Para los clientes periódicos, de 10 solicitudes realizadas, se concretan 9 y se pierde 1, en otras palabras, se concreta el 90% y el 10% se pierde. En el caso de los clientes no periódicos, de 5 solicitudes realizadas, se concretan 2 y se pierden 3, es decir, el 40% se concreta y el restante 60% se pierde (ver tabla 7).

Una vez que se ponderan los datos de clientes periódicos y clientes no periódicos, el porcentaje total de ventas perdidas es de 25%. Esto simboliza para la empresa un elevado número de solicitudes perdidas, y, por consiguiente, ingresos y beneficios perdidos de dichas solicitudes.

#### **6.3.7. Ingresos provenientes de nuevos negocios / Ingresos totales**

Al igual que, en indicadores anteriores, se establece la relación entre los ingresos de nuevos negocios de nuevos clientes y los beneficios obtenidos, en este indicador se describe, de forma porcentual (%), cuál es la relación de estos ingresos con los totales, obtenidos en 2021 (ver tabla 8).

Es decir, determina el porcentaje representado por los ingresos provenientes de los nuevos negocios en los ingresos totales, con el fin de esclarecer el nivel de relevancia que tienen los nuevos negocios y clientes sobre el valor total obtenido por la empresa.

**Tabla 8***Ingresos provenientes de nuevos negocios / Ingresos totales*

<b>Variable</b>	<b>Valor</b>
Ingresos provenientes de nuevos negocios	\$ 460,000.00
Ingresos totales	\$ 5,281,767.43
<b>Total</b>	<b>8.71%</b>

Fuente: Estados financieros de Ogilvy Nicaragua, 2021.

En la empresa, los ingresos provenientes de los nuevos negocios que generaron los nuevos clientes de 2021 fueron de \$460,000.00, comparando con los ingresos totales del mismo año, de \$5,281,767.43, se obtiene una proporción del 8.71% (tabla 8).

Por lo tanto, se puede concluir que, para mantener el nivel de ingresos, Ogilvy Nicaragua depende más de los clientes periódicos que de los no periódicos, puesto que el grado de participación de los segundos, no muestra un porcentaje de alta significancia. Mientras esta situación puede indicar que la siembra de buenas relaciones con los clientes periódicos tiene como frutos los ingresos que percibe la empresa de éstos, también significa que hay una oportunidad de mejora con los clientes no periódicos, puesto que además de ser las solicitudes que más se pierden (ver tabla 7), son las cuentas cuyos ingresos representan menos del 10% de los ingresos totales.

### **6.3.8. Inversión en informática**

De acuerdo con Lapiedra et al. (2011), la tecnología que rodea los sistemas de información y demás áreas de la empresa, juega un papel fundamental en el correcto desempeño de éstos, por lo tanto, deben estar capacitados para tratar grandes cantidades de datos y lograr proporcionar información necesaria para las personas encargadas de la toma de decisiones dentro de la empresa.

Cabe destacar que, según García Bravo (2000), los sistemas de información incluyen “equipos y programas informáticos, telecomunicaciones, bases de datos, recursos humanos y procedimientos” (como citado en Lapiedra et al., 2011).

Aclarada la importancia de esta área, en Ogilvy Nicaragua, la inversión anual en informática asciende a \$18,000.00. Este valor se vuelve positivo cuando, según información brindada por la empresa, alrededor de \$8,000.00 se destinan de esta inversión anual para la compra de nuevos equipos, manteniéndose la empresa constantemente actualizada a nivel informático (Tinoco, J., comunicación personal, 7 de enero de 2022).

### **6.3.9. Valor económico agregado (EVA)**

El Valor Económico Agregado (EVA), se puede definir, de acuerdo con Cardona (2009), como el excedente que queda luego de cubrir gastos, incluyendo los impuestos, y de cumplir con la rentabilidad mínima esperada por los accionistas, con esta dinámica se puede identificar si el uso que la empresa está haciendo de sus recursos, está generando o destruyendo valor.

En la empresa Ogilvy Nicaragua, el valor total de EVA, asciende a \$2,747.32.

La fórmula que se aplica para obtener el EVA es:

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - [(\text{AT} - \text{PC}) * \text{WACC}]$$

En donde:

EVA: Valor Económico Agregado.

NOPAT: Utilidad operativa después de impuestos y antes de intereses.

AT: Activos totales.

PC: Pasivos corrientes.

WACC: Costo promedio ponderado del capital.

Cabe destacar que no fue posible tener acceso al monto de cada uno de los componentes de la fórmula, en cambio, la empresa brindó el dato total.

“Si el resultado del cálculo del EVA es positivo: se crea valor. Si el resultado del cálculo del EVA es negativo: se destruye valor.” (Bonilla, 2010, p.60). Por lo tanto, se puede concluir que, según el EVA obtenido, en Ogilvy Nicaragua se está generando valor (ver tabla 9).

### **6.3.9.1. Por empleados totales y de informática**

El EVA se puede relacionar con el número de empleados para aproximarse al aporte que tiene el personal en la creación de valor de la empresa (tabla 9). Asimismo, se puede establecer la misma relación con los colaboradores de ciertos departamentos, para calcular la participación que tienen éstas áreas en la generación de valor de la empresa.

**Tabla 9**

*Valor Económico Agregado por empleados totales y empleados de TI en Ogilvy Nicaragua*

<b>Variable</b>	<b>Valor</b>
Valor Económico Agregado	\$ 2,747.32
Empleados	67
Empleados de TI	3
EVA / Empleados totales	\$ 41.00
EVA / Empleados de TI	\$ 123.01
<b>Porcentaje EVA por empleado</b>	<b>1.49%</b>
<b>Porcentaje EVA por departamento TI</b>	<b>4.48%</b>

Fuente: Estados financieros de Ogilvy Nicaragua, 2021.



De acuerdo con el cálculo, en la empresa, el aporte de cada colaborador dentro del valor generado por la compañía en el año 2021 es de \$41.00. Esto representa un 1.49% del valor total agregado por la empresa.

Si se establece la misma relación con respecto al departamento de TI que, en Ogilvy Nicaragua, está compuesto por 3 colaboradores, el aporte del departamento en la generación de valor de la compañía es de \$123.01, y representa el 4.48%.

### **6.3.9.2. Por cliente**

El EVA también puede ser relacionado con los clientes, de modo que se logre conocer un valor aproximado aportado por cada uno de ellos a la empresa.

**Tabla 10**

*Valor Económico Agregado por cliente en Ogilvy Nicaragua*

<b>Variable</b>	<b>Valor</b>
Valor Económico Agregado	\$ 2,747.32
Clientes	10
<b>EVA por cliente</b>	<b>\$ 274.73</b>
<b>Porcentaje EVA por cliente</b>	<b>10.00%</b>

Fuente: Estados financieros e información documentaria de Ogilvy Nicaragua, 2021.

Como se observa en la tabla 10, tomando en cuenta un total de 10 clientes de Ogilvy Nicaragua, se concluye que cada uno de ellos aporta un total de \$274.73, en otras palabras, cada cliente representa un 10% del total del Valor Económico Agregado.

### 6.3.10. Resumen de resultados del enfoque financiero

**Tabla 11**

*Resumen de resultados del enfoque financiero de Ogilvy Nicaragua*

<b>Indicador</b>	<b>Valor</b>
Activos totales (\$)	\$ 2,116,680.27
Activos totales / empleado (\$)	\$ 31,592.24
Ingresos / activos totales (# veces)	2.5 veces
Beneficios / activos totales (\$)	\$ 0.17
Rendimiento sobre valor neto de activos (%)	16.67%
Ingresos / empleado (\$)	\$ 78,832.35
Beneficios / empleado (\$)	\$ 5,267.63
Ingresos provenientes de nuevos negocios (\$)	\$ 460,000.00
Beneficios provenientes de nuevos negocios (\$)	\$ 57,500.00
Ingresos comerciales perdidos (%)	35.00%
Ingresos provenientes de nuevos negocios / ingresos totales (%)	8.71%
Inversiones en informática (\$)	\$ 18,000.00
Valor Económico Agregado / empleado (\$)	\$ 41.00
Valor Económico Agregado / informática - empleados (\$)	\$ 123.01
Valor Económico Agregado / cliente (\$)	\$ 274.73

Fuente: Estados financieros e información documentaria de Ogilvy Nicaragua, 2021.

Esta tabla presenta una consolidación de los valores del enfoque financiero de la empresa Ogilvy Nicaragua adaptando el modelo Navegador de Skandia.

En el desarrollo del enfoque financiero de la empresa, se puede evidenciar que se trata de una compañía con un sistema financiero sólido, que permite, a través de activos de \$2,116,680.27, generar ingresos y utilidades. Esto, junto con valores como el rendimiento sobre valor neto de activos, siendo de 16.67%, el flujo de nuevos negocios, con un valor de \$460,000.00, y un valor positivo en el EVA para colaboradores, empleados de informática y clientes, siendo \$41.00,

\$123.01 y \$274.73 respectivamente, comprenden indicadores que reflejan la creación de valor de la empresa desde el punto de vista financiero.

No obstante, aquello que evita que la empresa continúe generando valor, desde el punto financiero, es la cantidad de ingresos comerciales que se pierden con los clientes, siendo éste de un 25% en promedio, sobre todo con los clientes no periódicos.

## **6.4. Enfoque hacia el cliente**

El primer indicador del enfoque de clientes es la cuota de mercado.

### **6.4.1. Cuota de mercado**

Según Domínguez (2007), la cuota de mercado en términos de ingreso es el porcentaje de mercado acaparado que posee una empresa de un producto específico. Conocer la cuota de mercado que la empresa tiene en el sector indica si se está llevando a cabo correctamente el posicionamiento diseñado para ésta.

Según la misma fuente, la cuota de mercado en función de los ingresos puede calcularse dividiendo las ventas en el segmento de la empresa en cuestión, entre el total de las ventas de todas las empresas en el segmento.

**Tabla 12**

*Cuota de mercado*

<b>Variable</b>	<b>Valor</b>
Ingreso	\$ 5,281,767.43
Ingresos totales aproximados del sector	\$ 25,000,000.00
<b>Total</b>	<b>21.13%</b>

Fuente: Estados Financieros e información documentaria de Ogilvy Nicaragua, 2021.

Como se menciona en el enfoque financiero, la empresa registró, en 2021, ingresos por el total de \$5,281,767.43. Según información brindada por personal de la empresa, el promedio de ingresos totales del sector en este año circuló alrededor de los \$25,000,000.00. Al realizar el cálculo de la participación de mercado de Ogilvy Nicaragua en 2021, se obtiene un total del 21.13%.

Según la información obtenida a través de entrevistas con el personal de la empresa, se asegura que suelen mantenerse entre el primer, segundo y tercer lugar en cuanto a participación de mercado en el sector de agencias que ofrecen servicios publicitarios (Tinoco, J., comunicación personal, 7 de enero de 2022).

Esto indica que la empresa, dentro del mercado nacional, cuenta con buen posicionamiento, pues se encuentra entre los tres primeros lugares y en ocasiones ha llegado a ser la empresa líder en el mercado. No obstante, se observa que, en este mercado, existe una situación de competencia por el mayor nivel de participación, concentrado en 3 entidades.

Según Slater y Narver (2002) la adopción de una filosofía de marketing orientada hacia el cliente es de gran importancia en la creación de valor y en el desarrollo de una ventaja competitiva, sostenible y defendible (como citado en Guadarrama y Rosales, 2015).

La empresa Ogilvy Nicaragua, durante en el año 2021, trabajó con un número de clientes que ascendió a 10 empresas. Se trata de un número de clientes muy pequeño, sin embargo, la empresa cuenta con una fuerte orientación hacia el cliente. Gracias a esta orientación, la empresa ha logrado mantener relaciones duraderas con sus clientes (sobre todo con clientes periódicos), que además representan a la empresa buenas cantidades de ingresos (ver tabla 14).

Corrales (2020) sugiere que “una buena relación con el cliente es sinónimo de retención y fidelidad y, por lo tanto, aumenta la expectativa de duración de ciclo de vida de la relación comercial” (sección de “Prolonga el ciclo de vida del cliente”, párr. 1).

#### **6.4.2. Duración media de relación con el cliente**

El indicador a continuación muestra el tiempo promedio que duran las relaciones comerciales que la empresa tiene con sus clientes.

**Tabla 13**

*Duración media de la relación con los clientes*

<b>Variable</b>	<b>Valor</b>
Duración media de la relación con clientes periódicos	12.5 años
Duración media de la relación con clientes no periódicos	2.5 años
<b>Total</b>	<b>9.5 años</b>

Fuente: Información documentaria de Ogilvy Nicaragua, 2021.

La empresa realiza distintas divisiones con respecto a sus clientes. Una de estas es separar a los clientes en la frecuencia de contacto y el tiempo que han durado en mantener relaciones comerciales con la empresa. En el caso de los clientes periódicos, se trata de aquellos que tienen mucho tiempo trabajando con la empresa y están en constante comunicación. Los clientes no periódicos son aquellos que recientemente iniciaron las relaciones comerciales, o bien, que no requieren un servicio de seguimiento tan constante como los periódicos.

Los 10 clientes de la empresa están divididos en 7 clientes periódicos y 3 clientes no periódicos. El promedio de la duración de la relación con clientes periódicos es de 12.5 años, mientras que, en el caso de los clientes no periódicos, este promedio es de 2.5 años. Calculando el promedio de duración de la relación con los clientes de la empresa, sería un total de 9.5 años.

Este valor demuestra que, aunque la empresa mantenga relaciones comerciales con pocos clientes, las relaciones con éstos tienden a ser duraderas, y, como se presenta en el siguiente indicador, relaciones que generan negocios con altos ingresos promedio. Esto significa que la empresa está llevando a cabo correctamente el mencionado enfoque hacia el cliente, cuya importancia radica en el mantenimiento de relaciones a largo plazo.

### 6.4.3. Ventas anuales / clientes

El siguiente indicador al relacionar la variable de ingresos en la totalidad del año 2021, con el número total de clientes en el mismo período, se interpreta como el tamaño medio de un cliente en la empresa en materia de ingresos. Refleja el total de ingresos generados por cada uno de los clientes de la empresa.

**Tabla 14**

*Ventas anuales / clientes*

<b>Variable</b>	<b>Valor</b>
Ingresos	\$ 5,281,767.43
Número de clientes	10
<b>Total</b>	<b>\$ 528,176.74</b>

Fuente: Estados Financieros e información documentaria de Ogilvy Nicaragua, 2021.

