

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Medición del Capital Intelectual y la Imagen Corporativa en la Empresa  
Estructuras Metálicas JRM SAC, ubicada en la Ciudad de Lima**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN DIRECCIÓN  
ESTRATÉGICA Y LIDERAZGO OTORGADO POR LA PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADO POR**

**Harold Víctor Morales Rojas**

**Richard Isaac Pitot Siancas**

**Wilder Virilo Velezmoro Araujo**

**William Guido Falcón Salvador**

**Asesor: Daniel Eduardo Guevara Sánchez**

**Surco, mayo de 2020**

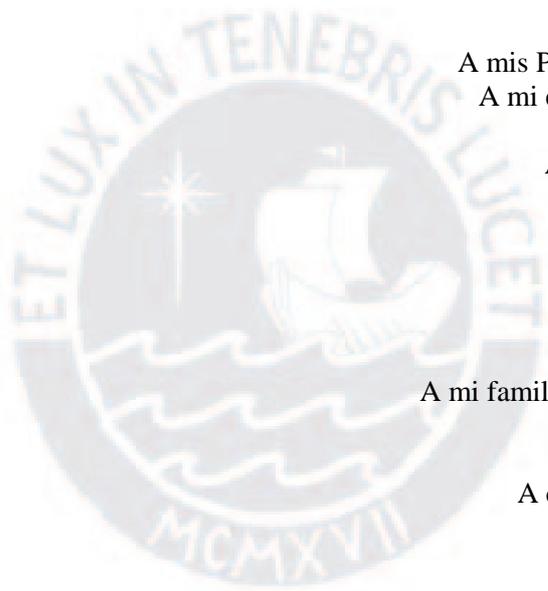
## Dedicatoria

A mi familia e hijos por el apoyo incondicional brindado durante toda mi etapa de estudios  
**Harold Morales**

A mi familia e hijos quienes fueron un gran apoyo emocional durante mi etapa académica  
**Richard Pitot**

A Dios por su fortaleza y guía que me brinda día a día  
A mis Padres, por haber hecho de mí la persona quien he llegado a ser.  
A mi esposa y mis dos hijas (Arianna y Kathe) por ser la razón de mi vida y el motivo que me impulsa a ser mejor cada día,  
A mis maestros, amigos y compañeros de quienes he aprendido a través de sus experiencias.  
**Wilder Velezmoro**

A mi familia, en especial a mis padres por el apoyo brindado durante todo este periodo de esfuerzo y dedicación.  
En memoria de mi Padre que fue en vida un gran ser humano  
A cada uno de ellos por ser fuente de motivación y perseverancia.  
**William Falcón**



## Resumen

El presente trabajo de investigación nos ha permitido conocer el nivel del Capital Intelectual de la empresa Estructuras Metálicas JRM SAC, en sus tres componentes Capital Humano, Capital Estructural y Capital Cliente que posee la empresa en base a una serie de indicadores propios del modelo de medición del capital intelectual navegador Skandia. De igual forma, en el estudio se utilizó información tomada del modelo de medición de Imagen Corporativa del Dr. Día Dumont (2015) basada en un cuestionario de preguntas orientadas a determinar la Imagen Comercial, Imagen Estratégica, Imagen Emocional e Imagen Social de la empresa. Asimismo, la investigación estuvo orientada a conocer la relación del Capital Intelectual con la Imagen Corporativa. En el estudio se utilizó como muestra el personal de la empresa agrupada en el nivel operativo, administrativo y comercial, así mismo se midió la percepción de los clientes con los que cuenta la compañía en un periodo determinado

En conclusión, los resultados de la investigación muestran que el Capital Intelectual en la empresa Estructuras Metálicas JRM S.A.C es de nivel medio según lo establecido en el modelo navegador SKANDIA, y que existe una relación directa con la Imagen Corporativa según el coeficiente de Correlación de Spearman. De igual forma, en el estudio se identificaron componentes del Capital Intelectual que muestran un mayor desarrollo en comparación de sus otros componentes, lo cual representa una oportunidad de mejora para la compañía en implementar estrategias que permitan potenciar su nivel de Capital Intelectual en su componente Capital Humano, Capital Estructura y Capital Cliente.

## **Abstract**

This research work has allowed us to know the level of Intellectual Capital of the company Estructuras Metálicas JRM SAC, in its three components Human Capital, Structural Capital and Client Capital that the company owns based on a series of indicators of the measurement model of the intellectual capital browser Skandia. In the same way, the study used information taken from the model of Corporate Image measurement of Dr. DÍA Dumont (2015) based on a questionnaire aimed at determining the Commercial Image, Strategic Image, Emotional Image and Social Image of the company. Likewise, the research was oriented to know the relationship of Intellectual Capital with the Corporate Image. In the study, the company personnel grouped at the operational, administrative and commercial level were used as a sample, as well as the perception of the clients that the company has in a given period.

In conclusion, the results of the investigation show that the Intellectual Capital in the company Metallic Structures JRM SAC is of medium level as established in the SKANDIA navigator model, and that there is a direct relationship with the Corporate Image according to the Spearman Correlation coefficient. Similarly, the study identified components of Intellectual Capital that show greater development in comparison to its other components, which represents an opportunity for improvement for the company in implementing strategies that enhance its level of Intellectual Capital in its Capital component Human, Capital Structure and Client Capital.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>v</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>vi</b>
<b>Lista de Apéndices .....</b>	<b>vii</b>
<b>Capítulo I: Introducción .....</b>	<b>1</b>
1.1. Antecedentes .....	1
1.2. Definición del problema.....	4
1.3. Propósito de la investigación .....	6
1.4. Objetivos de la investigación .....	6
1.4.1 Objetivo general .....	7
1.4.2 Objetivos específicos .....	7
1.5. Problemas de investigación.....	7
1.5.1 General.....	7
1.5.2 Específicos.....	7
1.6. Justificación de la investigación .....	8
1.7. Viabilidad de la investigación.....	9
1.8. Naturaleza de la investigación .....	10
1.9. Marco teórico .....	10
1.10.Hipótesis de la investigación.....	12
1.10.1 Hipótesis general .....	12
1.10.2 Hipótesis específicas.....	12
1.11.Definición operacional de variables .....	12
1.12.Limitaciones de la investigación .....	16

1.13.Delimitación de la investigación .....	16
1.14.Resumen .....	17
<b>Capítulo II: Revisión de Literatura.....</b>	<b>18</b>
2.1 Capital intelectual.....	19
2.1.1 Antecedentes del capital intelectual .....	19
2.1.2 Importancia del capital intelectual .....	20
2.1.3 Dimensiones del capital intelectual .....	22
2.1.4 Modelos de medición del capital intelectual .....	22
2.2 Imagen corporativa.....	30
2.2.1 Modelo de medición de la imagen corporativa .....	33
2.3 Resumen.....	35
2.4 Conclusiones .....	35
<b>Capítulo III: Metodología .....</b>	<b>35</b>
3.1 Diseño de la investigación .....	37
3.2 Participantes de la investigación .....	37
3.2.1.Muestra .....	38
3.3 Instrumento de medición.....	39
3.4 Análisis estadísticos .....	42
3.5 Validez y confiabilidad .....	43
3.6 Resumen.....	44
<b>Capítulo IV: Resultados de la investigación.....</b>	<b>45</b>
4.1. Resultados .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
4.1.1 Hipotesis.....	46
4.1.2 Objetivos y preguntas de investigación.....	49
4.1.3 Conclusiones.....	59

4.1.4 Resumen.....	60
<b>Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>60</b>
5.1. Conclusiones .....	61
5.2. Recomendaciones.....	64
Referencias.....	79
Apéndices.....	84



## Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Conceptualización de Variables de Estudio: Capital Intelectual</i> .....	14
Tabla 2	<i>Conceptualización de Variables de Estudio: Imagen Corporativa</i> .....	15
Tabla 3	<i>Modelos de Medición del Capital Intelectual</i> .....	24
Tabla 4	<i>Relación de indicadores según Modelo Navegador Skandia</i> .....	26
Tabla 5	<i>Distribución del Personal de la Empresa JRM SAC</i> .....	37
Tabla 6	<i>Distribución de clientes de la Empresa JRM SAC</i> .....	37
Tabla 7	<i>Relación entre Capital Intelectual e Imagen Corporativa</i> .....	44
Tabla 8	<i>Correlación entre la variable capital intelectual e imagen corporativa</i> .....	50
Tabla 9	<i>Capital Humano en la empresa Estructuras Metálicas JRM S.A.C</i> .....	51
Tabla 10	<i>Correlación entre la variable capital intelectual con la imagen</i> .....	52
Tabla 11	<i>Capital Estructural en la empresa Estructuras Metálicas JRM S.A.C</i> .....	52
Tabla 12	<i>Capital Cliente en la empresa Estructuras Metálicas JRM S.A.C</i> .....	55
Tabla 13	<i>Percepción de la imagen comercial por parte del cliente de Estructuras Metálicas JRM S.A.C</i> .....	55
Tabla 14	<i>Percepción de la imagen estratégica por parte del cliente de Estructuras Metálicas JRM S.A.C</i> .....	56
Tabla 15	<i>Percepción de la imagen emocional por parte del cliente de Estructuras Metálicas JRM S.A.C</i> .....	58
Tabla 16	<i>Percepción de la imagen social por parte del cliente de Estructuras Metálicas JRM S.A.C</i> .....	58
Tabla 17	<i>Resumen de la percepción de la imagen corporativa por parte del cliente de Estructuras Metálicas JRM S.A.C</i> .....	60
Tabla 18	<i>Plan de acción de mejora del Capital Intelectual</i> .....	78

## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Mapa conceptual de la variable capital intelectual .....	11
<i>Figura 2.</i> Mapa conceptual de la variable imagen corporativa .....	12
<i>Figura 3.</i> Mapa de Revisión Literaria del capital intelectual .....	18
<i>Figura 4.</i> Componentes del capital intelectual.....	22
<i>Figura 5.</i> Modelo de gestión de imagen corporativa.....	34
<i>Figura 6.</i> Ciclo PHVA.....	75



## Lista de Apéndices

Apéndice A: Instrumento de medición-capital humano .....	83
Apéndice B: Instrumento de medición-capital estructural .....	86
Apéndice C: Instrumento de medición-capital cliente .....	90
Apéndice D: Cuestionario de imagen corporativa en la empresa estructuras metálicas JRM SAC .....	94
Apéndice E: Data de resultados medición del capital humano, capital estructural y capital cliente del personal de producción .....	96
Apéndice F: Data de resultados medición del capital humano, capital estructural y capital cliente del personal de Administración .....	99
Apéndice G: Data de resultados medición del capital humano, capital estructural y capital cliente del personal de Comercial.....	100
Apéndice H: Imagen Corporativa: Cliente tipo A de la empresa Estructuras Metálicas JRM S.A.C. ....	101
Apéndice I: Imagen Corporativa: Cliente tipo B de la empresa Estructuras Metálicas JRM S.A.C. ....	102
Apéndice J: Imagen Corporativa: Cliente tipo C de la empresa Estructuras Metálicas JRM S.A.C .....	104
Apéndice K: Imagen Corporativa: Cliente tipo D de la empresa Estructuras Metálicas JRM S.A.C. ....	106
Apéndice L: Matriz de consistencia.....	107

## Capítulo I: Introducción

### 1.1. Antecedentes

En pleno siglo XXI uno de los retos que enfrentan las organizacionales y que cobra especial interés es el desarrollo de nuevas competencias, que permita a las organizaciones ser más productivas y competitivas, para lo cual se promueve e impulsa el desarrollo del Capital Intelectual como medio para lograr dicho propósito, siendo para ello necesario realizar una correcta medición del Capital Intelectual, que se define como los conocimientos que existen en una organización y que contribuyen con la generación de valor (Briñez, 2016).