Para realizar el cálculo del indicador se toma el valor de los ingresos registrados por la empresa en el período 2021, y se divide entre el total de clientes con los que se realizaron operaciones en el mismo año. El resultado es de \$528,176.74.

Este indicador señala que, por cada cliente en el año 2021, se generaron ingresos de \$528,176.74 anuales y \$44,014.73 mensuales. Esto significa para la empresa que, al mantener fuertemente las relaciones con los clientes, éstas se convierten en flujos financieros positivos y elevados para ésta.

Si se retoma nuevamente el valor anual de los ingresos por cliente, es posible establecer una relación con el número de empleados en la organización. En otras palabras, relacionar el ingreso promedio percibido por cliente con el total de empleados. Dicho esto, este dato se puede interpretar como el ingreso generado por cada colaborador por cada negocio ejecutado con un cliente en el año.

**Tabla 15**

*Clientes / empleados*

<b>Variable</b>	<b>Valor</b>
Tamaño promedio de cliente	\$ 528,176.74
Número de empleados	67
<b>Clientes por empleados</b>	<b>\$ 7,883.24</b>

Fuente: Estados financieros e información documentaria de Ogilvy Nicaragua, 2021.

El tamaño promedio de cliente dividido entre el número de empleados de la empresa se interpreta como la participación que tienen los colaboradores en el ingreso promedio por cliente en el año. Es decir, en 2021, en cada operación con cada cliente, un colaborador generó un total de \$7,883.24 en promedio, en materia de ingresos. Este valor indica, en línea con lo mostrado por el ingreso percibido por empleado (ver tabla 5), que el colaborador promedio tiene una buena capacidad de generar ingresos en la empresa.

En línea con lo mencionado anteriormente sobre la orientación hacia el cliente que tiene la empresa, la Organización Internacional para la Normalización (2015) en la norma ISO 9001:2015, hace mención de que la alta dirección de las empresas debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al enfoque al cliente asegurándose de que se mantiene el enfoque en la satisfacción del cliente.

Conocer aquel indicador que muestre a una empresa el estado de satisfacción de sus clientes, es una labor fundamental que llevará a esa empresa a un mejor camino en cuanto a toma de decisiones. Además, indicará el grado de aciertos que ha tenido la empresa en la gestión de la mencionada orientación hacia el cliente.

#### **6.4.4. Índice de satisfacción de clientes**

El instrumento utilizado para medir la satisfacción del cliente en esta investigación fue el modelo SERVQUAL elaborado por Parasuraman, Zeithaml y Berry, con la finalidad de crear una escala que permitiera valorar el nivel de satisfacción que tienen los clientes de la organización, y, a partir de este indicador, encontrar y tratar áreas de mejora.

**Tabla 16**

*Índice de satisfacción de clientes*

<b>Variable</b>	<b>Valor</b>
Confiabilidad	72.22%
Capacidad de respuesta	82.29%
Seguridad	88.89%
Empatía	76.39%
Elementos tangibles	83.33%
<b>Satisfacción de clientes</b>	<b>80.63%</b>

Fuente: Encuesta de satisfacción de clientes, 2021.

El instrumento utilizado está conformado por 16 afirmaciones (ítems) con una escala de respuestas de opciones múltiples, del 1 al 5, siendo el número 1 totalmente en desacuerdo, y el 5 totalmente de acuerdo. A su vez, el instrumento se encuentra dividido en 5 dimensiones, las cuales son confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles.



La encuesta de satisfacción de clientes fue aplicada a 6 de los 10 clientes de Ogilvy Nicaragua. En la empresa, se obtuvo el buen resultado de 80.6% de satisfacción de clientes, para una muestra que representa el 60% de los clientes de la empresa.

Se puede observar que la dimensión en la que los clientes se sienten más satisfechos es la seguridad (88.89%). En esta dimensión se aborda la seguridad que tienen los clientes con respecto a las transacciones que realizan con la empresa y con el personal con el que tratan.

Por otro lado, se advierte que la dimensión en la que los clientes se sienten menos satisfechos es la confiabilidad (72.22%). Este apartado hace principalmente referencia al cumplimiento que tiene la empresa con los plazos de entrega de servicios, solución de inconvenientes presentados con servicios adquiridos y errores cometidos.

Los ítems con los que los clientes estuvieron más de acuerdo estaban relacionados con la honestidad del servicio brindado, la confianza que inspira el comportamiento de los colaboradores y la seguridad en las transacciones.

El ítem con el que los clientes estuvieron menos de acuerdo fue con que la empresa está comprometida a cometer la menor cantidad de errores. Sin embargo, los clientes se encuentran algo convencidos (62.5%) de que se intenta cometer la menor cantidad de errores.

En general, la empresa tiene un valor aceptable de índice de satisfacción de clientes. Se evidencia que la empresa ha acertado en su orientación hacia el cliente. Sin embargo, se identificaron mediante el cálculo del índice áreas de mejora; particularmente en los tiempos de entrega, errores cometidos, interés por el cliente y comprensión específica de necesidades.

#### 6.4.5. Calificación de los clientes

El siguiente indicador muestra la calificación que tienen los clientes en una empresa determinada. Esta calificación puede variar en dependencia de lo que le interesa a la empresa conocer de sus clientes. Palacios (2021) considera que entender los tipos de clientes con los que tratamos es un aspecto fundamental para fidelizarlos.

**Tabla 17**

*Calificación de los clientes*

<b>Variable</b>	<b>Valor</b>
Cientes A	\$ 200,000.00+
Cientes B	\$ 15,000.00 - \$ 190,000.00
Cientes C	\$ 5,000.00 - \$ 10,000.00

Fuente: Entrevista con personal de Ogilvy Nicaragua, 2021.

En la empresa, la separación de los diferentes tipos de clientes se realiza con respecto al nivel de facturación. Se trabaja con clientes A, B y C. Hay un cliente cuya facturación representa el 60% del total mensual de la empresa, por lo que está clasificado como un cliente A; el restante 40%, Ogilvy Nicaragua lo subdivide entre clientes B y C. Cabe destacar que como limitante, no fue posible tener acceso a la información sobre la distribución del 40% restante.

Haciendo referencia al indicador de ingresos provenientes de nuevos negocios (Ver tabla 6), a pesar de que la empresa realiza esfuerzos para mantener su cartera de ingresos variada, se logra observar que hay un cliente que causa un impacto más notable, en comparación con el resto, en la formación de ingresos. Esto implica para la empresa una oportunidad de mejora en las relaciones con los demás clientes, ya que a medida que un sólo cliente representa grandes ingresos, existe vulnerabilidad por la dependencia a ese cliente.

#### 6.4.6. Tiempo medio entre contacto con el cliente y venta

Este indicador refleja el tiempo que se toma la empresa para convertir un primer contacto con el cliente en una venta. En otras palabras, cuántos días pasan desde que un cliente contacta a la empresa, hasta que se logra concretar esa venta.

**Tabla 18**

*Tiempo medio entre contacto con el cliente y venta*

Variable	Valor
Tiempo medio entre contacto y venta para clientes periódicos	18 días
Tiempo medio entre contacto y venta para clientes no periódicos	5 días
Tiempo medio entre contacto y venta	12 días

Fuente: Información documentaria de Ogilvy Nicaragua, 2021.

En Ogilvy Nicaragua, la celeridad con la que se ejecuta un servicio va en dependencia de su tipo. Cuando los servicios se realizan con los clientes periódicos, la venta se concreta con menor celeridad, porque suelen ser proyectos más largos que requieren un mayor seguimiento.

Por lo tanto, en clientes periódicos, el promedio entre que el cliente contacta con la empresa y la empresa concreta la venta, es de 18 días (entre 15 y 20 días). Por otro lado, en el caso de los proyectos y servicios con clientes no periódicos (que suelen ser más pequeños), los tiempos son bastante más reducidos, con un promedio de 5 días (entre 3 y 7 días) para que se concrete la venta.

Según información brindada por la gerencia, una vez que la empresa logra concretar la venta con el cliente y se registra el proyecto activo, la comunicación es un factor clave para llevar a cabo los objetivos propuestos. Para lograr el cometido, los contactos con los clientes deben ser continuos (Tinoco, J., comunicación personal, 7 de enero de 2022).

#### **6.4.7. Contactos entre el cliente y la empresa**

El siguiente indicador actúa como medición de la frecuencia con la que la empresa se comunica con los clientes con proyectos activos. La unidad de medida del indicador son contactos por día. Los contactos pueden ser llamadas telefónicas o correos electrónicos.

Según Montes (2020) “comunicarse bien es decisivo para que el cliente se sienta satisfecho y, por lo tanto, aumenten las probabilidades de fidelización” (párr. 4).

Por esta razón, los clientes con los que la empresa tiene un proyecto en ejecución tratan de ser alcanzados alrededor de 3 veces por día a través del departamento de cuentas. Cabe señalar que estos contactos son llevados a cabo a través de llamadas telefónicas, reuniones en línea o correos electrónicos, en dependencia de las preferencias del cliente. Este valor indica que, al encontrarse un proyecto activo, la empresa busca mantener estrecha comunicación con el cliente, lo cual es positivo para cultivar mejores relaciones a largo plazo.

#### **6.4.8. Proporción de contactos para vender respecto a ventas cerradas**

Según la autora Villalobos (2019), el 80% de las ventas requieren 5 contactos de seguimiento después de la primera reunión para poder concretarse. También menciona que el 44% de los vendedores se dan por vencidos tras la primera reunión.

Este indicador propone una medición promedio de la cantidad de contactos que la empresa debe tener con los clientes potenciales para poder cerrar las ventas.

**Tabla 19**

*Proporción de contactos para vender respecto a ventas cerradas*

<b>Variable</b>	<b>Valor</b>
Contactos para concretar una venta	De 2 a 3 contactos
Proporción de contactos respecto a ventas cerradas	40.00%

Fuente: Información documentaria de Ogilvy Nicaragua, 2021.

La cantidad de contactos de seguimiento que debe tener la empresa Ogilvy con los clientes para poder concretar una venta suele ser entre 2 y 3.

Según la gerencia, en estos contactos, se busca generar la mayor comunicación y abordaje posible para que sea una comunicación exitosa. Podemos concluir entonces, que, en el año 2021, con los clientes con los que se realizaron proyectos, la probabilidad de que se cerrara la venta incrementó en un 40% por cada contacto realizado (Tinoco, J., comunicación personal, 7 de enero de 2022).

Relacionando este indicador con el tiempo medio entre contacto con el cliente y venta (ver tabla #18) se establece que la empresa realiza como mínimo un contacto cada 6 días con sus clientes con el objetivo de cerrar ventas. Ambos valores muestran el gran interés de la empresa por concretar con celeridad los negocios con los clientes.

#### **6.4.9. Inversiones en informática / vendedores**

Hoy en día, existen muchas herramientas tecnológicas que permiten a las empresas desarrollar sus operaciones con mayor efectividad para satisfacer las necesidades en constante evolución de los clientes.

Según Meneses (2020), la implementación de nuevas tecnologías en los negocios ya no es visto como un lujo, sino como una necesidad primordial para evolucionar en el mercado y cada vez, de mejor manera, satisfacer la demanda de los consumidores.

Este indicador relaciona el valor total de las inversiones en informática que realizó la empresa en cierto período de tiempo con el número de vendedores con los que cuenta la empresa. Se obtiene, en otras palabras, la cantidad de dinero que invirtió la empresa en informática por cada vendedor de la empresa.

**Tabla 20**

*Inversiones en informática / vendedores*

<b>Variable</b>	<b>Valor</b>
Inversiones en informática en 2021	\$ 18,000.00
Ejecutivos de cuenta	6
<b>Inversiones en informática por vendedor</b>	<b>\$ 3,000.00</b>

Fuente: Estados financieros e información documentaria de Ogilvy Nicaragua, 2021.

La empresa presupuesta alrededor de \$18,000.00 para todo el año 2021, que se utilizan en inversiones informáticas, específicamente, adquisición de nuevos equipos. Los ejecutivos de cuenta en la empresa son los colaboradores designados para tratar con cercanía las relaciones con los clientes, por lo que realizan las funciones que desempeñan los vendedores tradicionales.

En el período 2021, la empresa cuenta con 6 colaboradores en el departamento de cuentas. Por lo tanto, si se realiza el cálculo del indicador, se llega a un total de \$3,000.00 en concepto de inversiones en informática por ejecutivo de cuenta en la empresa, lo cual indica un elevado valor de inversiones en informática por vendedor para todo el período.

#### **6.4.10. Gasto de apoyo / clientes**

El siguiente indicador hace referencia a los gastos que la empresa realiza para apoyar a los clientes. Estos gastos de apoyo se manifiestan como descuentos que la empresa hace a sus clientes para apoyar el avance en las diferentes negociaciones, sobre todo a nivel de precios.

Según Sánchez (2020) la principal razón por la que las empresas realizan descuentos a los clientes es para estimular un incremento en las ventas del producto o servicio en cuestión.

En la empresa Ogilvy Nicaragua, los porcentajes de descuentos son variables en dependencia del cliente y la magnitud del proyecto. De manera promedio, el porcentaje de apoyo para los clientes es igual al 8.5% del valor total de la facturación que se realizará por un proyecto específico, lo que para la empresa significa un porcentaje algo alto de descuentos, aunque en muchos casos necesario para concretar las ventas.

### 6.4.11. Resumen de resultados del enfoque de clientes

**Tabla 21**

*Resumen de resultados del enfoque de clientes de Ogilvy Nicaragua*

<b>Indicador</b>	<b>Valor</b>
Cuota de mercado (%)	21.13%
Número de clientes (#)	10 clientes
Duración media de relación con el cliente (años)	9.5 años
Ventas anuales / cliente (\$)	\$ 528,176.74
Tamaño promedio del cliente / empleados (\$)	\$ 7,883.24
Índice de satisfacción de clientes (%)	80.63%
Calificación de los clientes	Clientes A = \$ 200,000.00+ Clientes B = \$ 15,000.00 - \$ 190,000.00 Clientes C = \$ 5,000.00 - \$ 10,000.00
Tiempo medio entre contacto con el cliente y venta (días)	12 días
Contactos entre el cliente y la empresa (al día)	3 veces por día (proyectos activos)
Proporción de contactos para vender respecto a ventas cerradas (%)	40.00%
Inversiones en informática / vendedores (\$)	\$ 3,000.00
Gastos de apoyo / clientes (descuentos) (%)	8.50%

Fuente: Estados financieros e información documentaria de Ogilvy Nicaragua, 2021.