En base a lo indicado, podemos citar algunos estudios como el de Fernández-Jardón y Martos en su artículo «Capital Intelectual y ventajas competitivas en pymes basadas en recursos naturales de Latinoamérica» (2016), quienes indicaron que medir el Capital Intelectual es un medio para determinar el nivel en que se encuentra el Capital Humano, Capital Estructural y Capital Cliente en una organización, y que posteriormente permitirá tomar acción en la búsqueda de lograr ventajas competitivas, siendo además necesario la correcta y eficiente administración de sus recursos.

Por otro lado, Arrieta, Gaviria y Consuegra (2017) en el artículo «Papel del Capital Intelectual en la calidad de las instituciones en Colombia» concluyeron que la medición del Capital Intelectual requiere de un gran conocimiento de la cultura de la organización, la cual depende del sector, y que la mayoría de modelos de medición de Capital Intelectual en Colombia están orientados a empresas de consumo masivo caracterizadas por tener una cultura más arraigada que los otros sectores. Del mismo modo, en el estudio de Robles y Zárate (2013) referente a la medición del Capital Intelectual en las instituciones en México indicaron que la cultura depende del sector y su adopción constituye una opción estratégica alineada a su cultura para gestionar el talento humano, potenciar los conocimientos desarrollados por las instituciones y fidelizar a los clientes.

De igual forma, referente a la medición del Capital Intelectual en la gestión empresarial, Alama (2008) indicó que el Capital Intelectual en una organización, compuesta por las dimensiones: Capital Humano, Capital Estructural y Capital Cliente, muestran una relación causal con el desempeño de la empresa, y si ello se repotencia se tendrá mayores posibilidades de generar valor para la compañía.

El desarrollo de todos estos componentes hace que las organizaciones se diferencien entre ellas y les permitan construir ventajas competitivas; los cuales son denominados por Edvinsson, García, De la Peña, entre otros exponentes de la literatura internacional como “capital intelectual” por tanto hoy en día uno de los principales desafíos de las empresas radica en valorar dicho capital, describirlo, analizarlo y relacionarlo con factores que produzcan beneficios tangibles. Como respuesta a las mayores exigencias del entorno, las empresas buscan diferenciarse de su competencia mediante el desarrollo de su capacidad intelectual para generar ventaja competitiva, y a la vez potenciar sus recursos estratégicos (Bueno, Salmador y Merino, 2008). Por tanto, medir el Capital Intelectual resulta indispensable para poder cuantificar el valor real de la empresa, y en base a ello determinar acciones estratégicas orientadas a potenciarla (Edvinsson y Malones, 1999).

Actualmente existen diversos modelos capaces de valorar el Capital Intelectual pero en la investigación se utilizó el modelo navegador *Skandia* por ser considerado uno de los más completos y cuyos componentes se adecuan de una mejor forma en las empresas que tienen procesos implementados y desean medir el Capital Intelectual para potenciar sus componentes (Sveiby, 2000). Dicho modelo mide el valor del Capital Intelectual en base de sus factores ocultos, tales como: Capital Humano, Capital Estructural y Capital Cliente.

De la Peña y Herrera (2014) en su estudio «Aplicación del método de valoración de capital intelectual *navigator Skandia*, para estimar el valor real de la fundación SERSOCIAL» concluyeron que las organizaciones que quieren conocer el valor real de la

compañía necesitan medir el Capital Humano, el Capital Estructural y el Capital Cliente. En la medida que se conozca el valor del Capital Intelectual y la empresa promueva elevar y mejorar las competencias de sus colaboradores, fortalecer sus procesos internos y generar relaciones a largo plazo con sus clientes se contribuirá con elevar la competitividad de la empresa. Asimismo, cuando la organización desee conocer el nivel del Capital Humano, Capital Estructural y Capital Cliente bajo el método navegador SKANDIA se puede clasificar los resultados en niveles como: alto, medio o bajo (Morales y Santillan, 2006).

La medición del Capital Intelectual indistintamente del modelo o método empleado, ayuda a identificar aspectos de mejora y en que se deben de trabajar a fin de contribuir al desarrollo del Capital Intelectual; lo cual trae consigo el aumento del valor de los activos intangibles que posee la organización, y se traduce en fortalecer las competencias del personal, optimizar los procesos y generar mejoras en las actitudes hacia nuestros clientes y el clima laboral (Ureña, Quiñones y Carruyo, 2016 de A).

Hoy en día la construcción de la imagen de una empresa entiéndase por ella como Imagen Corporativa, que significa la forma como la empresa es distinguida y diferenciada en comparación con las demás, la construcción de una sólida Imagen Corporativa cumple un rol fundamental como medio de oportunidad de crecimiento dado que ayuda en la creación del valor intangible de la empresa; y en la medida que las empresas adopten las estrategias y las acciones que le permita a la empresa poder posicionarse en su público meta, mediante la comunicación, el comportamiento observado y la simbología que transmite, se estará generando valor para la empresa (López, 2013).

En este sentido, en el presente estudio por medio del modelo navegador *Skandia* se determinó el nivel del Capital Intelectual que la empresa Estructuras Metálicas JRM S.A.C posee; a su vez por medio del modelo de Imagen Corporativa de Diaz Dumont, J. (2015) se midió la percepción que transmite la empresa a sus clientes, luego se determinó cómo influye

el Capital Intelectual en la percepción de la Imagen Corporativa de la empresa. Finalmente, en función a los resultados obtenidos se estableció un plan de acción basado en la metodología de mejora continua de Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) con estrategias orientadas a mejorar y fortalecer el Capital Intelectual en sus componentes Capital Humano, Capital Estructural y Capital Cliente; y a su vez la Imagen Corporativa de la empresa. Dicho planteamiento representa una alternativa de mejora para la Alta Dirección de la empresa (García, 2005).

## **1.2. Definición del Problema**

Hoy en día existen empresas que consideran dentro de su planeamiento estratégico la medición del Capital Intelectual como un medio para determinar los conocimientos y habilidades de su personal, el nivel de implementación de los procedimientos establecidos y el nivel de satisfacción de los clientes con los que cuenta la compañía, lo cual con el tiempo permitirá desarrollar ventajas competitivas y generar un valor agregado. Algunas de ellas reflejan una mejor imagen corporativa y están siendo más rentables a diferencia de otras que no consideran la medición de su Capital Intelectual. (Paladino & Mohan, 2002).

En la industria metalmecánica en Perú, por ejemplo, se ha encontrado que más de la mitad de las empresas no capacita a sus trabajadores por problemas de tiempo, altos costos, etc., además no fomentan la tecnificación operativa, ambos aspectos relacionados directamente con el desarrollo del Capital Intelectual. Lo descrito es una evidencia de la poca importancia que las empresas metalmecánicas en nuestro país otorgan al desarrollo del Capital Intelectual. (Briñez, González, & Romero (2016).

Contrario a lo expuesto, en otros países del mundo como España, México, entre otros las empresas miden periódicamente el nivel del Capital Intelectual que poseen a fin de establecer estrategias para potenciar sus resultados. Por ejemplo, en un estudio comparativo de empresas industriales españolas y mexicanas se midió su Capital Intelectual y se concluyó

de manera general que las empresas resaltaban el grado de importancia de medir el Capital Intelectual como factor de competitividad y generador de valor en sus operaciones (Ochoa et al., 2016).

En la empresa Estructuras Metálicas JRM SAC, entidad donde se realizó la investigación, se identificó como antecedente mediante el informe de auditoría interna deficiencias relacionadas en el Capital Intelectual porque no se desarrollan las competencias del personal, existe un alto índice de rotación, falta de liderazgo integrador y transformacional, existen procesos no alineados, clientes con la percepción que los tiempos de entrega no son los adecuados, entre otros. Todos estos problemas están afectando la percepción que tienen el cliente sobre la imagen de la compañía y, por ende, generan un impacto negativo en sus resultados, lo indicado está relacionada con deficiencias en el Capital Intelectual en su componente Capital Humano, Capital Estructural, Capital Cliente y la percepción del cliente.

Por otro lado, la empresa Estructuras Metálicas JRM SAC no realiza una medición de la percepción que tiene el cliente bajo una perspectiva estratégica, emocional, ni social, solo realiza encuestas periódicas para validar la calidad del servicio brindado, ello no ha permitido tomar acciones para mejorar la imagen que proyecta como empresa. Además, la empresa determina de forma tradicional el valor de la empresa y no considera la medición del activo intangible para integrarlo con lo tangible, y tener un valor real, tampoco considera la medición de Imagen Corporativa bajo un enfoque estratégico. Por ende, la Alta Dirección requiere determinar el nivel del Capital Intelectual de la empresa mediante un modelo que se ajuste a su naturaleza y su relación con la Imagen Corporativa para luego implementar estrategias orientadas a fortalecer el Capital Intelectual en cada uno de su componente Capital Humano, Capital Procesos y Capital Cliente. Asimismo, mejorar la percepción del cliente de la compañía sobre la Imagen Corporativa en su componente Imagen Comercial, Imagen

Social, Imagen Estratégica e Imagen Social como medio para lograr sostenibilidad y éxito del negocio (Díaz, 2015).

### **1.3. Propósito de la Investigación**

A través de la presente investigación se busca medir el Capital Intelectual de la empresa Estructuras Metálicas JRM SAC, perteneciente al sector metalmeccánica, por medio de la utilización del modelo navegador Skandia. Cabe resaltar que en dicho sector no se ha encontrado antecedente de investigación sobre medición del Capital Intelectual, contrario en el sector servicios, educación, entre otros donde sí se han realizado mediciones (García, 2005). En base a lo indicado, se busca establecer un precedente para las empresas del sector metalmeccánica en el Perú que consideran como componente estratégico medir el Capital Intelectual basados en los componentes Capital Humano, Capital Procesos y Capital Cliente para mejorar sus resultados.

Por otro lado, la investigación busca medir el nivel de la Imagen Corporativa de la empresa Estructuras Metálicas JRM SAC bajo una perspectiva comercial, estratégica, social y emocional mediante la utilización de un instrumento validado, a fin de poder identificar la percepción del cliente de forma integral, lo cual permitirá a la compañía posteriormente implementar estrategias de mejoras.

Finalmente identificaremos la relación entre las variables Capital Intelectual e Imagen Corporativa. En base a los resultados obtenidos se planteará a la Alta Dirección de la empresa una serie de recomendaciones orientadas a mejorar y fortalecer el Capital Intelectual y promover la construcción de una buena Imagen Corporativa de la compañía como parte de sus estrategias de sostenibilidad y éxito de negocio.

### **1.4. Objetivos de la Investigación**

A continuación, se detallan los objetivos de investigación:

### **1.4.1 Objetivo general**

Determinar el nivel de Capital Intelectual, y su relación con la Imagen Corporativa en la empresa Estructuras Metálicas JRM SAC, durante el año 2018.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

Determinar el nivel de Capital Humano en la empresa Estructuras Metálicas JRM SAC, y su relación con la Imagen Corporativa.

Determinar el nivel de Capital Estructural en la empresa Estructuras Metálicas JRM SAC, y su relación con la Imagen Corporativa.

Determinar el nivel de Capital Cliente en la empresa Estructuras Metálicas JRM SAC, y su relación con la Imagen Corporativa.

## **1.5. Problemas de Investigación**

De acuerdo con los objetivos establecidos en la presente investigación se ha planteado un problema general y problemas específicos en la empresa Estructuras Metálicas JRM SAC, las cuales se muestran a continuación:

### **1.5.1 General**

¿Cuál es el nivel de Capital Intelectual en la empresa Estructuras Metálicas JRM SAC, y cómo se relaciona con su Imagen Corporativa?

### **1.5.2 Específicos**

¿Cuál es el nivel de Capital Humano en la empresa Estructuras Metálicas JRM SAC, y cómo se relaciona con su imagen corporativa?

¿Cuál es el nivel de Capital Estructural en la empresa Estructuras Metálicas JRM SAC, y cómo se relaciona con su imagen corporativa?

¿Cuál es el nivel de Capital Cliente en la empresa Estructuras Metálicas JRM SAC, y cómo se relaciona con su imagen corporativa?

## 1.6. Justificación de la Investigación

En la actualidad, resulta trascendental dar a conocer a las nuevas generaciones de profesionales cómo las tendencias modernas de medir y potenciar el Capital Intelectual es un factor clave para la generación de valor dentro de la empresa, por ello es necesario la participación e involucramiento de todo el personal (Demuner, Saavedra & Camarena; 2017). Por su parte al generar valor dentro de la empresa, permite mejorar en su desempeño y en consecuencia mejora la imagen de la empresa. Por tal razón, la presente investigación cuenta con el consentimiento de la Alta Dirección de la empresa para obtener los datos requeridos y efectuar el análisis correspondiente de estos. Cabe indicar que los métodos científicos que se utilizaron están comprobados y no representan ningún tipo de amenaza para el procesamiento, la validación y la interpretación de los resultados.

Así mismo, para medir el Capital Intelectual de la empresa Estructuras Metálicas JRM SAC se utilizó el modelo navegador Skandia, dado que según (Sánchez, 2000) citado por Gonzales y Rodríguez en el 2010, refiere que el navegador SKANDIA es el mejor método para la medición del Capital Intelectual en distintos sectores, a su vez la investigación permitirá medir la correlación con la Imagen Corporativa, que servirá como aporte para futuras investigaciones relacionadas con la medición del Capital Intelectual.

Del mismo modo, se utilizó el modelo de Imagen Corporativa para conocer la percepción de los clientes sobre componentes que no eran medidos en la empresa como: estratégico, emocional y social, lo cual ha generado que la empresa considere estrategias solo orientadas al tema comercial y no a los aspectos mencionados. Además, se ofrecerá a la Alta Dirección alternativas de solución al problema identificado respecto a la mala percepción que tienen los clientes de la empresa sobre el tiempo de respuesta, nivel de atención, etc.

Consideramos que no solo las empresas de la industria metalmeccánica se beneficiarán por los resultados del presente estudio, sino también serán valiosos para las empresas de otros

sectores que deseen utilizar el modelo navegador Skandia para medir su Capital Intelectual y relacionarlo con su Imagen Corporativa para posteriormente establecer acciones estrategias que contribuyan a generar valor en la empresa. Se puede afirmar ello porque hoy en día cada vez las empresas consideran dentro de sus objetivos estratégicos potenciar su Capital Intelectual para hacerla más competitiva (Ureña, Quiñones & Carruyo 2016).

La utilidad de los resultados generados en la investigación servirá como modelo para otras empresas del sector metalmecánica que necesiten aplicar un instrumento de recolección de datos referente al Capital Intelectual bajo el modelo navegador Skandia en sus dimensiones: Capital Humano, Capital Estructural y Capital Cliente y relacionarlo con la Imagen Corporativa. por tanto, esta tesis puede ser considerada como un punto de partida para otros estudios que tengan la necesidad de medir el nivel de su Capital Intelectual para posteriormente establecer mejoras.

### **1.7. Viabilidad de la Investigación**

El presente estudio es viable pues se cuentan con teorías y métodos establecidos para la medición del nivel del Capital Intelectual y del perfil corporativo de una empresa. Se cuenta con el modelo navegador “Skandia” para la medición del Capital Intelectual. Se ha podido encontrar antecedentes referidos a la línea de investigación, así como contar con la autorización de los directivos de las empresas donde se ejecutará la investigación.

Para la aplicación de la investigación existen teorías y métodos relevantes tanto para variable Capital Intelectual como por ejemplo los modelos de medición básicos y los modelos relacionados de valoración de activos intangibles, valoración inclusiva de McPherson, entre otros. Así como para la variable Imagen Corporativa como por ejemplo el método de análisis de identidad corporativa, valoración de la Imagen Corporativa, entre otros, lo cual hace factible la investigación. El uso del modelo navegador Skandia en la medición del Capital Intelectual ayudará a conocer como se encuentra la compañía en su Capital Humano, Capital

Estructural y Capital Cliente. De igual forma, mediante el método de medición de Imagen Corporativa se podrá conocer la percepción que tiene el cliente a los atributos definidos por la organización. Cabe precisar que para la investigación existen antecedentes referentes a las variables de estudio, que servirán como marco de referencia.

### **1.8. Naturaleza de la Investigación**

La investigación es descriptivo correlacional porque primero se determinarán las dimensiones de la variable Capital Intelectual para luego relacionarla con la variable Imagen Corporativa.

### **1.9. Marco teórico**

Para el presente estudio se revisaron las bases teóricas relacionadas con las variables de investigación. Las bases teóricas utilizadas se resumen en la Figuras 1 y Figura 2, donde se muestran las dimensiones e indicadores de la variable Capital Intelectual y variable Imagen Corporativa.

En la Figura 1 se detallan los indicadores utilizados en el modelo navegador SKANDIA porque nos permitió conocer los resultados de cada componente de la variable estudiada, las cuales están asociadas a la naturaleza de la compañía, por ejemplo en el Capital Humano se revisaron indicadores referente a: índice de Empowerment, tiempo de atención del cliente, índice de liderazgo, índice de motivación, etc.; en el Capital Cliente se utilizaron indicadores referente a: tipo de cliente, duración de cliente en la empresa, éxito con el cliente, asesoramiento al cliente, número de contratos, encuesta de satisfacción al cliente, entre otros; en el Capital Proceso se analizaron los indicadores referente a: gastos de marketing, participación en horas de formación, gastos de mantenimiento, gastos operativos propios de los procesos productivos de la compañía, entre otros.

En la Figura 2 se detallan los indicadores relacionados a cada una de las dimensiones de la variable Imagen Corporativa (Imagen Comercial, Imagen Social, Imagen Estratégica e

Imagen Emocional), dentro de la cuales podemos detallar los siguientes: valor agregado, cobertura, calidad, precios, asesoría, confianza, cuidado del medio ambiente, accesibilidad, publicidad, innovación, prospectiva, dirección, simpatía y espíritu joven. Cada uno de dichos indicadores muestran de manera global la percepción que tiene el cliente sobre el producto y servicio que brinda la empresa.

Posteriormente, en función a los resultados obtenidos mediante una adecuación de valores del modelo navegador Skandia se determinó los índices de eficiencia de cada uno de los componentes del Capital Intelectual, las cuales fueron expresados en una escala de tres niveles: Alto si el índice de medición es mayor que 4; Medio si el índice de medición es mayor que 2 y menor que 4; o Bajo si el índice de medición es menor que 2; lo indicado permitió determinar en la empresa el nivel del Capital Intelectual y el nivel de cada uno de sus componentes.