En esta tabla se presenta el resumen de los indicadores según el enfoque de clientes adaptado a la realidad empresarial de Ogilvy Nicaragua.

El enfoque de clientes de la empresa demuestra solidez a nivel de relaciones con clientes, sobre todo debido al compromiso que tiene ésta con la orientación a éstos. Por esta razón, la empresa se



encuentra creando valor para sus clientes, pues se encuentra como uno de los líderes en el mercado en el que opera, con una cuota de mercado del 21.13%. Tiene un nivel adecuado de satisfacción de clientes del 80.63%, lo que ha desencadenado en que la duración media de la relación con el cliente sea mayor a los 9 años. La empresa, también, se encarga de mantener constantes comunicaciones con los clientes para alcanzar correctamente los objetivos propuestos en los proyectos activos y que éstos vayan en línea con las expectativas de los clientes.

Sin embargo, la empresa no crea tanto valor en cuanto a la cantidad de clientes con los que se mantienen relaciones comerciales. Además, la distribución de los ingresos por los tipos de clientes también muestra que determinados clientes tienen un gran peso en la formación de los ingresos de la empresa.

## **6.5. Enfoque de procesos**

De acuerdo con Euroinnova Business School (2022), los gastos administrativos son los que resultan de las funciones administrativas de la empresa, que no están sujetas con la operación comercial de la misma.

Entre estos gastos se suelen incluir el pago de impuestos, salarios, materiales de oficina, etc.

### **6.5.1. Gastos de administración / Ingresos totales y Empleados**

Dentro de este indicador, se relacionan los gastos de administración con los ingresos totales, que puede describirse como cuánto de los ingresos totales representan gastos de administración (ver tabla 22). Asimismo, también se asocia con los empleados, en este caso sería la representación de estos gastos por cada colaborador.

**Tabla 22**

*Gastos de administración / Ingresos totales y Empleados en Ogilvy Nicaragua*

<b>Variable</b>	<b>Valor</b>
Gastos de administración	\$ 1,537,169.06
Ingresos totales	\$ 5,281,767.43
Empleados	67
<b>Gasto por ingresos totales</b>	<b>0.29</b>
<b>Gasto por empleados</b>	<b>\$ 22,942.82</b>

Fuente: Estados financieros de Ogilvy Nicaragua, 2021.

Según lo mostrado en la tabla previa, con valores de \$1,537,169.06 en los gastos administrativos y \$5,281,767.43 de ingresos totales en Ogilvy Nicaragua, se puede concluir que por cada \$1 de ingresos totales que percibe la empresa, se tiene \$0.29 centavos de dólar. De igual manera, en lo que respecta a los empleados, por cada empleado, la empresa tiene un total de \$22,942.82 de gastos de administración.

A partir de estos resultados se puede entender que la empresa tiene un nivel estable de gasto administrativos, cuya representación alcanza \$0.29 de cada ingreso y, a su vez, para cada empleado hay una buena cantidad que permite que no le falte ningún insumo para realizar sus funciones. Lo que también está reflejado en los equipos de trabajo, logrando un suministro de ordenadores suficiente para cumplir incluso más puestos, como se refleja en el indicador a continuación (ver tabla 23).

### **6.5.2. Ordenadores / Empleado**

Acá se especifica el detalle de la cantidad de computadores tanto portátiles como de escritorio con las que cuenta el equipo de Ogilvy Nicaragua.

**Tabla 23***Ordenadores / Empleado en Ogilvy Nicaragua*

<b>Variable</b>	<b>Valor</b>
Ordenadores totales	78
- Ordenadores personales (de escritorio)	20
- Ordenadores portátiles	58
Empleados	67
<b>Total ordenadores</b>	<b>1.16</b>
<b>Total ordenadores personales</b>	<b>0.3</b>
<b>Total ordenadores portátiles</b>	<b>0.87</b>

Fuente: Información documentaria de Ogilvy Nicaragua, 2021.

En Ogilvy Nicaragua, los colaboradores reciben el ordenador que mejor les permita desempeñar sus funciones, dicho esto algunos poseen computadoras de escritorio y otros portátiles, o ambas o ninguna, puesto que también hay quienes deciden hacer uso de sus propias computadoras portátiles.

Tomando en cuenta el total de ordenadores, se muestra que, independientemente del ordenador que sea, cada empleado tiene garantizado 1 de ellos (tabla 23). Esto constituye una gran fortaleza para la empresa, ya que se comprueba que cada colaborador tiene suficiente equipo con el que llevar a cabo sus funciones.

Sin embargo, observando el total de 20 ordenadores personales y 58 ordenadores portátiles, y realizando el cálculo con los 67 empleados de Ogilvy (tabla 23), a cada colaborador le corresponde un total de 0.30 computadoras de escritorio y 0.87 de computadoras portátiles, este dato no es un punto a favor de la empresa, ya que representa que no sería posible equipar a todos los

colaboradores con un mismo tipo de equipo, se deberá tener que variar entre ambos para cubrir el total de empleados.

### **6.5.3. Tiempo de procesamiento en desembolsos**

En este indicador se aborda el tiempo que toma la empresa para llevar a cabo el procesamiento de los desembolsos, ya sea en lo correspondiente a pagos a proveedores o demás obligaciones contraídas por la empresa en su operación comercial.

En este caso, en Ogilvy Nicaragua, se maneja un tiempo de procesamiento de los desembolsos de 30 días, en lo que respecta a pagos de los servicios a proveedores y otras obligaciones con las que la empresa debe cumplir a lo largo de los meses. Esto indica que la empresa no deja pasar mucho tiempo para cumplir con sus obligaciones respectivas, manteniéndose así con sus pagos al día.

### **6.5.4. Contratos registrados sin errores**

Con los contratos registrados sin errores, se ha tomado en cuenta la cantidad de contratos registrados por la empresa durante el año 2021, y el porcentaje de exactitud que usualmente poseen al momento de realizar dichos contratos.

En Ogilvy Nicaragua, para el año 2021, se registraron un total de 4 contratos, de los cuales 2 fueron en el tema de inversiones y los otros 2 fueron digitales. De este total, ninguno presentó ningún error.

De acuerdo con el gerente general de la empresa, en promedio, se mantiene un nivel de exactitud con los contratos generados del 95%, esto gracias a que la elaboración de estos documentos debe pasar por diferentes filtros antes de llegar a manos del cliente o de la organización con la que se está realizando el trato o la transacción (Tinoco, J., comunicación personal, 7 de enero de 2022).

Algunos de los procesos para su elaboración son la revisión del gerente, la verificación de precios y tarifas con el área de contabilidad, el detalle del área de cuentas para establecer los alcances del trabajo, entre otros.

#### **6.5.5. Gasto en TI / empleado y gasto administrativo**

“Los gastos se derivan, básicamente, de los servicios que adquiere una empresa para llevar a cabo su actividad” (CEUPE Magazine, 2020, parr.4). Para este indicador, la definición de gasto está relacionado con la tecnología adquirida tanto por cada empleado como con respecto al gasto administrativo.

Estos gastos incluyen desde los equipos físicos hasta los sistemas de información y licencias que adquiere la empresa, siendo todos éstos de gran importancia para todas las funciones que se desempeñan en cada área, puesto que brinda todas las herramientas, sin límite alguno, y las pone a disposición de cada colaborador.

#### **Tabla 24**

*Gasto de TI / empleado y gasto administrativo de Ogilvy Nicaragua*

<b>Variable</b>	<b>Valor</b>
Gasto en TI	\$ 7,000.00
Empleado	67
Gasto administrativo	\$ 1,537,169.06
<b>Gasto por empleado</b>	<b>\$ 104.48</b>
<b>Gasto en TI por gasto administrativo</b>	<b>\$ 0.005</b>

Fuente: Estados financieros de Ogilvy Nicaragua, 2021.

Según los datos presentados en la tabla 24, con un gasto en TI de \$7,000, que principalmente radica en la reparación y renovación de equipos, y aplicándolo al total de 67 colaboradores, puede decirse que, por cada empleado, hay un gasto de TI de \$104.48.

Asimismo, en comparación con el gasto administrativo, con un total de \$1,537,169.06, los gastos en TI representan apenas un \$0.005 centavos, representando una porción bastante pequeña de los gastos totales. Al momento de tener que hacer frente a algún inconveniente, esta cantidad podría resultar un poco ajustada para lograr una solución rápida.

#### **6.5.6. Capacidad y rendimiento en TI / empleado**

Según Diaz-Pinzón et al. (2019), la capacidad de TI se refiere al conjunto de recursos de TI y la conexión y rendimiento entre sí, de modo que logren un funcionamiento que potencie el desarrollo de las capacidades de la empresa, obteniendo ventajas competitivas que duren a lo largo del tiempo.

En el caso de este indicador (tabla 25), se compara tanto la capacidad como el rendimiento en TI con cada empleado dentro de la empresa.

**Tabla 25**

*Capacidad y rendimiento en TI / empleado en Ogilvy Nicaragua*

<b>Variable</b>	<b>Valor</b>
Capacidad de TI	8
Rendimiento en TI	8
Empleados	67

Fuente: Información documentaria de Ogilvy Nicaragua, 2021.

Se evalúan estos indicadores según una escala del 1 al 10, en donde, cuanto mayor sea el número, mejor es la calificación.

En primer lugar, en lo relacionado tanto a la capacidad como el rendimiento de TI, la calificación dada por el director de TI de la empresa es de 8, en donde se puede explicar como que, en Ogilvy Nicaragua, tanto los equipos como los sistemas de información han alcanzado el 80% de su capacidad, conservando la posibilidad de seguir mejorando a futuro (Aguilera, H., comunicación personal, 4 de marzo de 2022).

Por otro lado, cuando se relacionan los conceptos de la capacidad y el rendimiento con cada empleado, el director del área también lo calificó con un 8, en otras palabras, cada colaborador conoce cómo aprovechar tanto la capacidad como el rendimiento de sus equipos y de los sistemas de información en un 80%, requiriendo asesoría o apoyo en algunas ocasiones.

#### **6.5.7. Variación en inventario de TI**

Una variación de inventario puede ser definida como la diferencia que hay entre las existencias al inicio de un periodo y las existencias al final de éste (Variación de Existencias ¿Qué es? ¿Cómo se contabiliza?, 2020).

Acá se relaciona la variación de inventario específicamente con el departamento de TI de la empresa en cuestión.

En este caso, Ogilvy Nicaragua, presenta una variación en inventario de TI positivo, siendo de \$4,500.00, esto yendo de la mano con la inversión en reparación y renovación de equipos que han realizado. Según dicho dato, se reconoce un importante paso de la empresa en lo que se refiere a la obtención o expansión de su inventario en términos de IT, ampliando más su capacidad y eficiencia.

### 6.5.8. Meta de calidad y rendimiento empresarial

Las metas u objetivos de calidad empresarial son conocidos como un medio a través del cual la empresa define hacia dónde irán dirigidos sus esfuerzos, de modo que se logre cumplir con una política de calidad y obtener los resultados que se desean. En esto se involucran tanto medición de los objetivos como de diferentes indicadores (Toro, 2021).

Este indicador muestra cómo cada empresa gestiona el cumplimiento de su política de calidad, con el fin de obtener beneficios determinados, o si no cuentan con ningún sistema de gestión de calidad empresarial. En este último caso, representaría una desventaja para las empresas, ya que se volvería más complicado y tardado reconocer cómo o por qué no se están logrando los objetivos que se proponen, o confirmar si dichos objetivos realmente llegarán a cumplir con la meta a la que desean llegar.

**Tabla 26**

*Meta de calidad y rendimiento empresarial de Ogilvy Nicaragua*

<b>Variable</b>	<b>Valor</b>
Meta de calidad empresarial	0
Meta rendimiento / calidad empresarial	\$0.00

Fuente: Información documentaria de Ogilvy Nicaragua, 2021.

En Ogilvy Nicaragua, no hay un sistema de gestión de calidad que garantice que las actividades que se están llevando a cabo, realmente contribuyen o dirigen hacia los objetivos de calidad de la empresa.

Si bien se tienen metas a nivel financiero y medios para darles seguimiento a través de indicadores o a través de la contabilidad financiera tradicional; a nivel operacional, no hay



objetivos establecidos con bases, de los cuales puedan definirse indicadores que muestren el rendimiento que están teniendo las actividades, por lo tanto, en caso de haber alguna falla, se vuelve más complicado y tardado identificar qué parte del proceso la está provocando.

Como consecuencia de esta situación, pueden surgir retrabajos y/o errores administrativos o a lo largo de los procesos, que entorpezcan la labor no sólo de una, sino de varias áreas involucradas.

### 6.5.9. Resumen de resultados del enfoque de procesos

**Tabla 27**

*Resumen de resultados del enfoque de procesos de Ogilvy Nicaragua*

<b>Indicador</b>	<b>Valor</b>
Gasto de administración / ingresos totales	0.29
Gasto de administración / empleado	\$ 22,942.82
Tiempo de procesamiento en desembolsos	30 días
Contratos registrados sin errores	4
Ordenadores personales / Empleado	0.3
Ordenadores portátiles / Empleado	0.87
Gasto en TI / empleado	\$ 104.48
Gasto en TI / gasto administrativo	\$ 0.005
Capacidad de TI / empleado	8
Rendimiento de TI / empleado	8
Variación en inventario de TI	\$ 4,500.00
Meta de calidad empresarial	0
Meta rendimiento / calidad empresarial	0

Fuente: Estados financieros e información documentaria, 2021.

De acuerdo con la tabla 27, que muestra el consolidado de los indicadores descritos en el enfoque de procesos, lo que respecta a temas de procesos en Ogilvy Nicaragua, en general, son valores bien aterrizados y que permiten crear valor a través del desarrollo de los distintos procesos de las áreas.

Algunos de los que están creando valor, en primer lugar, se puede mencionar el gasto administrativo acorde a las operaciones de la empresa y las necesidades de sus empleados, representando 0.29 para ingresos y \$22,942.82 por empleados; el buen suministro de medios como ordenadores que mantienen para poder desempeñarse satisfactoriamente, con un inventario de 20 computadoras personas y 58 portátiles. Asimismo, un excelente punto a favor es la exactitud en la elaboración de contratos, siendo del 95%, así como la capacidad y rendimiento en TI de un 80%, respectivamente.

Sin embargo, la falta de una meta de calidad y rendimiento empresarial, por la ausencia de un sistema de gestión de calidad, es un aspecto que se debe tener en consideración, puesto que lo que se podría identificar a través de un sistema de ésta índole, no sólo permitiría corregir irregularidades, sino también catapultar la productividad y eficiencia en los procesos de las áreas.

## **6.6. Enfoque de renovación y desarrollo**

### **6.6.1. Gasto en desarrollo de competencias / empleados**

Cuando se menciona el gasto en desarrollo de competencias, se hace referencia a todo gasto en que la empresa incurre para formar las habilidades laborales de los colaboradores, con el objetivo de lograr un mejor desempeño en los puestos de trabajo.

Según Pérez (2020), desarrollar competencias laborales en las organizaciones es indispensable, pues impulsa a la empresa a alcanzar el éxito a largo plazo.

Este indicador relaciona lo que la empresa gasta en un período determinado en capacitar a sus colaboradores, entre el número de colaboradores de la empresa en el mismo período.

**Tabla 28***Gasto en desarrollo de competencias / empleados*

<b>Variable</b>	<b>Valor</b>
Gasto en desarrollo de competencias	\$ 6,000.00
Número de empleados	67
<b>Gasto en desarrollo de competencias por empleado</b>	<b>\$ 89.55</b>

Fuente: Estados financieros e información documentaria de Ogilvy Nicaragua, 2021.

Durante el transcurso del año 2021, Ogilvy Nicaragua invirtió alrededor de \$6,000.00 en capacitaciones para diferentes departamentos de la empresa. En la empresa no se realizan capacitaciones con mucha frecuencia ni para todos los departamentos. Éstas se realizan por necesidades.

Al realizar el cálculo del indicador, de manera promedio, para el año 2021, se puede decir que Ogilvy Nicaragua invirtió cerca de \$90 por colaborador para el desarrollo de competencias laborales, lo cual representa una inversión reducida si se considera que se trata de un valor anual.

El gasto que realiza la empresa en capacitaciones se puede interpretar también al relacionarlo con los gastos administrativos de la organización, para obtener el nivel de participación e importancia que se les da a las capacitaciones dentro de los gastos administrativos de la empresa.

### **6.6.2. Gasto en formación / gastos administrativos**

En este indicador se relacionan los gastos en formación con el total de gastos administrativos. Se toman gastos en formación como los gastos en los que la empresa incurre al momento de capacitar a los colaboradores de la empresa. Para obtener el indicador se realizará la división de los gastos en formación entre el valor de los gastos administrativos totales.

**Tabla 29***Gasto en formación / gastos administrativos*

<b>Variable</b>	<b>Valor</b>
Gasto en formación	\$ 6,000.00
Gastos administrativos	\$ 1,537,169.06
<b>Gasto en formación por gastos administrativos</b>	<b>0.39%</b>

Fuente: Estados financieros de Ogilvy Nicaragua, 2021.

El monto que la empresa designó en el año 2021 para llevar a cabo capacitaciones fue de \$6,000.00. Los gastos administrativos de la empresa en el mismo período ascendieron a \$1,537,169.06.

Realizando la relación entre los dos gastos, obtenemos que los gastos para capacitaciones de Ogilvy Nicaragua representan únicamente el 0.4% de los gastos administrativos totales. En otras palabras, se puede concluir que para el año 2021, por cada dólar que la empresa gastó en concepto de gastos administrativos, se gastaron \$0.0039 para capacitar a los colaboradores. Y lo que se gastó, fue en departamentos seleccionados de la empresa.

No obstante, aunque lo invertido en capacitaciones representa un área de mejora, la empresa ha logrado que el porcentaje de las personas seleccionadas para capacitarse, cumplan en su mayoría con la asistencia en estas horas de formación.

### **6.6.3. Participación en horas de formación**

Este indicador hace referencia a qué porcentaje de los colaboradores de la empresa participan en capacitaciones. En otras palabras, se indica el porcentaje de participación que tienen los colaboradores de la empresa del total a capacitar.

**Tabla 30***Participación en horas de formación*

<b>Variable</b>	<b>Valor</b>
Horas de formación	192 horas/año
Porcentaje de colaboradores que asisten	95%

Fuente: Entrevista con personal de Ogilvy Nicaragua, 2021.

En el año 2021, Ogilvy Nicaragua realizó capacitaciones por un total de 192 horas, lo cual equivale a un total de 16 horas de capacitaciones en el mes. Como se mencionó anteriormente, la empresa no lleva a cabo capacitaciones para todas las áreas, únicamente para aquellas en las que el aprendizaje continuo se considera primordial.

Este indicador señala de forma clara que los colaboradores de la empresa que sí son capacitados tienen un porcentaje de participación alto en las capacitaciones, pues la empresa realiza esfuerzos para que asista la mayor cantidad de colaboradores. Cabe mencionar que, si bien el resto de los departamentos de la empresa no suelen ser capacitados, según información brindada por personal de la empresa, los colaboradores se capacitan paralelo al trabajo y en la práctica.

#### **6.6.4. Porcentaje de empleados con conocimiento de inglés**

Según Barrera (2020) saber inglés hoy en día ya no es un privilegio, sino una necesidad. El uso de este idioma extranjero en las organizaciones es cada vez más necesario hoy en día, sobre todo por la facilidad de acceso a la información en este idioma.

El mismo autor señala que aquellas empresas invirtiendo en capacitar a sus empleados en el aprendizaje de este idioma, se nota rápidamente la llegada de los cambios positivos en cuanto a productividad.

**Tabla 31***Porcentaje de empleados con conocimiento de inglés*

<b>Variable</b>	<b>Valor</b>
Empleados con conocimiento de inglés	5 empleados
Porcentaje de empleados con conocimiento de inglés	7.46%

Fuente: Entrevista con personal de Ogilvy Nicaragua, 2021.

En Ogilvy Nicaragua, la necesidad de manejar el idioma inglés es vasta. Sin embargo, a pesar de esto, en la empresa se tiene a muy pocos colaboradores preparados en este idioma extranjero. Del total de 67 colaboradores, únicamente 5 (o casi el 8% de los colaboradores totales) dominan el idioma. Esto significa para la empresa una necesidad insatisfecha en cuanto a preparación de los colaboradores, que puede representar reducciones en productividad.

Debido a la gran necesidad de la empresa de tener colaboradores que dominen el idioma, ésta se ha planteado para el año 2022 realizar capacitaciones y cursos para los colaboradores, con el objetivo de incrementar la cantidad de empleados que manejan este idioma.

#### **6.6.5. Índice de satisfacción laboral**

Según Bidault (2022), aquellos colaboradores que se encuentran satisfechos con su trabajo trabajan con mayor desempeño, de manera más inteligente y con más esfuerzo.

Al igual que el indicador de satisfacción de clientes, la satisfacción de los colaboradores juega un rol de máxima importancia en cuanto a productividad y efectividad en el trabajo.

En la investigación se utilizó una adaptación del cuestionario de satisfacción laboral propuesto por J. L. Melià denominado S21/26, con la finalidad de analizar las respuestas y encontrar áreas de mejora para la organización con respecto a la percepción de los colaboradores.

**Tabla 32***Índice de satisfacción laboral*

<b>Variable</b>	<b>Valor</b>
Supervisión y participación en la organización	63.24%
Remuneración y prestaciones	49.76%
Ambiente	78.92%
Calidad de la producción	63.24%
<b>Satisfacción laboral</b>	<b>63.79%</b>

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral, 2021.

El instrumento que se utilizó para medir la satisfacción de clientes en la empresa está compuesto por 8 afirmaciones (ítems) con una escala de respuestas de opciones múltiples, del 1 al 5, siendo el número 1 totalmente en desacuerdo, y el 5 totalmente de acuerdo. A su vez, el instrumento se encuentra dividido en 4 dimensiones, las cuales son supervisión y participación en la organización, remuneración y prestaciones, ambiente y calidad de la producción.

La encuesta de satisfacción laboral fue aplicada a 51 de los 67 colaboradores de Ogilvy Nicaragua. Se obtuvo un total de satisfacción laboral de 63.79% en la empresa, valor que no indica un muy buen resultado en cuanto a satisfacción de los colaboradores, para una muestra representativa al 95% de confianza y 7% de margen de error.

Dentro de los resultados de la encuesta de satisfacción laboral, observamos que en la dimensión en la que los colaboradores se encuentran más satisfechos, es en el ambiente de trabajo (78.92%). En esta dimensión se aborda qué tan tranquilos se sienten los colaboradores en las instalaciones de la empresa.

Por otro lado, la dimensión en la que los colaboradores se sienten menos satisfechos es en remuneración y prestaciones (49.76%). En esta dimensión se abordan ítems sobre cómo se sienten de satisfechos los colaboradores con respecto a la remuneración por su trabajo, oportunidades de crecimiento en la empresa y reconocimiento al buen desempeño.

Los ítems con los que los colaboradores estuvieron más de acuerdo fueron aquellos relacionados con las buenas relaciones con sus compañeros de trabajo y la seguridad con la que cuentan las instalaciones de la empresa.

El ítem con el que los colaboradores estuvieron menos de acuerdo fue el relacionado con las competencias que han ayudado a desarrollar las capacitaciones. En otras palabras, los colaboradores no consideran que las capacitaciones brindadas por la empresa han ayudado a desempeñarse mejor en el trabajo.

En general, la empresa tiene una satisfacción laboral regular. Se encuentran diversas áreas de mejora, siendo las más destacadas las remuneraciones, el reconocimiento al buen desempeño, capacitaciones recibidas y retroalimentación al trabajo.

En línea con lo mencionado de acuerdo con el reconocimiento al buen desempeño que expresan los colaboradores de la empresa, es importante destacar el indicador que mide la escalabilidad de puestos en la organización, puesto que esto representa el pináculo del reconocimiento al buen desempeño para los colaboradores.

#### **6.6.6. Participación en oportunidades**

El siguiente indicador refleja la cantidad de colaboradores que, en el período tomado en consideración, son ascendidos de puesto. Según Jiron (2019) a medida que la empresa promueve



los ascensos, se incrementará el nivel de motivación laboral debido a que los colaboradores buscarán en mayor medida probar sus habilidades en busca de mejores condiciones de trabajo.

El indicador será calculado mediante la división del número de colaboradores que fueron ascendidos en el período, entre el número de colaboradores activos en el mismo plazo.

**Tabla 33**

*Participación en oportunidades*

<b>Variable</b>	<b>Valor</b>
Empleados ascendidos en el período	2 colaboradores
Participación en oportunidades	2.99%

Fuente: Entrevista con personal de Ogilvy Nicaragua, 2021.

En el año 2021, 2 colaboradores fueron ascendidos en Ogilvy Nicaragua, de los 67 colaboradores activos en el período. Al relacionar ambos valores, se obtiene un total de participación en oportunidades del 2.99%. En otras palabras, en 2021, solo se ascendió de puesto al 3% de los empleados de la empresa.

Este es un valor poco estimulante para los colaboradores, que, como se mencionó anteriormente, puede relacionarse con uno de los ítems de la encuesta de satisfacción laboral, el cual indica que los colaboradores no se encuentran completamente satisfechos a nivel de reconocimiento recibido por buen desempeño. Esto puede ocasionar que los colaboradores pierdan productividad al no sentirse satisfechos con la empresa, y puede ser una de las razones del elevado porcentaje de rotación de personal (ver tabla 43).

### 6.6.7. Gasto en investigación y desarrollo / gastos administrativos

El siguiente indicador refleja la relación que existe entre los gastos que realiza la empresa en investigación y desarrollo.

Según López (2016), estos gastos hacen referencia a los recursos que dedican las empresas para la investigación y planificación de nuevos conocimientos en aspectos técnicos y científicos. La importancia de la investigación y el desarrollo en una empresa radica en cómo la empresa se prepara para el futuro a corto, mediano y largo plazo.

El indicador es igual a la división de los gastos que la empresa asigna a investigación y desarrollo, entre los gastos administrativos totales. Se obtiene de este indicador información sobre la participación e importancia que se le da a la investigación y desarrollo dentro de los gastos administrativos de la empresa.

**Tabla 34**

*Gasto en investigación y desarrollo / gastos administrativos*

<b>Variable</b>	<b>Valor</b>
Gasto en investigación y desarrollo	\$ 72,000.00
Gastos administrativos	\$ 1,537,169.06
<b>Gasto en investigación y desarrollo por gastos administrativos</b>	<b>4.68%</b>

Fuente: Estados financieros de Ogilvy Nicaragua, 2021.

En Ogilvy Nicaragua se cuenta con un departamento de planning (planificación), que desempeña funciones similares a las que se incluyen en investigación y desarrollo. Durante el período 2021, los gastos del departamento de planning ascendieron a \$72,000.00.

Por otro lado, los gastos administrativos del período fueron de \$1,537,169.06. Realizando la relación entre los dos gastos, se obtiene que los gastos del departamento de planning de Ogilvy Nicaragua representan únicamente el 4.68% de los gastos administrativos totales.

En otras palabras, se puede concluir que para el año 2021, por cada dólar que la empresa gastó en concepto de gastos administrativos, se gastaron menos de 5 centavos de dólar para el departamento de planning. Esto indica que la empresa no incurre mucho en gastos que tengan como función prepararse para el futuro.

En línea con el manejo de la investigación y desarrollo en la organización, utilizando datos del departamento de planning en la empresa, se puede establecer otra relación, como el porcentaje que representan de los activos totales, los activos designados a este departamento en la empresa (tabla 35).

#### **6.6.8. Activos de investigación y desarrollo / activos totales**

El indicador se calcula dividiendo el valor del total de activos relacionados con la actividad de investigación y desarrollo, entre el valor de los activos totales de la empresa.

Los activos de investigación y desarrollo son aquellos activos que la empresa tiene que están relacionados directamente con las actividades del departamento de investigación y desarrollo. Según Edvinsson y Malone (2003) este indicador “es una medida global de cuánto se está comprometiendo la empresa con su futura renovación y desarrollo” (p. 145).

**Tabla 35***Activos de investigación y desarrollo / activos totales*

<b>Variable</b>	<b>Valor</b>
Activos del departamento de planning	\$ 6,700.00
Activos totales	\$ 2,116,680.27
<b>Activos de investigación y desarrollo por activos totales</b>	<b>0.32%</b>

Fuente: Estados financieros de Ogilvy Nicaragua, 2021.