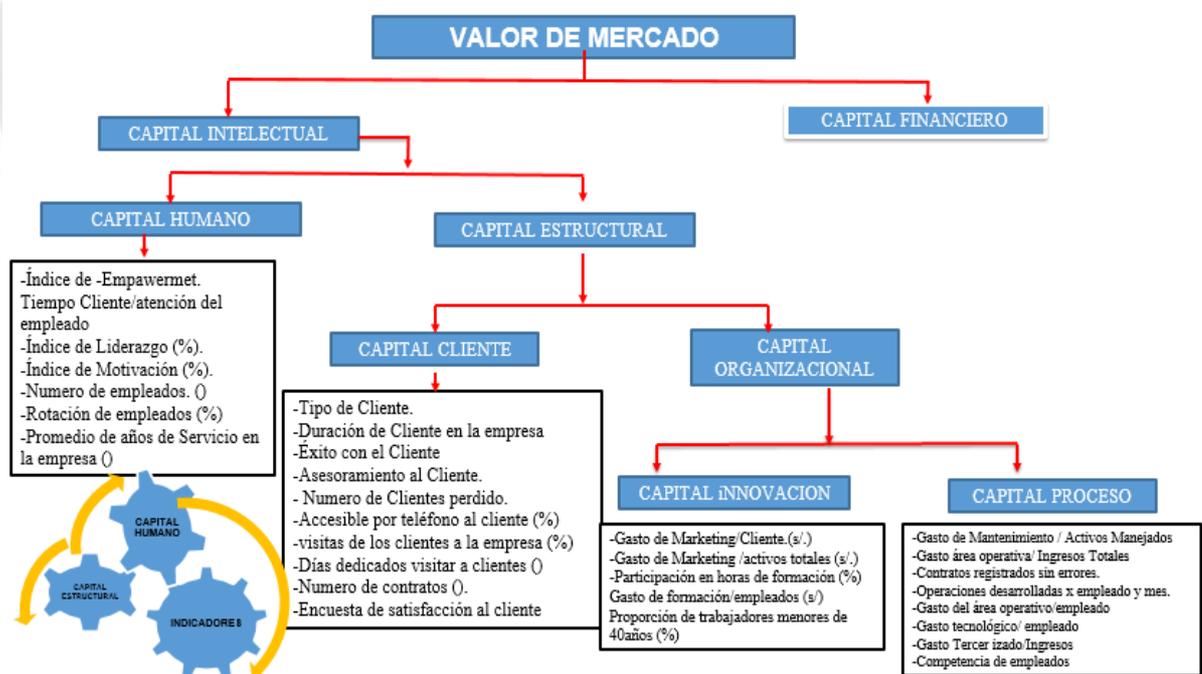


Figura 1. Mapa conceptual de la variable capital intelectual

Tomado del capital intelectual: Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa. Edvinsson y Malones, 1999. Información tomada del autor de referencia porque sus componentes para medir el nivel del capital intelectual se asocian a la naturaleza de la empresa Estructuras Metálicas JRM S.A.C.

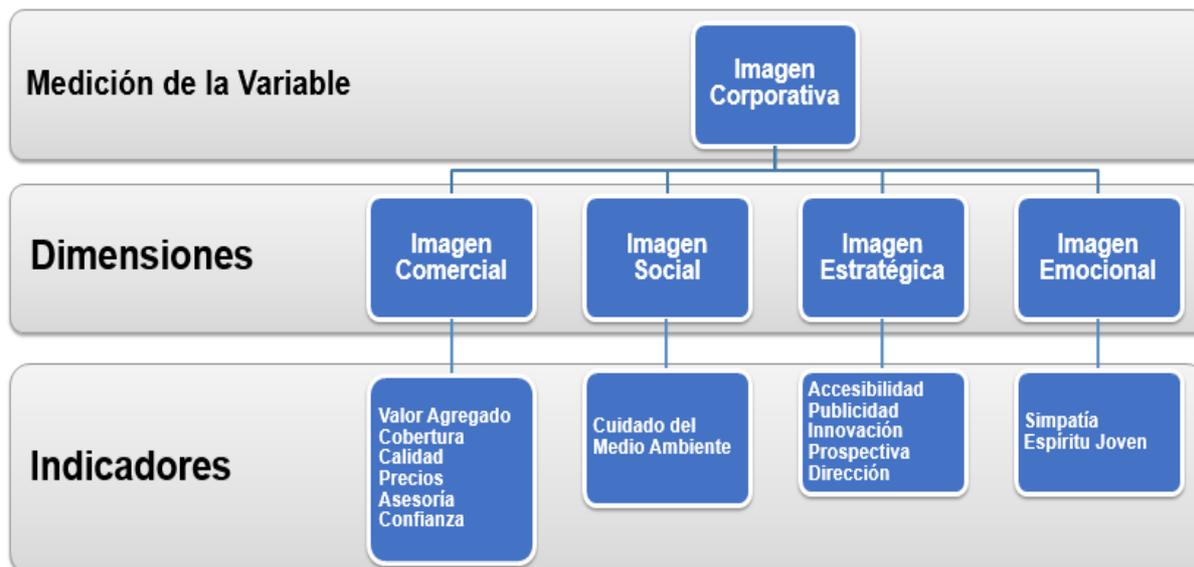


Figura 2. Mapa conceptual de la variable imagen corporativa

Tomado de medición de imagen corporativa: cuestionario sobre la imagen corporativa-ficha técnica. Díaz Dumont Jorge, 2015. Información tomada del autor de referencia porque permite medir la imagen de la empresa bajo la dimensión comercial, social, estratégica e emocional.

## 1.10. Hipótesis de la Investigación

### 1.10.1 Hipótesis general

El Capital Intelectual en la empresa Estructuras Metálicas JRM S.A.C es de nivel medio según el modelo navegador SKANDIA y existe correlación con la Imagen Corporativa.

### 1.10.2 Hipótesis específicas

El Capital Humano en la empresa Estructuras Metálicas JRM SAC es de nivel medio según el modelo navegador SKANDIA y existe correlación con la Imagen Corporativa.

El Capital Estructural en la empresa Estructuras Metálicas JRM SAC es de nivel medio según el modelo navegador SKANDIA y existe correlación con la Imagen Corporativa.

El Capital Cliente en la empresa Estructuras Metálicas JRM SAC es de nivel medio según el modelo navegador SKANDIA y existe correlación con la Imagen Corporativa.

### **1.10.3 Hipótesis nulas**

No existe correlación entre el Capital Intelectual en la empresa Estructuras Metálicas JRM S.A.C según el modelo navegador SKANDIA y la Imagen Corporativa.

No existe correlación entre el Capital Humano en la empresa Estructuras Metálicas JRM S.A.C según el modelo navegador SKANDIA y la Imagen Corporativa.

No existe correlación entre el Capital Estructural en la empresa Estructuras Metálicas JRM S.A.C según el modelo navegador SKANDIA y la Imagen Corporativa.

No existe correlación entre el Capital Cliente en la empresa Estructuras Metálicas JRM S.A.C según el modelo navegador SKANDIA y la Imagen Corporativa.

### **1.11. Definición Operacional de Variables**

Las variables a utilizar en la presente tesis serán: Capital intelectual el mismo que está integrado por tres componentes como son Capital Humano, Capital Estructural y Capital Clientes, los cuales representan el conjunto de activos intangibles, más importantes de las empresas; los cuales están basados en las competencias desarrolladas por los colaboradores, el conocimiento generado por la empresa a través de sus años de experiencia en el mercado metalmeccánico, percepción del cliente sobre el servicio brindado por la empresa, entre otros. Y la Imagen Corporativa que representa la percepción que el público tiene de la compañía, y está relacionada con el grado de cumplimiento de los atributos que percibe el cliente sobre el producto o servicio que se ofrece, en la investigación se contará con la dimensión comercial, estratégica, emocional y social. El detalle de la operacionalización de la variable Capital Intelectual y variable Imagen Corporativa se muestra en la Tabla 1 y Tabla 2 respectivamente, donde se muestra la definición conceptual, definición operacional, dimensiones y los respectivos indicadores utilizados para medir el componente humano, componente estructural y componente cliente en la empresa Estructuras Metálicas JRM SAC..

Tabla 1

*Conceptualización de Variables de Estudio: Capital Intelectual*

Variable independiente	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Capital intelectual	<p>“Acumulación de conocimiento que crea valor o riqueza cognitiva poseída por una organización, compuesta por un conjunto de activos de naturaleza intangible o recursos y capacidades basados en conocimiento, que cuando se ponen en acción con el capital físico o tangible es capaz de producir bienes y servicios y de generar ventajas competitivas o competencias esenciales para la organización” (Bueno et al., 2008: 53),</p> <p>“Capital de naturaleza intangible, basado en el intelecto Humano que permite a las organizaciones conocer su valor real para lo cual se utiliza una serie de modelos como Balance Business Scorecard, modelo intelectual Assets Monitor, Skandia. La metodología de evaluación está relacionada con la cultura organizacional” (Demuner, García y Adame, 2017; Gonzáles y Rodríguez, 2010; Rubio, 2016).</p>	<p>Capital intelectual (CI) integrado por los conocimientos y destrezas que posee el conjunto de colaboradores de una organización, así como la naturaleza de los procesos internos y percepción del cliente que será medible mediante el modelo Skandia. Para poder determinar el CI se debe considerar las 3 dimensiones: capital humano, capital estructural y capital cliente.</p> <p>Para la investigación el nivel de capital intelectual está conformado por un nivel bajo, medio u alto</p> <p>Así mismo, tomando de referencia el modelo Skandia en la investigación se considerará en la medición del capital intelectual un total de 24 indicadores entre sus tres dimensiones (capital humano, capital estructural y capital cliente)</p>	<p>Capital humano</p> <p>Capital estructural</p> <p>Capital Cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Índice de <i>Empowerment</i></li> <li>— Tiempo de cliente/atención del empleado</li> <li>— Índice de Motivación (%)</li> <li>— Número de empleados</li> <li>— Rotación de empleados</li> <li>— Promedio de años de servicios en la empresa</li> <li>— Gasto de Mantenimiento/Activos manejados</li> <li>— Gasto área operativa/ ingresos totales</li> <li>— Gasto tecnológico/ empleado</li> <li>— Gasto de Marketing/Cliente (S/)</li> <li>— Gasto de Marketing /activos totales (S/)</li> <li>— Participación en horas de formación (%)</li> <li>— Gasto de formación/empleados (S/)</li> <li>— Índice de trabajadores. menores 40años (%)</li> <li>— Tipo de cliente, duración de cliente en la empresa</li> <li>— Éxito con el cliente, asesoramiento</li> <li>— Número de clientes perdido</li> <li>— Accesible por teléfono al cliente (%)</li> <li>— Visitas de los clientes a la empresa (%)</li> <li>— Días dedicados visitar a clientes, N. ° de contratos, encuesta de satisfacción al cliente</li> </ul>