Como se describió anteriormente, el departamento de planning realiza las funciones de investigación y desarrollo dentro de la empresa. El valor de los activos de este departamento a cierre del año 2021 alcanza los \$6,700.00, mientras que el valor de los activos totales de Ogilvy Nicaragua en el mismo período es igual a \$2,116,680.27.

Al relacionar ambos valores, se obtiene que el porcentaje que representan los activos dedicados a investigación y desarrollo del total de activos de la empresa es de 0.32%. Es decir, por cada dólar que la empresa invirtió en activos en 2021, casi la tercera parte de un centavo de dólar, o \$0.0032, fueron invertidos en activos de investigación y desarrollo. Esto representa un valor bajo e indica que la inversión en activos de la empresa no está en gran parte orientada hacia activos que la preparen para un futuro cambiante.

A pesar de que los valores del departamento de planning en Ogilvy Nicaragua, no representan valores altos, la empresa sí ha invertido e innovado en su oferta de servicios a los clientes, como se aprecia en la tabla 36.

### 6.6.9. Proporción de nuevos productos (de menos de dos años) respecto a la familia total de producto de la empresa

Según Carranza (2021), para cubrir las altas expectativas de los nuevos consumidores, las empresas más innovadoras tienen como requisito fundamental diseñar y desarrollar nuevos productos.

Este indicador se calcula mediante la división de la cantidad de productos nuevos en la empresa (de dos años o menos), entre la cantidad de productos de la familia total.

**Tabla 36**

*Proporción de nuevos productos respecto a la familia total de productos*

Variable	Valor
Servicios nuevos en la empresa	3 servicios
Familia total de servicios en la empresa	10 servicios
<b>Proporción de nuevos productos respecto a la familia total de productos</b>	<b>30.00%</b>

Fuente: Información documentaria de Ogilvy Nicaragua, 2021.

La cartera de Ogilvy Nicaragua ofrece a los clientes 10 servicios, al cierre del año 2021. Sin embargo, a inicios del año 2020, la empresa ofrecía 7 servicios. En 2020, se agregó un nuevo servicio a la cartera, mientras que, en 2021, se agregaron 2.

Realizando el cálculo del indicador, se obtiene que la proporción de servicios nuevos con respecto al total de productos de la empresa es del 30%, pues 3 de 10 servicios ofrecidos, tienen menos de 2 años de existencia en la empresa.

Este indicador refleja que, si bien los gastos y activos del departamento de planning no son valores grandes, la empresa sí se encuentra invirtiendo en diversificar los servicios que ofrece a

los clientes, en línea con las nuevas tendencias del mercado publicitario, lo que podría interpretarse como que la empresa invierte lo justo para prepararse para las futuras necesidades de los clientes.

#### **6.6.10. Inversión en apoyo y formación de nuevos productos**

La inversión en apoyo y formación de nuevos productos es toda aquella cantidad de dinero que la empresa asigne para fomentar la creación de nuevos productos para ofrecer a los consumidores. Se trata de, al igual que el indicador de proporción de nuevos productos con respecto a la familia total (ver tabla 36), una medida para identificar la importancia que la empresa asigna a mantener su cartera de productos o servicios innovadora.

En Ogilvy Nicaragua, para el cierre del año 2021, el valor total de las inversiones que se realizaron para impulsar el desarrollo de nuevos servicios para los clientes ascendió a \$15,000.00.

El valor calculado para este indicador puede relacionarse con la cantidad de productos que fueron agregados a la familia total de servicios en el año 2021 y, de esta forma, obtener un valor promedio de cuántos servicios nuevos se agregan a la familia total por cierta cantidad invertida en el desarrollo de éstos.

**Tabla 37**

#### *Desarrollo de nuevos servicios*

<b>Variable</b>	<b>Valor</b>
Inversiones en apoyo y formación de nuevos servicios	\$ 15,000.00
Servicios nuevos en 2021	2 servicios
<b>Inversión para la formación de un servicio nuevo en 2021</b>	<b>\$ 7,500.00</b>

Fuente: Información documentaria de Ogilvy Nicaragua, 2021.

Realizando el cálculo, se obtiene que, en el año 2021, de manera promedio, se necesitó una inversión de \$7,500.00 para el apoyo y desarrollo de un nuevo servicio en la empresa, valor positivo que indica que la empresa reconoce la importancia de llevar servicios innovadores a los clientes para captar más clientes con mejor calidad de servicios.

#### **6.6.11. Inversión en desarrollo de nuevos mercados**

Este indicador es un reflejo de los esfuerzos realizados por la empresa para extender su alcance a otros mercados. Indica cuánto invierte la empresa en el desarrollo de técnicas de penetración de nuevos mercados.

El valor de las inversiones realizadas por la empresa para el desarrollo de estrategias para entrar en nuevos mercados se encuentra en \$5,000.00 para el período del año 2021.

Este indicador se encuentra bajo, ya que es una de las principales inversiones que deben considerarse para expandir el alcance de los servicios de la empresa más allá de los mercados ya penetrados. Esto podría representar una de las principales razones por las que la empresa sigue trabajando con un número reducido de clientes, lo que se traduce como un número similar a nivel de ingresos.

#### **6.6.12. Inversión en desarrollo de capital estructural**

El siguiente indicador es el valor que tienen las inversiones que la empresa destina para desarrollar los sistemas de información y comunicación entre las diferentes áreas, las nuevas tecnologías, licencias, patentes, paquetes de programas utilizados generar los servicios, etc.

En Ogilvy Nicaragua, para el cierre del año 2021, el valor total de las inversiones que se realizaron para impulsar el capital estructural de la empresa ascendió a \$8,300.00, lo cual incluye

inversión en los programas que utilizan las distintas áreas de la empresa, licencias y servicios de comunicación para los colaboradores.

Este valor indica que la empresa realiza inversiones prudentes en capital estructural, reconociendo la importancia de este para crear valor en la empresa y ofrecer mayores facilidades laborales al componente humano de la empresa.

### **6.6.13. Gasto en marketing / cliente**

Según Terán (2016), los gastos en marketing de la empresa ayudan a cumplir sus objetivos comerciales y posicionarse en el mercado seleccionado. La misma autora señala que en lugar de verse como un gasto, este valor debe ser visto como una inversión.

Este indicador relaciona lo que la empresa gasta en concepto de marketing con la cantidad de clientes con los que la empresa mantiene relaciones comerciales. El resultado será, en promedio, el gasto que asigna la empresa para marketing por cada uno de sus clientes.

**Tabla 38**

*Gasto en marketing / cliente*

<b>Variable</b>	<b>Valor</b>
Gasto en marketing	\$ 7,000.00
Número de clientes	10
<b>Gasto en marketing por cliente</b>	<b>\$ 700.00</b>

Fuente: Estados financieros e información documentaria de Ogilvy Nicaragua, 2021.

Para el año 2021, Ogilvy Nicaragua destinó un total de \$7,000.00 para gastos de marketing. Este valor relacionado con el número total de clientes del año 2021, indica un valor de \$700.00 de



gastos de marketing por cliente, es decir, que se invierten \$700.00 en marketing por cada cliente de la empresa, de forma promedio.

Según información brindada por la empresa, no se incurre en más gastos de marketing porque su publicidad está correctamente dirigida al sector de enfoque, y la empresa se encuentra correctamente posicionada con los clientes que trata (Tinoco, J., comunicación personal, 15 de marzo de 2022). No obstante, el bajo valor asignado a gastos de marketing podría estar relacionado con la baja cantidad de clientes de la empresa, junto con el valor de la inversión en nuevos mercados (ver acápite 6.6.11.).

#### **6.6.14. Inversión en educación / cliente**

El siguiente indicador relaciona aquellos gastos que se realicen para apoyar a los clientes a comprender el funcionamiento de los servicios de la empresa.

En la empresa Ogilvy Nicaragua, este indicador entra en juego al momento de presentar a los clientes el servicio ofrecido por la agencia, antes de que los clientes decidan adquirir el servicio. Este valor en la empresa circula entre los \$3,000.00 y \$4,000.00, en dependencia del servicio que el cliente solicita conocer.

A medida que se trata de proyectos más complejos, se necesita más tiempo para completar la presentación al cliente. Esto significa para la empresa lograr una mayor comprensión de parte del cliente sobre el servicio a ofrecerse, lo cual es positivo, dado que a medida que el cliente comprende mejor el proyecto a llevarse a cabo, hay menos limitaciones en la comunicación.

### 6.6.15. Patentes de la empresa

Según América Economía (2017), contar con registro de la propiedad intelectual en una empresa debe ser parte fundamental de la estrategia de las empresas, ya que aumenta su credibilidad.

El siguiente es un indicador del número de patentes de la empresa, así como el promedio de edad de las patentes en la empresa.

**Tabla 39**

*Patentes de la empresa*

Variable	Valor
Patentes activas en la empresa	2 patentes
Promedio de edad de las patentes en la empresa	10.5 años

Fuente: Información documentaria de Ogilvy Nicaragua, 2021.

En Ogilvy Nicaragua se cuenta con 2 patentes. La primera está relacionada con la marca de la empresa, y su edad es de 17 años. La segunda es una patente de la que se desconoce su enfoque, y su edad es de 4 años. Calculando el promedio de edad de las patentes en la empresa, se obtiene un total de 10.5 años. La empresa no se encuentra tramitando otras patentes. Este indicador refleja la importancia que tiene para la empresa mantener las patentes activas, pues se comprenden sus beneficios.

### 6.6.16. Proporción de empleados menores de 40 años

Según Torres (2019), la inclusión de talento joven en las empresas se manifiesta en forma de un constante impulso para innovar, tanto en las operaciones de una empresa como en el modelo de negocio que ésta sigue.

No obstante, Edvinsson y Malone (2003) mencionan que “una empresa demasiado recargada de jóvenes inexpertos tal vez carezca de la perspectiva de los veteranos y de la continuidad de filosofía operativa necesarias para construir y mantener una empresa a largo plazo” (p. 145).

Para el cálculo del indicador, se tomará la cantidad de colaboradores menores de 40 años y se dividirá entre el total de colaboradores de la empresa.

#### **Tabla 40**

##### *Proporción de empleados menores de 40 años*

<b>Variable</b>	<b>Valor</b>
Empleados menores de 40 años	63 empleados
Número de empleados	67 empleados
<b>Proporción de empleados menores de 40 años</b>	<b>94.03%</b>

Fuente: Información documentaria de Ogilvy Nicaragua, 2021.

En Ogilvy Nicaragua, solo hay 4 empleados que son mayores de 40 años. Relacionando el número de empleados menos de 40 años con el número total de empleados, se observa que el porcentaje de empleados menores de 40 años es del 94%.

Se puede concluir, entonces, que se trata de una empresa con espíritu joven, lo cual trae consigo consecuencias tanto positivas como negativas. Esto podría significar para la empresa un espíritu más renovado y orientado hacia la innovación, pero a su vez, representar la falta de experiencia en los negocios de veteranos especializados.

Según información brindada por la empresa, no se tiene una mejor rotación de personal (ver tabla 43) debido a que los colaboradores no se comprometen fácilmente con la empresa (Tinoco, J., comunicación personal, 15 de marzo de 2022). Esto puede estar relacionado con el hecho de

que se trata de colaboradores jóvenes (94% menores de 40 años) que persiguen oportunidades de crecimiento, pero en la empresa, la participación en las oportunidades (ver tabla 33) es baja.

#### **6.6.17. Gasto en informática para formación / gasto en informática**

Este indicador muestra qué parte de los gastos del departamento de informática en la empresa están relacionados con capacitaciones y aprendizaje del personal de ese departamento.

Se obtiene el indicador al relacionar los gastos en informática dedicados para formación, entre el total de gastos del departamento.

**Tabla 41**

*Gasto en informática para formación / gasto en informática*

<b>Variable</b>	<b>Valor</b>
Gasto en informática para formación	\$ 0.00
Gasto en informática	\$ 7,000.00
<b>Gasto en informática para formación / gasto en informática</b>	<b>0.00%</b>

Fuente: Estados financieros de Ogilvy Nicaragua, 2021.

Los gastos relacionados a informática, en el año 2021 en Ogilvy Nicaragua, ascendieron a \$7,000.00 anuales. Sin embargo, el departamento de informática en la empresa es uno de los que no recibe capacitaciones, por lo que el valor del gasto en informática para formación es igual a \$0. Esto indica que la empresa tiene como área de oportunidad la inversión en capacitación de su departamento de informática, pues dado el giro de la empresa y la necesidad de la informática en todos los departamentos, se debe contar con personal con conocimientos actualizados.

#### **6.6.18. Gasto no relacionado con producto / cliente / año**

Este indicador refleja los gastos en los que las empresas incurren que no están relacionados con el giro principal de la empresa. En específico, este indicador segmenta el valor de esos gastos por cada uno de los clientes de la empresa para el período de un año.

En la empresa Ogilvy Nicaragua, para el período del año 2021, según información brindada por el personal de la empresa, siempre se busca y se logra que no se incurra en todos aquellos gastos que no sean necesarios para llevar a cabo la actividad principal de la empresa (Tinoco, J., comunicación personal, 15 de marzo de 2022).

En otras palabras, para el período de 2021, los gastos no relacionados con la ejecución de servicios de la empresa fueron igual a \$0. Este valor hace resaltar la buena gestión de la empresa en contenerse de incurrir en gastos que no se relacionen con el desarrollo de proyectos activos con los clientes.

### 6.6.19. Resumen de resultados del enfoque de renovación y desarrollo

**Tabla 42**

*Resumen de resultados del enfoque de renovación y desarrollo de Ogilvy Nicaragua*

<b>Indicador</b>	<b>Valor</b>
Gasto en desarrollo de competencias / empleados (\$)	\$ 89.55
Gasto en formación / gastos administrativos (%)	0.39%
Participación en horas de formación (%)	95.00%
Dominio de idioma inglés (%)	7.46%
Índice de satisfacción laboral (%)	63.79%
Participación en oportunidades (%)	2.99%
Gasto en investigación y desarrollo / gastos administrativos (%)	4.68%
Activos de investigación y desarrollo / activos totales (%)	0.32%
Proporción de nuevos servicios respecto a la familia total de servicios de la empresa (%)	30.00%
Inversión en apoyo y formación de nuevos servicios (\$)	\$ 15,000.00
Inversión en desarrollo de nuevos mercados (\$)	\$ 5,000.00
Inversión en desarrollo de capital estructural (\$)	\$ 8,300.00
Gasto en marketing / cliente (\$)	\$ 700.00
Inversión en educación / cliente (\$)	\$ 3,500.00
Patentes de la empresa (#)	2 patentes
Promedio de edad de las patentes (#)	10.5 años
Proporción de empleados menores de 40 años (%)	94.03%
Gasto en informática para formación / gasto en informática (%)	0.00%
Gasto no relacionado con producto / cliente / año (\$)	\$0

Fuente: Estados financieros e información documentaria de Ogilvy Nicaragua, 2021.

En esta tabla se presenta el resumen de los indicadores según el enfoque de renovación y desarrollo perteneciente al modelo Navegador de Skandia adaptado a la realidad empresarial de Ogilvy Nicaragua.

El enfoque de renovación y desarrollo de la empresa evidencia áreas con oportunidades de mejora. Entre lo más destacable, se encuentra que la empresa no realiza fuertes inversiones en

capacitaciones para todo el personal de la compañía. La importancia de las capacitaciones radica en la creación de valor que surge cuando los colaboradores se encuentran correctamente capacitados y con la capacidad de aprovechar todas las herramientas a su disposición para realizar el trabajo de mejor manera.

A nivel de satisfacción, los colaboradores de la empresa se encuentran a un nivel de 63.79% medianamente satisfechos. En lo que los colaboradores más se encuentran satisfechos es en el ambiente de trabajo, las buenas relaciones con los compañeros y la seguridad que sienten en las instalaciones de la empresa. Con lo que se encuentran menos satisfechos, es con las remuneraciones y prestaciones, la utilidad de las capacitaciones recibidas en el trabajo real y las recompensas al buen desempeño y desarrollo del trabajo.

Esta última puede estar relacionada con el bajo porcentaje de participación en oportunidades en la empresa, que asciende al 3%, y, que, al tratarse de colaboradores jóvenes, puesto que el 94% son menores de 40 años, buscan con mayor ímpetu el crecimiento y las oportunidades. Desde este indicador, colaboradores satisfechos crean mucho más valor para la empresa.

El departamento de planning cumple con las funciones de investigación y desarrollo de la empresa. Cabe señalar que, a simple vista, la empresa no gasta mucho en este departamento ni invierte mucho en sus activos, y que por ende la innovación de la empresa es reducida. No obstante, se observa que, gracias a las inversiones de \$15,000.00 en el desarrollo de nuevos servicios, la empresa ha conseguido llevar a sus clientes en los últimos 2 años, servicios innovadores en el mercado publicitario.

Por este lado, la empresa crea valor para sus clientes diversificando su oferta de servicios, y compitiendo en innovación.

De manera general, aunque el enfoque de renovación y desarrollo presenta oportunidades de mejora para la empresa, sobre todo a nivel de colaboradores, se puede evidenciar por medio de los indicadores, que la empresa crea valor en este apartado (aunque podría crear mucho más), por lo cual, si se prepara para el futuro, pero existen acciones por realizar para garantizar aun más la longevidad de la empresa.

## **6.7. Enfoque humano**

“Hoy en día, el colaborador (trabajador) en la empresa juega un rol predominante para que la organización logre ser competitiva.” (Tito, 2003, p.31).

En este apartado de los indicadores, se mencionan detalles más específicos relacionados con los empleados de Ogilvy Nicaragua.

### **6.7.1. Promedio de edad y años con la empresa**

Como ya se ha venido mencionando, la empresa cuenta con 67 colaboradores, de los cuales, el 100% son empleados de tiempo completo y permanentes. Esta fuerza laboral de Ogilvy Nicaragua tiene una edad promedio de 28 años.

Por otro lado, teniendo contratos indefinidos y de tiempo completo, el promedio de años con la empresa asciende a 3.5 años, presentando variaciones desde 1 año hasta 10 años o más.

### **6.7.2. Rotación de empleados**

De acuerdo con el estudio de Andrade (2010), la rotación de personal es una variable que aparece como efecto de la influencia de distintos fenómenos de origen tanto interno como externo a la empresa, y que afectan desde las actitudes hasta el comportamiento de las personas.

El índice de rotación laboral es calculado a través de la fórmula:



$$\text{Rotación de personal} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{PE}$$

En donde:

A: Admisiones o Número de personas que ingresaron a la planilla de la empresa.

D: Desvinculación o Salidas de personal durante el periodo considerado.

PE: Número total de colaboradores del periodo considerado.

En el caso de la empresa Ogilvy Nicaragua, para utilizar la fórmula y calcular la rotación laboral, se deben tomar en consideración los siguientes datos.

### Tabla 43

*Admisiones y Salidas de personal a diciembre de 2021 en Ogilvy Nicaragua*

Variable	Valor
Admisiones de personal	12
Salidas de personal	8
Número de empleados	67
<b>Rotación de personal</b>	<b>14.93%</b>

Fuente: Información documental de Ogilvy Nicaragua, 2021.

Luego, se aplica la fórmula para conocer la rotación de personal de ésta:

$$\text{Rotación de personal} = \frac{\frac{12 + 8}{2} \times 100}{67}$$

$$\text{Rotación de personal} = 14.93\%$$

En otras palabras, Ogilvy Nicaragua, para diciembre de 2021, registró una rotación de personal del 14.93%. Para cualquier empresa, mantener controlado y medido este porcentaje debe ser de

vital importancia y, según Arias (2004), la rotación de personal es aceptable cuando está entre el 5% y el 15% (como citado en Álvarez, 2020).

Por lo tanto, se puede entender que el índice de rotación de personal de esta empresa se encuentra en niveles aceptables, sin embargo, debe prestar atención de las causas de dicha rotación para tomar acción y evitar un posible aumento a valores altos y poco rentables. Esta medianamente alta rotación de personal puede ocasionar que la empresa termine incurriendo en muchos gastos de tiempo, dinero y pérdidas a la productividad al tener que reemplazar colaboradores de manera seguida.

### **6.7.3. Acerca de los directivos**

La importancia de los directivos dentro de las empresas va desde cómo gestionan el liderazgo con las personas a su cargo y cómo llevan a cabo la toma de decisiones estratégicas.

En otras palabras, “la dirección de una empresa consiste en la responsabilidad de gestionar los recursos disponibles y liderar la organización.” (Dirección de una empresa: ¿Cuáles son las principales habilidades y competencias que se requieren?, s.f., párr. 4).

### **6.7.4. Empleados con responsabilidades y directivos**

En Ogilvy Nicaragua, cuentan con un total de 12 cargos directivos, cada uno liderando cada una de las áreas. De este total, 5 personas son mujeres directivas (ver tabla 44).

**Tabla 44***Directivos de Ogilvy Nicaragua*

<b>Variable</b>	<b>Valor</b>
Número de directivos	12
Mujeres directivas	5
Número de empleados	67

Fuente: Información documentaria de Ogilvy Nicaragua, 2021.

Conforme estas cifras, se obtiene un índice de empleados con responsabilidades de 0.18, partiendo del total de 67 empleados y 12 directivos, lo que también resulta en un índice de dirección del 17.91%. Esto significa que la empresa, al contar con un buen número de directivos, cumple con la necesidad de contar con suficiente personal capacitado para delegar y gestionar los recursos disponibles.

#### **6.7.5. Formación**

En Ogilvy Nicaragua, se mantiene la cultura de que se va aprendiendo con la práctica. Una característica importante es el porcentaje de directivos con grado superior con los que cuenta la empresa.

**Tabla 45***Porcentaje de directivos con grado superior en Ogilvy Nicaragua*

<b>Variable</b>	<b>Valor</b>
En administración y dirección de empresas	16.67%
En ciencias e ingeniería	25.00%
En artes	33.33%

Fuente: Información documentaria de Ogilvy Nicaragua, 2021.

### 6.7.6. Resumen de resultados del enfoque humano

**Tabla 46**

*Resumen de resultados del enfoque humano en Ogilvy Nicaragua*

<b>Variable</b>	<b>Valor</b>
Número de empleados	67
Número de empleados de tiempo completo / empleados permanentes	67
Promedio de edad de los empleados	28
Promedio de edad de empleados de tiempo completo / empleados con contrato indefinido	28
Promedio de años de servicio en la empresa	3.5 años
Promedio de años con la empresa, de empleados con contrato indefinido de tiempo completo	3.5 años
Rotación de empleados	14.93%
Rotación anual de empleados con contrato indefinido de tiempo completo	14.93%
Número de directivos	12
Número de mujeres directivas	5
Índice de empleados con responsabilidades	0.18
Índice de dirección	17.91%
Directivos de grado superior en administración y dirección de empresas	16.67%
Directivos de grado superior en ciencias e ingeniería	25.00%
Directivos de grado superior en artes	33.33%

Fuente: Estados financieros e información documentaria de Ogilvy Nicaragua, 2021.

De acuerdo con la tabla previa, el consolidado de los indicadores del enfoque humano están estrechamente relacionados con el comportamiento de la fuerza de trabajo de la empresa, mostrando desde el número de empleados, con un total de 67, y su edad promedio, siendo de 28 años, hasta el número de 12 directivos y su grado de preparación superior, que va desde la administración y dirección de empresas, ciencias e ingenierías y artes, también hablando de un

indicador vital para la empresa, como lo es la rotación de personal, con un valor aceptable de 14.93%.

A partir de los resultados se logra comprender cómo está compuesta la fuerza laboral de Ogilvy Nicaragua, con colaboradores de 28 años promedio, todos contratados de tiempo completo y con contrato indefinido; con directivos preparados en su mayoría con algún tipo de grado superior.

En general, los indicadores del enfoque permiten identificar un área que representa un gran activo para empresa; sin embargo, se debe recalcar la atención que necesita el indicador de la rotación laboral ya que, si se desatiende, puede convertirse en un valor muy alto y poco rentable.

## **6.8. Medida absoluta y coeficiente de eficiencia**

Para el cálculo del valor del capital intelectual, Edvinsson y Malone (2003) proponen la siguiente fórmula:

$$\textit{Capital Intelectual} = i C$$

Donde:

*i*: coeficiente de eficiencia.

*C*: valor del capital intelectual en unidades monetarias.

Según los autores, el reto se encuentra en computar estas cifras con la información recolectada.

El modelo Navegador con el que se ha trabajado en esta investigación define todos los indicadores en 3 tipos de medidas, las cuales son porcentuales (%), monetarias (\$) o recuentos directos (#). Según Edvinsson y Malone (2003), “si asumimos que los recuentos directos son datos en bruto destinados a ser comparados con otros de su misma especie para producir una razón

aritmética o ser transformados en dinero, entonces en realidad sólo tenemos dos tipos de medidas” (p. 218).

Las medidas monetarias se combinan para producir un valor (C) de capital intelectual en la organización. Los valores porcentuales se combinan para producir el coeficiente de eficiencia (i).

En concordancia con el cálculo que sugiere el modelo Navegador, se requiere hacer uso de los siguientes indicadores para realizar el cálculo del valor absoluto de capital intelectual en la empresa.

**Tabla 47**

*Indicadores de medida absoluta de capital intelectual en Ogilvy Nicaragua (C)*

<b>Indicador</b>	<b>Valor</b>
Ingresos resultantes de operaciones de nuevos negocios (año 2021)	\$ 460,000.00
Inversión en desarrollo de nuevos mercados	\$ 5,000.00
Inversión en desarrollo del sector	\$ 0.00
Inversión en desarrollo de nuevos canales	\$ 40,000.00
Inversiones en informática	\$ 18,000.00
Inversión en educación / cliente	\$ 3,500.00
Gasto en clientes no relacionado con productos	\$ 0.00
Inversión en desarrollo de competencias de los empleados	\$ 6,000.00
Inversión en apoyo y formación de nuevos productos	\$ 15,000.00
Inversión en identificación de marca	\$ 10,000.00
Inversión en patentes nuevas	\$ 0.00
<b>Valor absoluto de capital intelectual</b>	<b>\$ 557,500.00</b>

Fuente: Estados financieros e información documentaria de Ogilvy Nicaragua, 2021.

Esta variable absoluta detecta el compromiso de la empresa con su futuro; esto gracias a que muestra cuánto invierte en aquellos rubros que provocarán un impacto a largo plazo, que influirán

en mantener a flote su actividad en tiempos de crisis o de inestabilidad, así como también ayudarán a aumentar las ganancias gracias al crecimiento de la actividad y de la marca con el tiempo. Al estar compuesto en mayor parte de inversiones, es posible reconocerlos como rubros que, como mayor fortaleza, van a generar riqueza, contribuyendo así a la creación de ventajas competitivas.

La variable del coeficiente de eficiencia acompaña el valor absoluto del capital intelectual, relacionando el compromiso que tiene la empresa con su futuro, con el comportamiento actual de la misma.

#### **Tabla 48**

*Coeficiente de eficiencia en Ogilvy Nicaragua (i)*

<b>Indicador</b>	<b>Valor</b>
Cuota de mercado	21.13%
Índice de satisfacción de clientes	80.63%
Índice de dirección	17.91%
Índice de satisfacción laboral	63.79%
Índice de activos de investigación y desarrollo / activos totales	0.32%
Índice de participación en horas de formación	95.00%
Rendimiento / meta de calidad empresarial	0.00%
Retención de empleados	85.07%
<b>Coeficiente de eficiencia</b>	<b>45.48%</b>

Fuente: Estados financieros e información documentaria de Ogilvy Nicaragua, 2021.

Una vez obtenidos el valor absoluto del capital intelectual y el coeficiente de eficiencia de Ogilvy Nicaragua en 2021, se procede a realizar el cálculo del valor del capital intelectual aplicando la fórmula del modelo Navegador.

### 6.8.1. Cálculo del capital intelectual en Ogilvy Nicaragua en 2021

Capital Intelectual de Ogilvy Nicaragua = (45.48%) (\$ 557,500.00)

Capital Intelectual de Ogilvy Nicaragua en 2021 = \$ **253,551.00**

Para el año 2021, el valor del capital intelectual en la empresa Ogilvy Nicaragua ascendió a \$253,551.00. Este valor indica que, a pesar de no ser tradicionalmente medido ni administrado, el valor de los activos intangibles en la empresa es considerablemente alto, llegando a representar hasta un 11.98% del total de activos de la empresa al cierre del año 2021.

Este valor es calculado en base a la influencia de importantes indicadores incluidos en los enfoques descritos en los sub-acápites anteriores.