Tabla 2

*Conceptualización de Variables de Estudio: Imagen Corporativa*

<b>Variable dependiente</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Imagen corporativa</b>	<p>Keller (2008) indicó que la imagen corporativa está en relación con la percepción que tienen los consumidores, se conservan en la memoria y están asociados al valor de la marca (p. 51)</p> <p>Sánchez y Pintado (2009) sostuvieron que “la imagen corporativa es una evocación o representación mental que conforma cada individuo, formada por un cúmulo de atributos referentes a la compañía” (p. 18).</p> <p>Ramírez, J. y Gochicoa, E. (2010) definió a la imagen corporativa como “la representación mental de un estereotipo de la organización, que los públicos han formado como consecuencia de la información que reciben sobre la organización” (p. 1).</p> <p>Álvarez, A. (2012) sostiene que la imagen corporativa nace con la definición de la identidad corporativa, implica la percepción que se tiene de la organización y para poder identificarla es necesario definir los atributos. Su medición está integrada por componentes actitudinales, calidad percibida, reputación; las cuales pueden medirse individualmente o de forma integrada (p. 356)</p> <p>Barriga, C. (2016) concluyo que “la imagen corporativa es un esfuerzo de percepción por transmitir la identidad, los valores, las intenciones comerciales. Lo ideal es armonizar todos los elementos de imagen e identidad a fin de que se den al público los mensajes que se pretende dar” (p. 141).</p>	<p>La imagen corporativa está asociada con la percepción que tienen las personas sobre la empresa, la cual está relacionada con los atributos definidos y el grado de cumplimiento de los mismos. La medición de la imagen corporativa en la empresa Estructuras Metálicas JRM SAC estará enfocada en las dimensiones: componentes de la actitud (afectivo, cognitivo y conductual) y calidad percibida por el cliente.</p>	<p><b>Imagen emocional</b></p> <p><b>Imagen comercial</b></p> <p><b>Imagen social</b></p> <p><b>Imagen estratégica</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Simpatía</li> <li>— Espíritu joven</li> <li>— Atención</li> <li>— Cobertura</li> <li>— Calidad en la comunicación</li> <li>— Precios</li> <li>— Asesoría</li> <li>— Atención de quejas</li> <li>— Trato</li> <li>— Calidad</li> <li>— Confianza</li> <li>— Compromiso</li> <li>— Medio ambiente</li> <li>- Acceso fácil a los productos y servicios</li> <li>- Publicidad</li> <li>- Innovación</li> <li>- Prospectiva</li> <li>- Directiva</li> </ul>

### **1.12. Limitaciones de la Investigación**

Una de las limitantes que presentó el estudio fue la disponibilidad del personal que labora en las áreas de producción, administración y comercial de la empresa Estructuras Metálicas JRM S.A.C para la aplicación del instrumento de medición. Esto debido a las diversas actividades que debe cumplir el personal conforme a su gestión. Asimismo, otra limitante fue la falta de cooperación del personal operativo momento de realizar el trabajo de investigación por desconocimiento de los beneficios del estudio, en el caso del personal administrativo y personal del área comercial se tuvo una mejor predisposición de apoyo en la recopilación de información. Dichos limitantes trajeron como efectos demoras en los tiempos planificados para el levantamiento de información, sentimientos de impaciencia y frustración dentro del equipo investigador. Para la realización de la investigación se contó con la autorización de las Gerencias para el levantamiento de información en los turnos de trabajo de forma planificada.

### **1.13. Delimitación de la Investigación**

La investigación se ha centrado en la empresa Estructuras Metálicas JRM S.A.C, perteneciente sector industrial metalmecánica, ubicada en la urbanización Canto Grande del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima (Perú). El presente estudio se efectuó desde octubre 2018 hasta mayo del 2019 con el objeto de medir el nivel del Capital Intelectual y determinar el nivel de percepción que tiene el cliente de la empresa sobre su Imagen Corporativa. La población estará conformada por 300 trabajadores que conforman las áreas de Operaciones, Administración y Comercial, cuya muestra representa un total de 169 personas; asimismo la empresa cuenta con un promedio por año de 120 clientes que representa una muestra de 92 encuestas a clientes externos. Conceptualmente el estudio se delimita en la variable Capital Intelectual con la dimensión Capital Humano, Capital Procesos y Capital Cliente, y la

variable Imagen Corporativa con su dimensión Imagen Emocional, Imagen Comercial, Imagen Social, Imagen Estratégica.

#### **1.14. Resumen**

Las empresas tradicionales durante muchos años han considerado como paradigma que conocer el valor real o valor de mercado de la compañía es solo determinar el capital tangible que ella posee, lo cual es reflejado en fríos números en los estados financieros presentados a los directivos de la compañía para la toma de decisiones referente a diseñar planes de acción con estrategias particulares para fortalecer su ventaja competitiva o estrategias orientadas a revertir los resultados deficientes de la compañía.

Esta situación no es ajena en las empresas del sector metalmecánica de nuestro país, contrario a ello, hoy en día cada vez más organizaciones de economías desarrolladas consideran y dan relevancia no solo al valor tangible sino también al Capital Intelectual, relacionado con la gestión del conocimiento, para determinar su valor real de mercado y plantear acciones de mejoras que permitan generar la sostenibilidad del negocio y la rentabilidad a los accionistas. La presente investigación está orientada a determinar el nivel del Capital Intelectual de la empresa Estructuras Metálicas JRM S.A.C y valorar su relación con la Imagen Corporativa, para lo cual en el Capítulo 1 se mostraron los principales antecedentes relacionados con las variables materia de estudio, se definió el problema general, problemas específicos, propósito de la investigación, justificación y viabilidad del estudio.

Así mismo, se mostró el esquema utilizado referente a la variable Capital Intelectual e Imagen Corporativa para abordar el marco teórico, se definió las hipótesis, se mostró la definición conceptual, definición operacional, indicadores de ambas variables de estudio, hacia el final del capítulo se indicaron las limitaciones que se presentaron en la investigación, y las delimitaciones en los modelos utilizados en la investigación.

## Capítulo II: Revisión de Literatura

En el presente capítulo trataremos la revisión literaria de las dos variables abordadas en el presente trabajo de investigación como son: Capital Intelectual e Imagen Corporativa, lo cual nos permitirá explorar y conocer cada una de las variables antes descritas. La búsqueda de la información se realizó a través de las siguientes palabras clave: “Capital Intelectual” e “Imagen Corporativa”. Asimismo, las fuentes utilizadas se basaron en revistas, artículos científicos, libros y tesis. En la Figura 3 se presenta el mapa literario de cada una de ellas, que resumen los títulos y subtítulos a tocar en el capítulo.

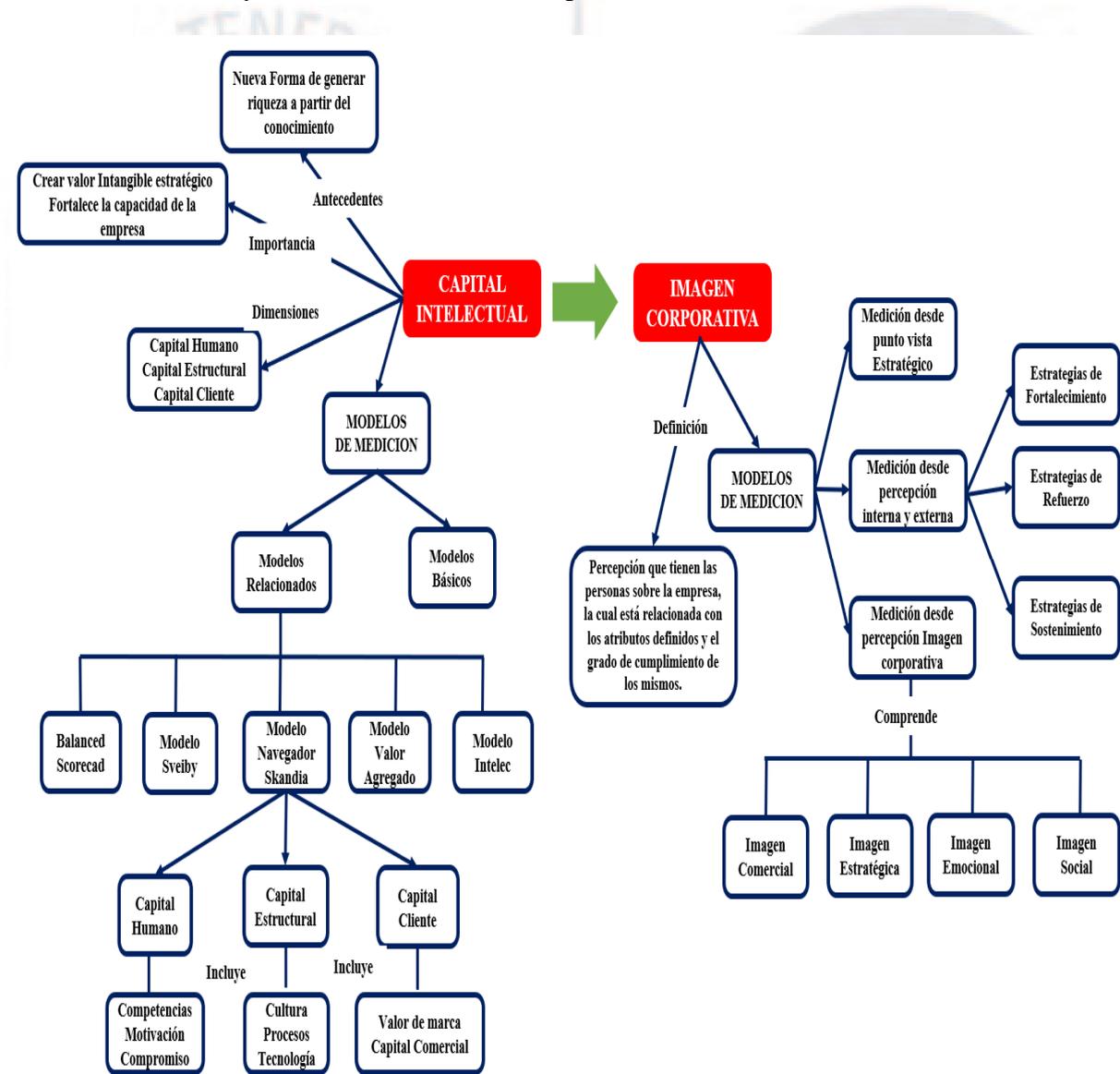


Figura 3. Mapa de Revisión Literaria variable Capital Intelectual y variable Imagen Corporativa

## 2.1 Capital Intelectual

Edvinsson y Malones, 1999 lo definen como «la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizaciones, relaciones con clientes y destrezas profesionales que dan a Skandia una ventaja competitiva en el mercado» (p. 50). Por su parte, Robles y Zarate, 2013 lo definen como «el conjunto de activos de una empresa que, pese a no estar reflejados en los estados financieros, generan valor en el futuro para la misma». (p.70). Además, Gómez-Valenzuela, 2016 anota que «el capital intelectual puede ser, en última instancia, definido como el conjunto estructurado y diversificado de conocimientos y capacidades organizado jerárquicamente en el que se apoya la empresa para la creación de valor» (p. 830).

El Capital Intelectual en una organización es el resultado de los conocimientos, experiencia y todo aquello que contribuye a mejorar los procesos de trabajo permitiendo elevar su nivel de efectividad en los productos y/o servicios ofrecidos, es en suma lo característico que distingue a las organizaciones (Briñez, Gonzáles y Romero, 2016).

De las definiciones antes citadas destaca que en todas ellas se considera como elemento importante para la generación del Capital Intelectual al conocimiento; también las definiciones coinciden en que el propósito de medir el Capital Intelectual es generar valor a la empresa. A su vez esto, permite concluir que cada día van surgiendo nuevas tendencias que buscan englobar el conocimiento dentro de la gestión estratégica y que ello continuará siendo motivo de más investigaciones hasta llegar a un concepto generalizado. Las organizaciones resaltan la importancia de medir y mejorar el Capital Intelectual que estas poseen como parte de generar una ventaja competitiva y liderar los mercados en los cuales operan.

### 2.1.1 Antecedentes del capital intelectual.

Con el transcurrir del tiempo las fuentes de generación de riqueza han ido evolucionando, pasando de la era de la agricultura a la revolución industrial para luego dar

paso a la era del conocimiento (Toffler, 1981). A la par, los factores que determinan el valor de la empresa y la ventaja competitiva han ido evolucionando. En la antigüedad dicho valor se veía reflejado en la cantidad de tierras o en la cantidad de maquinaria que la entidad poseía, actualmente, en pleno siglo XXI, la fuente de generación de valor de las empresas la constituye el capital intelectual, que generalmente no se ve reflejado en la contabilidad tradicional de las empresas.

Considerando que nos encontramos en la era del conocimiento, el valor de las empresas va más allá del valor del capital financiero expresado en los libros contables, lo que trae consigo que el valor de mercado de las empresas llegue a ser en promedio un 40% más que el valor del capital financiero, dicho porcentaje representa el valor del capital intelectual que no se ve reflejado en los estados financieros.

Edvinsson y Malone, 1999 señalan que los orígenes del Capital Intelectual se remontan a 1994, cuando un grupo de empresarios, estudiosos e investigadores se reunieron y empezaron hacerse preguntas orientadas a identificar la fuente de generación de valor y riqueza. Del mismo modo, los autores sostienen que el mismo año la revista Fortune publicó un artículo titulado “El activo más valioso de una compañía: el capital intelectual”. Iniciando así la era del Capital Intelectual dentro de las organizaciones.

Leif Edvinsson, quien se desempeñaba como responsable del Capital Intelectual de la compañía sueca de seguros y servicios financieros Skandia en 1995, publicó el primer informe en el mundo sobre Capital Intelectual como complemento al informe financiero (Bueno, Salmador y Merino, 2008; Edvinsson y Malones, 1999).

Finalmente, Briñez, Gonzáles y Romero en *Prospectiva del Capital Intelectual: Cuadro de mando integral como generador de valor empresarial* (2016), concluyeron que el Capital Intelectual en una organización es el resultado de los conocimientos, experiencia y todo aquello que contribuye a mejorar los procesos de trabajo permitiendo elevar su nivel de

efectividad en los productos y/o servicios ofrecidos, es en suma lo característico que distingue a las organizaciones.

### **2.1.2 Importancia del capital intelectual.**

Distintos estudios señalan al Capital Intelectual como el activo más importante de una empresa, el elemento fundamental e indispensable para la creación de valor que propiciará en las economías y en las organizaciones empresariales un cambio hacia un horizonte más competitivo (Briñez, Gonzáles y Romero, 2016; Robles y Zárate, 2013). Según Gonzales y Rodriguez (2010) sostienen que la presencia y desarrollo del capital intelectual dentro las organizaciones se constituyen como un componente imprescindible para propiciar y crear en ellas una imagen holística que permita fortalecer la capacidad de la empresa, no solo en el presente sino también en el futuro, lo cual permitirá además que ellas puedan elevar su nivel de ganancias y, por ende, mejorar su participación y posicionamiento en el mercado. Aquellas empresas que crean y promuevan una cultura de desarrollo del Capital Intelectual estarán contribuyendo en aumentar su valor; se enrumbarán en el camino que los conducirá a ser una empresa exitosa.

El Capital Intelectual, catalogado como el intangible de la empresa más estratégico, permite que la empresa pueda ostentar una ventaja competitiva sostenida en el tiempo y propicie un rendimiento financiero superior en comparación de aquellas empresas que no propician el desarrollo del Capital Humano, Capital Estructural y Capital Cliente. Así mismo, cabe resaltar que las empresas que trabajan y promueven el desarrollo de su Capital Intelectual están construyendo un activo muy difícil de imitar por sus competidores, a diferencia de los activos físicos y financiera que son muy fáciles de adquirir e igualar; por tal razón, el Capital Intelectual al llegar a ser una importante fuente de ventaja competitiva contribuye a que las empresas puedan alcanzar el éxito (Demuner, García, y Adame, 2017).

### 2.1.3 Dimensiones del capital intelectual.

El Capital Intelectual en una empresa está formado por una serie de factores que han sido denominados activos intangibles, estos son incorporados en prácticas, procesos, competencias del personal que conforman la empresa, infraestructura que posee la compañía para afrontar las exigencias del cliente, asimismo los clientes que esta posee como parte de su experiencia en el mercado, saberes y destrezas de las personas que conforman la cultura de la organización. Según Edvinsson y Malones (1999), el Capital Intelectual comprende tres dimensiones: Capital Humano, Capital estructural y Capital Cliente. Lo Indicado se muestra en la Figura 4.

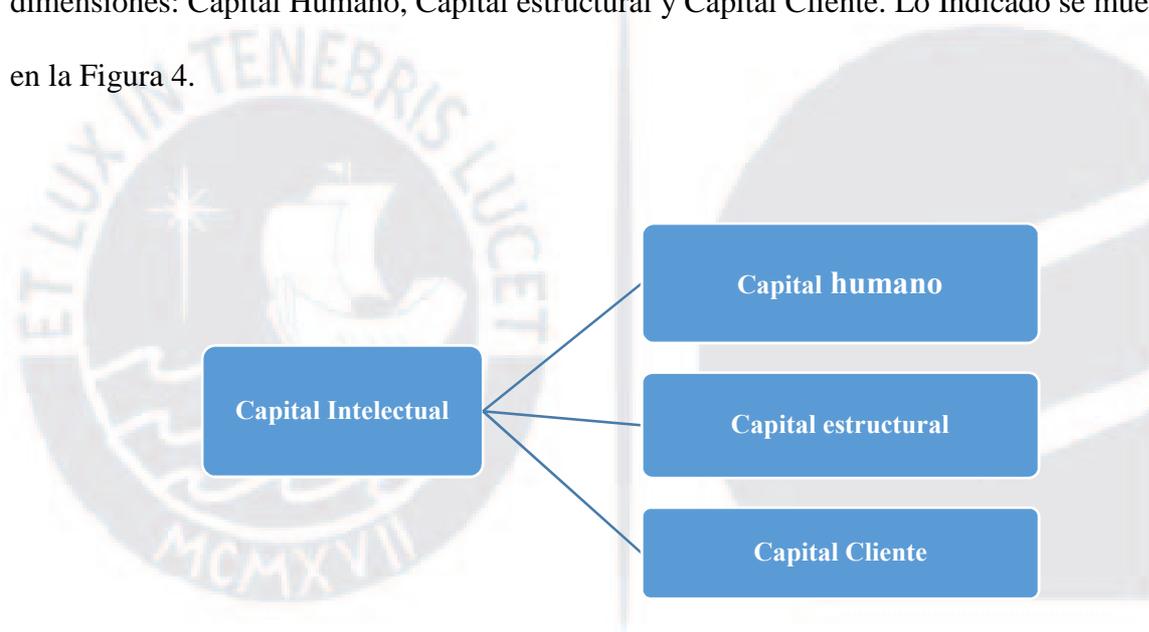


Figura 4. Componentes del capital intelectual

Nota. Tomada de *El capital intelectual: Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa* por Edvinsson y Malone, 1999.

### 2.1.4 Modelos de medición del capital intelectual.

**Modelos básicos.** Hoy en día existen diversos modelos para la medición del Capital Intelectual. Dentro de estos se incluyen los mecanismos para conocer el diagnóstico del potencial humano referente a las competencias, habilidades del personal, la solidez de la estructura organizativa y de los procesos internos, y la percepción del cliente referente al producto o servicio brindado, los cuales permitirán posteriormente la toma de decisiones. También existen modelos que se ajustan mejor a la naturaleza de una organización en

comparación con otros métodos; estos son producto de los componentes que forman parte de ella y cómo se interrelacionan con la cultura de la empresa.

Arango et al (2008), indican que las empresas en los últimos años han dado cuenta de la importancia que tiene conocer el Capital Intelectual como valor diferenciador y por ende realizan esfuerzos para adoptar una determinada metodología, que se ajuste a su cultura y que permita gestionarlo. Asimismo, resumió que para poder desarrollar el potencial del Capital Intelectual es necesario que exista un involucramiento de todo el personal de la compañía, desde la Alta Dirección hasta el último colaborador.

Dicha preocupación inicialmente no fue fuente de tratamiento por los líderes de negocio por diversos factores; al respecto Sveiby (1997) resumió que la escasa difusión de la valoración de los activos intangibles se debió a la falta de interés de conocer el valor del Capital Intelectual; la inexistencia de un modelo teórico rigurosos para la valoración de activos intangibles, y el temor que los indicadores trabajados brinden demasiada información de la empresa.

Para la presente investigación se recopiló información referente a estudios que utilizan distintos modelos específicos para la medición del Capital Intelectual, entre las cuales podemos mencionar el modelo navegador Skandia, modelo de valoración inclusiva, gestión de activos intangibles, evaluación de activos financieros, cuadro de mandos de cadena de valor, gestión de activos intelectuales, entre otros modelos. El detalle de los modelos indicados se resume en la Tabla 3. Cabe indicar que en el estudio se utilizó el modelo navegador Skandia porque los indicadores que muestran en su componente Capital Humano, Capital Estructural y Capital Cliente están alineados con la información que cuenta la empresa Estructuras Metálicas JRM S.A.C y que en algunos casos no se ha medido en periodos anteriores, asimismo por ser un modelo adaptable a la naturaleza de la compañía.