Por el lado del enfoque financiero, cabe destacar la amplia capacidad de la empresa de generar ingresos y beneficios utilizando sus activos, el alto valor del ROA de 16.67%, la captación de nuevos negocios y las ganancias que éstos representan, el valor positivo del EVA y los ingresos comerciales perdidos del 35%.

En cuanto al enfoque de clientes, se destaca el sólido compromiso de la empresa hacia la relación con sus clientes demostrado por la alta relación media de la relación con el cliente, siendo el promedio de 9.5 años, el nivel adecuado de satisfacción de clientes de 80.63%, la alta frecuencia de contactos con proyectos activos, de 3 veces al día y la cuota de mercado de 21.13%, mostrando el liderazgo que la empresa mantiene en el mercado.

En el caso del enfoque de procesos, resulta importante mencionar el 95% de eficiencia en la elaboración de contratos, el 80% de capacidad y rendimiento de TI en relación con los empleados, y otro punto relevante, la falta de un sistema de gestión de calidad que, a la vez, no permite la adopción de metas de calidad empresarial.



Para el enfoque de renovación y desarrollo es importante destacar que la empresa incurre en bajos gastos de formación para los colaboradores por un total de \$89.55, que a su vez representan el 0.4% de los gastos administrativos; un bajo índice de satisfacción laboral de 63.79% que puede estar relacionado con la participación en oportunidades del 3%; un bajo gasto y porcentaje de activos relacionados a renovación y desarrollo; una buena proporción de productos nuevos del 30%; una buena inversión de \$15,000 en apoyo y formación de nuevos servicios y una longevidad de 10.5 años en las patentes relacionadas a la empresa.

Finalmente, en el enfoque humano se pueden destacar los 28 años de edad promedio de los colaboradores de la empresa, al igual los 3.5 años que, en promedio, mantienen de relación con Ogilvy Nicaragua; muy importante también, la rotación laboral de 14.93%, un valor todavía aceptable.

Ya conocido el trasfondo del cálculo del valor de capital intelectual, se considera importante recalcar la necesidad de continuar mejorando en cada uno de los enfoques de modo que, al momento de realizar la interrelación entre ellos, el valor obtenido del capital intelectual también vaya en aumento.

## 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 7.1. Conclusiones

La información relevante para realizar el cálculo del capital intelectual, además de que permite conocer el valor en la empresa Ogilvy Nicaragua, permite obtener una serie de conclusiones con respecto a los diferentes enfoques del modelo Navegador. Por lo tanto, se demuestra la estrecha relación entre la información de cada enfoque y el valor de capital intelectual medido.

Al realizar esta investigación, se concluye que el valor del capital intelectual para el año 2021 de la empresa Ogilvy Nicaragua es de \$253,551.00. Este valor indica que, aun siendo desconocido por la empresa, el valor de los activos intangibles es alto, representando un 11.98% del total de activos de la empresa al cierre del año 2021. En otras palabras, el capital intelectual en Ogilvy Nicaragua es elevado, por lo que se deben dirigir esfuerzos a medir y administrar estos recursos intangibles que definirán la capacidad de la empresa de constantemente crear valor.

1. El análisis financiero efectuado a través de los indicadores propuestos por el modelo permite concluir que la empresa tiene alta capacidad para generar ingresos con los activos invertidos (ROA del 17%), obteniendo \$2.49 por cada dólar de esos activos; el flujo positivo de nuevos negocios en el año y las utilidades del 16.3% que éstos generaron entre el total y un EVA positivo de \$2,747.32. Todo lo anterior indica que la empresa, desde el punto de vista financiero, está creando valor.

Sin embargo, también se identificaron oportunidades de mejora como, el valor de \$0.17 en beneficios por cada \$1 de activos, cifra relativamente baja en comparación con los \$2.49 que se obtienen a partir de los ingresos, esto debido a que la empresa requiere un porcentaje

elevado de sus ingresos para cumplir con sus obligaciones. Asimismo, el indicador de ingresos comerciales perdidos refleja que un 35% son solicitudes no concretadas.

2. En el análisis del **enfoque al cliente**, se evidencia que la empresa se mantiene entre las 3 primeras (en ocasiones es líder) en términos de cuota de mercado por nivel de ingresos. La fuerte orientación hacia el cliente en Ogilvy Nicaragua los ha llevado a mantener un contacto fuerte con ellos de hasta 3 contactos por día y, además que se alcanzara, en 2021, un 81% de satisfacción de clientes. Esta satisfacción se refleja también en la amplia duración media de la relación con sus clientes, que alcanza los 10 años entre clientes periódicos y no periódicos.

No obstante, mediante el análisis de los indicadores del enfoque, se encuentran ciertas oportunidades de mejora como, la pequeña cantidad de clientes con los que se mantienen relaciones comerciales, con un total de 10 clientes, de los cuáles uno representa hasta el 60% de los ingresos.

Además, mediante el instrumento SERVQUAL, se concluye que, si bien existen áreas en las que los clientes se sienten satisfechos, hay otras como los tiempos de entrega, inconvenientes presentados con servicios adquiridos y errores cometidos, que simbolizan áreas de mejora para el enfoque de clientes de la organización.

3. Respecto al **enfoque de procesos** y los indicadores identificados para Ogilvy Nicaragua, es de gran importancia destacar los campos en los que la empresa realiza una buena gestión, entre éstos está, la exactitud de los contratos registrados sin errores igual al 95%, que permite evitar retrabajos, logrando eficiencia. Otra relación importante es el gasto de administración con los ingresos, en los que, manteniendo un nivel controlado, no llegan a

representar más que 0.29 por cada dólar de ingresos. También cabe mencionar aquellos indicadores que se relacionan con la capacidad y el rendimiento en TI por parte de los empleados, en lo que, con un 80% se muestra que tanto los empleados como el software utilizado, son bien aprovechados y que aún pueden seguir mejorando; esto, a su vez, lleva a la disponibilidad de equipos tanto portátiles como personales para los colaboradores, gracias a la cual, pueden llevar a cabo sus actividades sin mayores contratiempos.

Por otro lado, también se han identificado importantes áreas de mejora, primeramente, con el gasto en TI tanto para empleados como en su representación en los gastos, con un gasto en empleados de \$104.48 y una comparación con el gasto administrativo cuya significancia no alcanza más que el 0.5%, se muestra que los recursos y suministros de este departamento podrían verse mermados, debido al presupuesto ajustado.

Finalmente, una de las oportunidades de mejora más importantes, es la falta de una meta de calidad, al no contar con un sistema de gestión de calidad, no hay garantía de que los objetivos establecidos por la empresa realmente la encaminan a alcanzar su meta y, en caso de que lo hagan, no se les está dando el debido seguimiento y evaluación.

4. La importancia del **enfoque de renovación y desarrollo** radica en determinar donde se concentran aquellos índices que reflejan cómo se está preparando la empresa para su futuro. En Ogilvy Nicaragua, las capacitaciones no suelen ser frecuentes, por lo que los gastos asociados representan menos del 1% del total de gastos administrativos, además que están dirigidas únicamente a ciertos departamentos de la empresa.

La satisfacción laboral presenta un porcentaje del 64%, destacando que los colaboradores no se encuentran completamente satisfechos con las remuneraciones y prestaciones,

reconocimientos al buen desempeño, utilidad real de las capacitaciones recibidas y oportunidades de ascenso en la empresa, ésta última debido al bajo porcentaje de participación en oportunidades de ascenso del 3%. En la empresa, se necesita el dominio del inglés, sin embargo, el porcentaje de colaboradores que manejan el idioma no supera el 8%.

En investigación y desarrollo se cuenta con un departamento de planning, el cual cumple estas funciones. Sin embargo, los activos asociados a este departamento son pequeños en comparación al resto de activos de la empresa, representando menos del 1% de los activos totales.

Por el lado positivo, la empresa se encuentra invirtiendo en innovación y desarrollo de nuevos servicios pues, en 2021, ofrecieron 2 servicios nuevos en su oferta y el desarrollo de cada uno costó alrededor de \$7,500.00. También se puede decir que se trata de una empresa con espíritu joven, pues un 94% del personal es menor a los 40 años. Para concluir, la empresa cuenta con 2 patentes, las cuales se han mantenido por un período promedio de 10.5 años.

5. Finalmente, en el **enfoque humano**, se ha logrado percibir un entorno laboral bueno, con una fuerza laboral de 28 años en promedio y también reflejado por el indicador de años de servicio con la empresa, en donde el valor promedio es de 3.5 años, el cual incluye experiencias laborales desde 1 año o menos hasta de 10 años en la empresa, mostrando la fidelidad que pueden o no desarrollar los colaboradores con la organización, dato posiblemente relacionado con la variación de las edades. También está la distribución de los 12 cargos directivos, en donde casi el 50%, están ocupados por mujeres. Una buena característica por mencionar es la variedad de áreas en las que los directivos tienen grado

superior, entre las que están, administración y dirección de empresas, ciencias e ingenierías y en artes, con porcentajes de 16.67%, 25% y 33.33% respectivamente.

Sin embargo, también salta a la vista una alerta importante relativa a la rotación de empleados. Aunque presenta un nivel aceptable (de 14.93%), es un dato que se debe mantener en observación ya que, al momento de superar el 15%, empieza a ser poco rentable para la empresa.

## **7.2. Recomendaciones**

Una vez procesada la información recolectada, se procede a dar a la empresa Ogilvy Nicaragua recomendaciones basadas en aquellas áreas de mejora que se identificaron a partir de la investigación.

1. Con el ánimo de desarrollar una estrategia de diversificación e ir garantizando ventajas competitivas en el futuro, se recomienda que la organización defina servicios para los clientes no periódicos, con el fin de facilitar la creación de alianzas estratégicas para convertirlos en clientes periódicos y que, en el futuro, éstos representen mayores incrementos en términos financieros.
2. En línea con la recomendación anterior, se recomienda en general a la empresa considerar la expansión del gasto en marketing, buscando incrementar la cantidad de clientes con los que la empresa mantiene relaciones comerciales.
3. Con el objetivo de mantener relaciones aún más estrechas y sólidas con los clientes, se recomienda trabajar en las áreas de mejora detectadas en la medición del índice de satisfacción de clientes (véase resultado 6.3.4.). Éstas están relacionadas con los tiempos de

entrega de los proyectos activos, los errores cometidos en los proyectos y el interés genuino que tiene la empresa por el cliente y sus necesidades.

4. Por otro lado, también se recomienda la adopción de un sistema de gestión de calidad en los procesos de la empresa, con el cual se pueda dar completo seguimiento a las funciones y pasos que se desempeñan en las áreas, y poder identificar aquellos que deben ser mejorados o que están representando cuellos de botella para algún otro proceso.
5. Realizar una reestructuración al presupuesto que asigna la empresa al gasto en TI, para mantener un plan de contingencia en caso de ser necesario. Este departamento es muy importante para el funcionamiento de Ogilvy Nicaragua por el giro de su negocio, por lo que debe poder cumplir con las obligaciones imprevistas que pudieren surgir.
6. A nivel de capacitaciones, se recomienda a la empresa diseñar y desarrollar un plan de mejoramiento de capacidades que responda a las necesidades de los colaboradores, de todos los departamentos, con el objetivo de brindar a los colaboradores competencias técnicas aplicables en el trabajo.
7. Se recomienda implementar planes de incentivos laborales basados en criterios establecidos según el buen desempeño de los colaboradores en el trabajo, iniciativa, entre otros factores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, C., Barona, C., & Dávila, G. (2020, 20 septiembre). La rentabilidad como herramienta para la toma de decisiones: análisis empírico en una empresa industrial. *Revista Valor Contable*, 50–64.
- Alama, E. (2008). *Capital intelectual y resultados empresariales en las empresas de servicios profesionales de España*. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/8709/>
- Álvarez, D. (2020). *Rotación de personal* (1.a ed.). Plaza y Valdés, S.A.
- América Economía. (2017, 6 octubre). La importancia de contar con una patente y marca de tu empresa. <https://www.americaeconomia.com/articulos/notas/la-importancia-de-contar-con-una-patente-y-marca-de-tu-empresa>
- Andrade, M. (2010). Análisis de la rotación de personal y elaboración de una propuesta para su optimización en la Pasamanería S.A de la ciudad de Cuenca en el 2009. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/562/12/UPS-CT001844.pdf>
- Araya, C. (2016, 22 diciembre). *Gestión estratégica de los recursos intangibles crea valor en las empresas*. *Newsletter Universidad San Sebastian*. <https://www.uss.cl/newsletter-uss/2016/12/22/gestion-estrategica-de-los-recursos-intangibles-crea-valor-en-las-empresas/>
- Barrera, A. (2020, 22 agosto). ¿Por qué es importante el inglés para empresas? Open English. <https://www.openenglish.com/blog/es/importancia-ingles-para-empresas/>
- Bidault, O. (2022, 18 mayo). La importancia de la satisfacción en el puesto de trabajo. Waterlogic. <https://www.waterlogic.es/blog/la-importancia-de-la-satisfaccion-en-el-puesto-de-trabajo/>



- Bonilla, F. (2010). EL VALOR ECONÓMICO AGREGADO (EVA) EN EL VALOR DEL NEGOCIO. Revista Nacional de Administración. <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/284/145>
- Cabia, D. (2016, 20 agosto). Gastos de investigación y desarrollo (I+D). Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/gastos-de-investigacion-y-desarrollo-id.html#:~:text=Los%20gastos%20de%20investigaci%C3%B3n%20y,relacionados%20con%20la%20investigaci%C3%B3n%20cient%C3%ADfica>
- Caldera, C. (2020, agosto). *Análisis del capital intelectual en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, León*. <http://riul.unanleon.edu.ni:8080/jspui/handle/123456789/8070>
- Carranza, A. (2021, 4 noviembre). Desarrollo de nuevos productos: el poder de la planificación para innovar. Crehana. <https://www.crehana.com/blog/negocios/desarrollo-de-nuevos-productos/>
- Cardona, J. (2009). Valor económico agregado. Revista Visión Contable. <https://publicaciones.unaula.edu.co/index.php/VisionContable/article/view/401>
- Contreras, M. (2011). ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN (EJEMPLOS). Educapuntos. <https://educapuntos.blogspot.com/2011/04/antecedentes-de-la-investigacion.html>
- Corrales, J. (2021). Guía para establecer una relación sólida con los clientes y acercarlos cada vez más a tu marca. Rock Content - ES. <https://rockcontent.com/es/blog/relacion-con-clientes/>
- De CEUPE, B. (2020). ¿Qué son los ingresos y gastos? CEUPE Magazine. <https://www.ceupe.com/blog/que-son-los-ingresos-y-gastos.html>

De La Hoz, B., Ferrer, M., & de la Hoz, A. (2008). Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma de decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo. *Revista de Ciencias Sociales*.