Tabla 3

*Modelos de Medición del Capital Intelectual*

<b>Modelo</b>	<b>Aplic.</b>	<b>Rend.</b>	<b>Descripción</b>
Navegador Skandia (NSK) (Edvinsson y Malone, 1997)	R	H&F	Análisis de 164 indicadores (91 de tipo intelectual y 73 basados en métricas tradicionales) que cubren cinco componentes: análisis financiero, clientes, procesos, renovación y desarrollo y humano
Valoración inclusiva (IV) (McPherson, 1998)	CT	H	Aplicación de axiomas de evaluaciones empíricas del valor inclusivo, como cuantificador de resultados de tipo financiero, operativo y empresarial.
Abordaje contable para el futuro (AFRF) (Richmond, 1998)	CT	H&F	Valor actualizado de todos los flujos de caja netos, menos el costo de mercado del capital. El valor añadido implica el valor final menos el inicial.
Ingresos de capital del conocimiento (KCI) (Lev, 1999)	C& T	H&F	Se considera la porción de los ingresos normalizados respecto a los ingresos esperados
Herramientas de valor tipo explora (TVE) (Andriessen y Tiessen, 2000)	C& T	H&F	Metodología propuesta por KPMG para estimar y asignar el valor a cinco intangibles: activos y dotaciones, capacidades y conocimiento, valores y normas, TIC explícitos y procesos primarios y de gestión.
Gestión de activos intelectuales (IAMS) (Sullivan y Harrison, 2000)	C& T	H&F	El valor de propiedad intelectual se extrae del conjunto de actividades y decisiones organizadas en un flujo de información y procesos de trabajo.
Creación de valor total (TVC) (Anderson y McLean, 2000)	C& T	F	Proyección de los flujos de caja descontados para identificar los posibles efectos sobre las actividades planeadas.
Cuadro de mando de la cadena de valor (VCS) (Lev, 2001)	C& T	H&F	Matriz de Indicadores para tres categorías por tipo de producción: (1) descubrimiento, trabajo en red, renovación, conocimiento adquirido; (2) implantación, propiedad intelectual, portafolio, viabilidad tecnológica; y (3) comercialización, opciones de crecimiento para ventas y beneficios.
Evaluación financiera de activos intangibles (FIMIAM) (Rodov y Leliart, 2002)	C& T	H&F	Considera el capital intelectual de una compañía como el conjunto de recursos humanos, clientes y estructuras. Permite estimar el valor monetario del capital intelectual para incluirlo en el balance contable.

*Nota.* Tomado de *Reporte de capital intelectual como determinante del valor de mercado en empresas con alta bursatilidad de Colombia, Chile y México* por Solano, 2015.

*Leyenda.* La variable de aplicación (Aplic.) implica las características de las variables dependientes estimadas, puede ser cualitativa (CL), cuantitativa (CT), cifra única (CU) o valores relacionados (C&T=CLACT; R=CLVCT). En cuanto al rendimiento (Rend.) para el análisis financiero implica temporalidad como histórico (H) o futuro (F) (H&F=HAF).

**Modelos relacionados.** Son los modelos que no solo están estrictamente relacionados con la medición del Capital Intelectual, sino también con la dirección estratégica, que está orientada a crear un valor basado en la gestión del conocimiento. Dentro de estos modelos tenemos al Balanced Scorecard. Desarrollado por Kaplan y Norton (1992) cuyo objetivo es proporcionar a los directivos, información para la adecuada toma de decisiones en aspectos críticos relacionados con cuatro perspectivas: financiera, procesos internos, aprendizaje e innovación y clientes. Para Kaplan y Norton (2009). Por otro lado, tenemos al Modelo INTELEC el cual plantea la valoración de capital intelectual a partir de la suma del capital humano, estructural y relacional de una compañía. Se diferencia de otros modelos porque tiene en cuenta el presente y el futuro para realizar la estimación.

También tenemos el Modelo de Valor Agregado del Conocimiento (KVA), que sostiene que la organización tiene la habilidad de convertir su conocimiento en parte del valor agregado del producto final y de esta forma contribuir a la generación de ingresos. El indicador clave de esta metodología es el, Return on Knowledge “retorno del conocimiento” (ROK). Otro modelo a considera es el de Sveiby, modelo que considera que la medición del capital intelectual tiene como objetivo evitar la pérdida de activos intangibles, así como gestionar e identificar los periodos de renovación de estos, este modelo provee información para poder saber si los activos están creando valor y si se utilizan correctamente.

**Modelo navegador skandia.** Modelo creado dentro de la empresa Skandia, (entidad sueca dedicada al rubro de los seguros), por Edvinsson y Malone, modelo que ha sido uno de los pioneros para la medición del Capital Intelectual y ha servido como base para la creación de otros. En Skandia se inició el desarrollo del capital intelectual en el área de negocios de seguros y servicios financieros, despertó un interés por medir el conocimiento, considerando la relevancia que este representaba para la compañía. Así mismo, en la empresa se publicó el primer informe en el mundo sobre capital intelectual en el año 1995, en un proyecto dirigido

por Leif Edvinsson, quien concluyó que los activos tangibles no eran la verdadera fuente de valor para la empresa, sino el Capital Intelectual que esta poseía.

El modelo plantea que el valor de una empresa está representado por el Capital Financiero y el Capital Intelectual, este último subdividido en el Capital Humano y el Estructural, el cual a su vez se divide en capital de clientes y organizativo, que se subdivide en capital de innovación y capital de procesos. Así mismo, tal modelo plantea que para poder estimar los diferentes capitales que conforman el valor del capital intelectual y de igual forma el valor total de las organizaciones se deben manejar el enfoque financiero, humano, clientes, procesos, relacionados al pasado, presente y futuro de la compañía. De igual forma, establece indicadores para cada enfoque que servirán de herramienta para hacer la medición. El detalle de los indicadores de dicho modelo se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4

*Relación de indicadores según Modelo Navegador Skandia*

Enfoque financiero	Enfoque humano	Enfoque procesos	Enfoque cliente
— Activos fijos	— Índice de	— Gasto de	— Tipo de cliente
— Ingresos/empleado	Empowerment	Mantenimiento /	— Duración del cliente en
— Facturación/empleado	— Tiempo cliente	Activos Manejados	la empresa
— Ingreso de operación neto	— Índice de motivación	— Gasto área operativa	— Éxito con el cliente
— Valor de mercado	— Número de empleados	— Gasto tecnológico	— Asesoramiento al cliente
	— Rotación de empleados	— Gasto de Marketing/cliente	— Numero clientes perdidos
	— Promedio años de servicio	— Gasto de Marketing/activos totales	— Accesible por teléfono al cliente
		— Participación en horas de formación	— Visitas de los clientes a la empresa
		— Gasto de formación	— Días dedicadas a visitar clientes
		— Proporción de trabajadores	— Número de contratos
			— Encuestas de satisfacción a clientes

*Nota.* Tomado de *El capital intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa* por Edvinsson y Malone, 1999.

*Antecedentes del modelo navegador Skandia.* En cuanto a los antecedentes de este modelo podemos señalar que sus orígenes se remontan a mediados de la década de los ochenta con el surgimiento de la denominada “Comunidad sueca de prácticas” la cual surge como resultado de los esfuerzos prácticos y de investigación para gestionar y medir en las organizaciones el conocimiento. Así mismo a inicios de los noventa la compañía Skandia AFS creó el primer departamento corporativo de capital intelectual y contrató a Leif Edvinsson como director, quien desarrolló la teoría del capital intelectual que incorpora los valores ocultos de una organización, para diseñar una forma de medir el proceso de creación de activos en la empresa (Sveiby 2000); es así que el primer trabajo de aplicación del modelo navegador Skandia se remonta al año de 1994, cuando se publicó en la compañía del mismo nombre el primer informe sobre el capital intelectual como un suplemento de la memoria anual de la compañía (Roos et al. 1998).

*Estructura del capital intelectual según el modelo navegador Skandia.* El capital intelectual según el modelo navegador Skandia, está integrado por tres componentes, por tal razón; para calcular el valor de mercado de una compañía se debe de considerar el capital financiero (valor tangible expresado en los libros contables) y Capital Intelectual lo cual representa el valor intangible. Por tal razón para poder determinar el capital intelectual de la empresa se debe tener en cuenta la clasificación proporcionada por Edvinsson y Malone en 1998, la cual al capital intelectual lo dividen en dos grandes componentes Capital Humano y Capital Estructural y dentro de este último se encuentra desarrollado el Capital Organizacional (o Capital Estructural) y el Capital Cliente.

*Capital humano.* Edvinsson y Malone (1999) lo definen como:  
Capacidades individuales, conocimientos, destrezas y experiencia de los empleados y gerentes de la compañía. Pero tiene que ser algo más que la simple suma de estas medidas;

debe captar igualmente la dinámica de una organización inteligente en un ambiente competitivo cambiante. (p.40)

El Capital Humano llega a ser catalogado como el alma de la empresa, y la pérdida de un gran directivo o de un colaborador clave para la organización puede afectar gravemente en la empresa y generar un fuerte impacto; así por ejemplo cuando Maurice Saatchi presidente y cofundador de la empresa Saatchi & Saatchi anuncio su dimisión al cargo que ostentaba en la empresa trajo consigo que el valor de las acciones de la compañía se redujera en un 10.1% ; Finalmente podemos agregar que al referirnos al capital humano estamos hablando de activos individualizados en la persona y que por su naturaleza son intransferibles, y no son de propiedad absoluta de la empresa (Roos, Roos, Dragonetti & Edvinsson; 1997)

Del mismo modo, Edvinsson (1997) sostuvo que para determinar el nivel del Capital Intelectual en una compañía es necesario conocer el valor del recurso humano que se cuenta, los procesos adecuados que tiene la compañía, los clientes que ella tiene, y su éxito depende en gran medida en las inversiones futuras realizadas a dichos aspectos para obtener beneficios futuros.

*Capital estructural.* Edvinsson y Malone (1999) indican que el Capital Estructural se puede describir como «la infraestructura que incorpora, capacita y sostiene el capital humano. También es la capacidad organizacional que incluye los sistemas físicos usados para transmitir y almacenar el material intelectual» (p. 41). El Capital Estructural está integrado por tres componentes que son: Capital Organizacional, Capital Innovación y Capital Proceso. Por otro lado, los citados autores indicaron que el capital organizacional es la inversión de la compañía en sistemas, herramientas que permiten mejorar sus metodologías de trabajo; los cuales están alineados a su filosofía de trabajo, que servirá como soporte para fortalecer los conocimientos de la empresa.