[http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182008000100008](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182008000100008)

Díaz-Pinzón, B., Rodríguez, M., & Espinosa, J. (2019). Modelo de capacidad en tecnologías de información en mipymes colombianas. *Revista Innovar Journal*.

<https://www.redalyc.org/journal/818/81861610004/html/>

Dirección de una empresa: ¿Cuáles son las principales habilidades y competencias que se requieren? (s. f.). Dirección de una empresa: ¿Cuáles son las principales habilidades y competencias que se requieren? <https://ce.entel.cl/grandes-empresas/articulos/direccion-de-una-empresa/>

Domínguez, A. (2007). *Métricas Del Marketing*. ESIC.

Edvinsson, L., y Malone, M. (2003). *El Capital Intelectual*. Gestión 2000.

EFXTO. (2021, 20 enero). Definición de EBT - Utilidad Antes de Impuestos. eFXto Forex. <https://efxto.com/diccionario/utilidad-antes-de-impuestos-ebt>

Euroinnova Business School. (2022). Qué son los gastos de administración. <https://www.euroinnova.ec/blog/que-son-los-gastos-de-administracion>

González, J., & Rodríguez, M. (2010). *Modelos de Capital Intelectual y sus indicadores en la universidad pública. Cuadernos de Administración, Universidad del Valle*. <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/n43/n43a9.pdf>

Guadarrama, E., & Rosales, E. (2015). **MARKETING RELACIONAL: VALOR, SATISFACCIÓN, LEALTAD Y RETENCIÓN DEL CLIENTE. ANÁLISIS Y**

REFLEXIÓN TEÓRICA. Ciencia y Sociedad, 40.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87041161004>

Jiron, J. (2019, 20 febrero). Cómo promover los ascensos y el efecto que tienen dentro de tu compañía. D-Evolutions. <https://devolutionsca.com/como-promover-los-ascensos-y-el-efecto-que-tienen-dentro-de-tu-compania/#:%7E:text=%C2%BFQu%C3%A9%20efectos%20tienen%20los%20ascensos%20laboral%20y%20por%20ende%20econ%C3%B3mica>

Joya, R., Gámez, L., Ortíz, M., & Gálvez, A. (2015). *Medición del capital intelectual en empresas mexicanas*. Retos de la Dirección 2015; 9(1):79–95. <http://scielo.sld.cu/pdf/rdir/v9n1/rdir04115.pdf>

Lapedra, R., Devece, C., & Guiral, J. (2011). *Introducción a la gestión de sistemas de información en la empresa*. Universitat Jaume I, Servei de Comunicació i Publicacions. <https://libros.metabiblioteca.org/bitstream/001/193/8/978-84-693-9894-4.pdf>

Luna-Arocas, R. (2011, 1 septiembre). *La tercera ola: innovación, conocimiento y talento, los pilares para la competitividad*. Campus Ibercaja. <https://campusibercaja.fundacionibercaja.es/es/actividades-y-publicaciones/articulos-y-videos/la-tercera-ola-innovacion-conocimiento-y-talento-los-pilares-para-la-competitividad>

Meigs, R., Williams, J., Haka, S., & Bettner, M. (2012b). *Contabilidad. La base para decisiones gerenciales* (11.a ed.). McGraw-Hill Education.

Meneses, R. (2020, 17 febrero). Importancia de la inversión en tecnología dentro de la empresa. Computación Interactiva. <https://computacioninteractiva.com/por-que-invertir-en-tecnologia-6-puntos-clave/>

Miranda, N., & Quiñonez, V. (2018). *Modelo de Gestión del Capital Intelectual para el hotel X*.

<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/27577>

Montes, A. (2020, 17 abril). Comunicación eficiente con la clientela. E-goi. [https://blog.e-](https://blog.e-goi.com/es/comunicacion-eficiente-)

[goi.com/es/comunicacion-eficiente-](https://blog.e-goi.com/es/comunicacion-eficiente-)

[cliente/#:%7E:text=Una%20comunicación%20eficiente%20con%20el,más%20valorada](https://blog.e-goi.com/es/comunicacion-eficiente-)

[%20en%20el%20mercado](https://blog.e-goi.com/es/comunicacion-eficiente-)

Moreno, E. (2013, 10 agosto). *¿QUÉ ES OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES?*

Metodología de investigación, pautas para hacer Tesis. <https://tesis-investigacion->

[cientifica.blogspot.com/2013/08/que-es-operacionalizacion-de-variables.html](https://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2013/08/que-es-operacionalizacion-de-variables.html)

Ocean Tomo. (2020, julio). *Intangible Asset Market Value Study*.

<https://www.oceantomo.com/intangible-asset-market-value-study/>

Organización Internacional de Normalización. (2015). Sistemas de gestión de la calidad (ISO

9001:2015). <http://www.itvalledelguadiana.edu.mx/ftp/Normas%20ISO/ISO%209001->

[2015%20Sistemas%20de%20Gesti%C3%B3n%20de%20la%20Calidad.pdf](http://www.itvalledelguadiana.edu.mx/ftp/Normas%20ISO/ISO%209001-2015%20Sistemas%20de%20Gesti%C3%B3n%20de%20la%20Calidad.pdf)

Palacios, D. (2021, 14 septiembre). ¿Cuáles son los 21 tipos de clientes y cómo tratarlos? Blog de

HubSpot. <https://blog.hubspot.es/sales/tipos-de-clientes>

Pérez, O. (2021, 23 junio). 5 métodos para desarrollar y fortalecer las competencias laborales. Blog

PeopleNext. <https://blog.peoplenext.com/5-metodos-para-desarrollar-y-fortalecer->

[competencias-laborales-de-tus-](https://blog.peoplenext.com/5-metodos-para-desarrollar-y-fortalecer-competencias-laborales-de-tus-)

[empleados#:%7E:text=El%20desarrollo%20de%20competencias%20laborales,en%20un](https://blog.peoplenext.com/5-metodos-para-desarrollar-y-fortalecer-empleados#:%7E:text=El%20desarrollo%20de%20competencias%20laborales,en%20un)

[%20nivel%20competitivo%20con](https://blog.peoplenext.com/5-metodos-para-desarrollar-y-fortalecer-empleados#:%7E:text=El%20desarrollo%20de%20competencias%20laborales,en%20un)

Ramos Lara, K. (2012). *El conocimiento activo intangible estratégico en las empresas*. Dialnet.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4003687>

- Rodríguez, M., & Manrique, J. (2017). *Propuesta de valoración del capital intelectual aplicando el modelo Skandia Navigator en la agencia Compartamos Financiera, sede principal de Santa Martha - Cercado - Arequipa*.  
[https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCSP\\_35dcec806a2d96e49efd5bc836dba45b/Details](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCSP_35dcec806a2d96e49efd5bc836dba45b/Details)
- Romero, A. (2014). *Principios De Contabilidad (5.a ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Sampieri, R. (2014). *Metodología De La Investigación*. McGraw-Hill Education.
- Sánchez, A. (2020b, agosto 12). Descuento a clientes. Economipedia.  
<https://economipedia.com/definiciones/descuento-a-clientes.html>
- Solano, A. (2015, agosto). *Reporte de capital intelectual como determinante del valor de mercado en empresas con alta bursatilidad de Colombia, Chile y México*.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=112905>
- Sosa, M. (2013, junio). *Capital intelectual en mercados en desarrollo. El caso de Paraguay*.  
<https://idus.us.es/handle/11441/58120>
- Tayles, M. (2006). Los activos intangibles: limitaciones en la contabilidad financiera y oportunidades en la contabilidad de gestión. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 3.  
[https://accid.org/wp-content/uploads/2018/09/tendencias\\_castellano\\_085-100.pdf](https://accid.org/wp-content/uploads/2018/09/tendencias_castellano_085-100.pdf)
- Teamcore, E. (2021, 5 agosto). Venta perdida: ¿Cómo afecta al consumo masivo? Teamcore.  
<https://www.teamcore.net/es/2021/08/05/venta-perdida-como-afecta-a-las-empresas-de-consumo-masivo/#:%7E:text=La%20venta%20perdida%20es%20la,son%20por%20ejecuci%C3%B3n%20y%20abastecimiento>

- Terán, M. (2016, 29 marzo). ¿Qué son los gastos en mercadotecnia y cómo administrarlos? Impactum. <https://mkt.impactum.mx/blog/administrar-gastos-mercadotecnia#:~:text=Los%20gastos%20en%20mercadotecnia%20son,sector%20al%20que%20se%20dediquen.>
- Tito, P. (2003). EL TRABAJADOR ES EL RECURSO MÁS VALIOSO DE QUE DISPONEN LAS EMPRESAS. *Gestión en el Tercer Milenio, Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas.* [https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/administracion/N12\\_2003/a03.pdf](https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/administracion/N12_2003/a03.pdf)
- Toro, R. (2021). ¿Qué son los objetivos de calidad? ISO 9001:2015. <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2021/02/que-son-los-objetivos-de-calidad/>
- Torre, V. (2011). *Los activos intangibles en la empresa.* Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7313484>
- Torres, I. (2019). La importancia de jóvenes en las empresas – morpho. morpho. <https://morpho.com.mx/talento-joven-el-futuro-del-mercado-laboral#:~:text=El%20talento%20joven%20representa%20un,%C3%A9xito%20comercial%20de%20un%20negocio>
- Ugalde, N. (2013). *Capital intelectual, características del emprendedor e innovación: el caso de las MIPYMES costarricenses.* <https://roderic.uv.es/handle/10550/29205>
- Variación de Existencias ¿Qué es? ¿Cómo se contabiliza?* (2020). Asesorías. <https://asesorias.com/empresas/normativas/contable/pgc/variacion-existencias/>

Villalobos, S. (2019, 2 julio). ¡El 80% de las ventas empresariales se cierran con 5 follows up que pocos hacen! (estadísticas increíbles). Marketing para todos. <https://estrategias-marketing-online.com/las-ventas-empresariales-se-cierran-con-5-follows-up-estadisticas/>

# ANEXOS

## Cronograma

Tabla 49

*Cronograma de trabajo de la investigación*

Actividades	Meses y Semanas																																																											
	Abr				May				Jun				Jul				Agos				Sept				Oct				Nov				Dic				En				Feb				Mar				Abr				May				Jun			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
Selección del tema	■																																																											
Delimitación del tema		■	■	■																																																								
Preguntas de investigación						■	■	■																																																				
Objetivos de la investigación										■	■	■																																																
Justificación										■	■	■	■	■	■	■																																												
Marco Teórico										■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																																								
Revisión de Marco Teórico																																																												
Diseño metodológico																																																												
Elaboración de Protocolo																																																												
Revisión de Protocolo																																																												
Levantamiento de la información																																																												
Reuniones con la empresa																																																												
Análisis de la información																																																												
Desarrollo del informe final																																																												
Presentación en PowerPoint de la investigación																																																												
Correcciones																																																												
Revisiones finales																																																												
Presentación a la facultad																																																												

Fuente: Elaboración Propia, 2021.



## Encuesta de satisfacción de clientes

**Tabla 50**

### *Índice de satisfacción de clientes*

Preguntas	Escala de respuestas				
	1: Totalmente en desacuerdo. 5: Totalmente de acuerdo.				
Cuando la empresa se compromete a tener listo un servicio contratado en un plazo específico, siempre cumple con dicho plazo.	1	2	3	4	5
Cuando se le presenta un problema o inconveniente con un servicio recibido, la empresa ha tenido interés sincero en resolverlo.	1	2	3	4	5
La empresa procura que durante el servicio brindado (reuniones, propuestas, etc.) se cometan la menor cantidad de errores.	1	2	3	4	5
Cuando contrata un servicio, la empresa le mantiene informado de la fecha en que será entregado.	1	2	3	4	5
El personal de la empresa con el que ha tenido contacto, le brinda siempre un servicio honesto.	1	2	3	4	5
Cuando se comunica con la empresa, siempre muestran disposición por ayudarlo.	1	2	3	4	5
La empresa nunca está demasiado ocupada para atender sus solicitudes.	1	2	3	4	5
El comportamiento del personal de la empresa con el que se ha comunicado, le inspira confianza.	1	2	3	4	5
Usted se siente seguro en sus transacciones con la empresa.	1	2	3	4	5
El personal de la empresa tiene el conocimiento para responder a sus inquietudes.	1	2	3	4	5
Usted siente que la empresa se preocupa por sus intereses.	1	2	3	4	5
Al realizar una solicitud, la empresa entiende sus necesidades específicas.	1	2	3	4	5
Para usted, la empresa tiene horarios convenientes de operación.	1	2	3	4	5
La empresa cuenta con un equipo de aspecto moderno.	1	2	3	4	5
Las instalaciones de la empresa le parecen físicamente atractivas.	1	2	3	4	5
El material que le brinda la empresa con relación al servicio que solicitó (presentaciones, campañas, artes, etc.) es visualmente atractivo.	1	2	3	4	5

Fuente: Elaboración propia con base en modelo Servqual, 2021.

## Encuesta de satisfacción laboral

**Tabla 51**

### *Índice de satisfacción laboral*

Preguntas	Escala de respuestas				
	1: Totalmente en desacuerdo. 5: Totalmente de acuerdo.				
	1: Deficiente. 5: Excelente.				
Las capacitaciones recibidas le han aportado competencias para desempeñarse mejor en su puesto de trabajo.	1	2	3	4	5
Recibe una retroalimentación periódica de su desempeño en su puesto de trabajo.	1	2	3	4	5
Su jefe inmediato le comunica sus expectativas y le da una retroalimentación de manera clara de forma periódica.	1	2	3	4	5
Lleva una buena relación de trabajo con sus compañeros.	1	2	3	4	5
Si introduce una mejora en su trabajo, ¿qué tanto se le reconoce?	1	2	3	4	5
¿Qué tan seguido se le reconocen sus aciertos y su buen desempeño?	1	2	3	4	5
Las instalaciones de trabajo son seguras para todo el personal.	1	2	3	4	5
¿Cómo calificaría las herramientas que tiene a su disposición para realizar su trabajo?	1	2	3	4	5

Fuente: Elaboración propia con base en modelo S2126, 2021.