El Capital de Innovación es la capacidad de renovación con la que cuenta la empresa; la misma que se manifiesta o se visualiza en la forma de derechos comerciales protegidos, propiedad intelectual y otros intangibles; también forma parte de la innovación el talento usado para crear y llevar rápidamente al mercado nuevos productos y servicios. La innovación tendrá un impacto favorable en el futuro. Y el Capital de Proceso es el conjunto de los procesos de trabajo, las técnicas y los programas creados para los empleados, que aumentan y fortalecen la eficiencia de manufactura o la prestación de servicios. (Edvinsson y Malone, 1999)

*Capital cliente.* Edvinsson y Malone (1999) sostienen que el Capital Cliente «se refiere a las relaciones de una compañía con sus clientes, y que esta relación es de importancia absolutamente central para el valor de la compañía» (p. 42). Otros autores denominan al capital cliente como el capital relacional, dado que comprende las relaciones que ha establecido y desarrollado la empresa hacia afuera (clientes, proveedores) y hacia dentro (entre colaboradores, procesos o áreas), lo cual aumenta la eficiencia, dado que muchas veces será más costoso conseguir un nuevo cliente que venderle más a un actual cliente, o será más costoso cambiar de proveedor que continuar adquiriendo al mismo; una adecuada gestión de las relación de la empresa genera valor (Briñez, González y Romero; 2016)

Asimismo, de acuerdo a lo expuesto por Edvinsson y Malone (1997) indicaron que, el Capital Cliente abarca también la forma como la empresa administra sus clientes; como se genera nuevos acuerdos y nuevas alianzas que contribuyan en los procesos de la organización. De lo expuesto se desprende, que si bien el valor de dicho capital es independiente; existe una relación con los otros componentes del Capital Intelectual.

*Ecuación del capital intelectual del modelo skandia.* Para medir el capital intelectual, el modelo Skandia propone el uso de una ecuación, y el cálculo del coeficiente de

eficiencia; por tal razón el modelo plantea que las mediciones del Capital Intelectual deberán ser categorizadas teniendo en cuenta escalas de medición con sus respectivas descripciones y características. En la investigación consideramos que el nivel del Capital Intelectual es bajo cuando en el rubro a calificar, no cumple ni satisface los parámetros mínimos establecidos en los indicadores del modelo navegador skandia en sus tres componentes (humano, estructural y cliente). Se considera que el nivel del Capital Intelectual es medio cuando en el rubro a calificar se cumple parcialmente con los indicadores establecidos en el modelo navegador skandia, pero es necesario realizar mejoras en los resultados de alguno de sus componentes (humano, estructural o cliente) mediante un plan de acción. Y finalmente, se considera que el nivel del Capital Intelectual es alto cuando en el rubro a calificar los resultados obtenidos en el análisis de indicadores del modelo navegador skandia muestran resultados satisfactorios en los tres componentes (humano, estructural y cliente). Lo indicado se complementa con lo expuesto en el marco teórico de la presente investigación.

Finalmente, de acuerdo a la revisión de la literatura que sustenta la investigación se resume que en diversas organizaciones se identificaron por parte de otros investigadores el uso de la metodología de adecuación del modelo navegador SKANDIA a fin de mostrar el nivel de Capital Intelectual de una determinada empresa y de cada uno de sus componentes; en ese sentido una vez encontrado los valores para cada uno de los indicadores indicados en el modelo estudiado nos permitió realizar la medición de cada uno de los componentes del Capital Intelectual.

## **2.2 Imagen Corporativa**

Para poder desarrollar ampliamente la variable imagen corporativa, resulta necesario que previamente podamos abordar y precisar el alcance del término imagen, dado que viene siendo utilizado para definir una infinidad de cosas o fenómenos, en distintos ámbitos como pueden ser desde el punto de vista de la belleza, hasta el mundo empresarial, el marketing

personal, incluso desde la óptica de la responsabilidad social. Es por ello que debemos decir que el término imagen es un término polisémico. Sin perjuicio a lo antes expuesto según Capriotti en 1999 señala que “En todas las definiciones analizadas existe una idea subyacente de lo que es imagen: una re-presentación de un objeto real, que actúa en sustitución de éste” (p.15).

Es así que podemos llegar a establecer como una definición de Imagen Corporativa, en tal sentido Capriotti en 1999 señala que: “Al hablar de Imagen Corporativa me refiero a aquella que tienen los públicos acerca de una organización en cuanto entidad como sujeto social. La idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta.” (p.15 y 16). Sin embargo, cabe advertir que a veces se pretende considerar para hacer referencia imagen corporativa, otros términos como imagen de marca, imagen global de la empresa, entre otros.

Keller (2008), indica que la imagen corporativa está en relación con la percepción que tienen los consumidores, se conservan en la memoria y están asociados al valor de la marca. Por su parte, Sánchez y Pintado (2009) sostienen que «la imagen corporativa es una evocación o representación mental que conforma cada individuo, formada por un cúmulo de atributos referentes a la compañía» (p. 18). De igual forma, Ramírez y Gochicoa (2010), definieron a la imagen corporativa como «la representación mental de un estereotipo de la organización, que los públicos han formado como consecuencia de la información que reciben sobre la organización» (p. 1).

Así mismo, Álvarez (2012), sostiene que la Imagen Corporativa nace con la definición de la identidad corporativa, que implica la percepción que se tiene de la organización y se la puede identificar al definir los atributos de esta. La medición de la Imagen Corporativa está integrada por los componentes actitudinales, calidad percibida, reputación, los cuales pueden medirse individualmente o de forma integrada.

Por otro lado, según Garbett (1991) citado por Ramírez y Gochicoa en el año 2010, señaló que existen factores que son determinantes para consolidar la Imagen Corporativa como son: primero la naturaleza de la compañía que comprende la dimensión de la empresa, el sector en el que opera, el tipo de bienes o servicio que comercializa; segundo lo que la compañía comunica en función a las bondades de los productos o servicios que comercializa, nuevos lanzamientos, políticas de responsabilidad social entre otros; tercero referente a la diversificación de la empresa que significa tener un portafolio de líneas de negocio y/o productos no siempre es sinónimo de una mejor imagen corporativa; cuarto referente a la estrategia de comunicación, significa contar con una seré de gran soporte para generar una buena imagen corporativa; quinto referente a la permanencia en el mercado que brindara el tiempo necesario para que la empresa pueda construir y mantener una buena imagen corporativa; y finalmente, el seguimiento y monitoreo constante en el tiempo a fin de refrescar y potenciar la imagen corporativa de la empresa.

Uno de los beneficios de una adecuada gestión de la Imagen Corporativa es que se puede generar una opinión y/o percepción favorable en nuestro público objetivo y stakeholders, y así hacer del camino que los conduce a logros de sus objetivos institucionales más transitable; en base a ello es ser poseedor de una buena reputación, lo cual se traduce en una propuesta de valor diferenciada lo cual permite a la empresa poder alcanzar una buena posición en el mercado en el cual opera; el gozar de una buena imagen corporativa también contribuyente en la generación de vínculos más fuertes y duraderos en el tiempo entre la empresa y su público objetivo lo cual brinda sostenibilidad a la empresa.

Cabe mencionar que de la revisión efectuada de fuentes primarias, no se ha logrado identificar antecedentes respecto a trabajos realizados en los cuales se relacione Capital Intelectual con la variable Imagen Corporativa de la empresa, sin embargo, de la revisión de la literatura realizada en el presente capítulo, se puede inferir que existen suficientes bases

conceptuales para poder relacionar o determinar la incidencia del Capital intelectual en la imagen corporativa.

Según Ugalde (2018) señala que existe una plena convicción de que la capacidad de una empresa para sobrevivir y para la generación de utilidades, está estrechamente vinculada a la capacidad de innovación de la empresa, capacidad que no tiene nada que ver con grandes inversiones financieras, ni en activos tangibles costos si no por el contrario por el desarrollo del conocimiento, reinventar procesos, desarrollo de sistemas o la creación de patentes. Es en ese sentido que la empresa mediante la innovación vinculada al capital intelectual; puede generar crecimiento orgánico y por ende mejorar su competitividad lo cual contribuye a mejorar y/o fortalecer la imagen corporativa.

### **2.2.1 Modelo de medición de la imagen corporativa.**

Existen diversas metodologías que permiten medir la imagen que tiene una compañía, desde aquellas que la consideran como parte de su proceso de control y evaluación y otras como las de Capriotti y Aaker, quienes consideran a la imagen de la organización como parte de la planeación estratégica que conlleva al acercamiento de la empresa con sus stakeholders. Por su parte Álvarez (2012) resume que cuando una compañía desea medir la imagen corporativa necesita conocer la percepción del público interno y externo, cuyos resultados permitirán que la organización diseñe estrategias de gestión de su imagen corporativa en tres escenarios posibles:

- a) Estrategias de fortalecimiento. Se aplican cuando los públicos dan a los atributos de la imagen corporativa un valor inferior al valor asignado.
- b) Estrategias de refuerzo. Se aplican cuando los públicos dan a los atributos de la imagen corporativa un valor superior al valor asignado por la empresa
- c) Estrategias de sostenimiento. Se aplican cuando los públicos dan a los atributos de la imagen corporativa un valor igual al asignado por la empresa

Bajo esta perspectiva Díaz (2015) en su estudio de investigación referente a la medición de la Imagen Corporativa considera dentro de su modelo de medición de Imagen Corporativa que las empresas necesitan considerar cuatro aspectos importantes e interrelacionados: imagen comercial, imagen estratégica, imagen emocional e imagen social, las cuales se detallan en la Figura 5. Asimismo, dicho modelo contempla una serie de indicadores para medir cada una de las dimensiones definidas en el modelo, por ejemplo: simpatía, espíritu joven, calidad de la comunicación, innovación, publicidad, calidad, cobertura, precios, acceso a los productos por parte de los clientes, atención de quejas, entre otros. El detalle de lo indicado se muestra en la Tabla 2.



*Figura 5.* Modelo de gestión de imagen corporativa

*Nota.* Tomada de “Cuestionario sobre imagen corporativa-ficha técnica” por Díaz Dumont, 2015.

Asimismo, Díaz (2015) resume dentro del modelo que la Imagen Estratégica está referida a la percepción que se tiene de la empresa sobre su innovación, accesibilidad hacia a los productos y servicios que ofrece, el sentido de dirección hacia la diferenciación, diversificación. La Imagen Comercial mide desde el trato que se recibe por el personal que está en contacto con el cliente, calidad del producto, atención que recibe ante las quejas que se presenten, precios de los productos, valor agregado que lo diferencia de la competencia, etc. La dimensión emocional hace referencia a la simpática o juventud percibida por los productos o servicios brindados por la empresa, ello está enmarcado netamente a factores

emocionales. Finalmente, la Imagen Social muestra el grado de compromiso que tiene la organización ante su entorno ambiental y social.

En base a la revisión de la literatura existente, y considerando que el modelo de gestión de imagen corporativa desarrollado por Díaz Dumont en el año 2015, el cual comprende cuatro dimensiones, lo cual nos garantizará una medición más completa y exacta, los autores han considerado para el desarrollo de la presente investigación utilizar el modelo de medición de imagen corporativa desarrollado por Díaz Dumont, porque se en adición a lo antes expuesto se caracteriza por ser práctico, de fácil aplicación y es el que mejor se adapta a la naturaleza de la empresa Estructuras Metálicas JRM SAC.

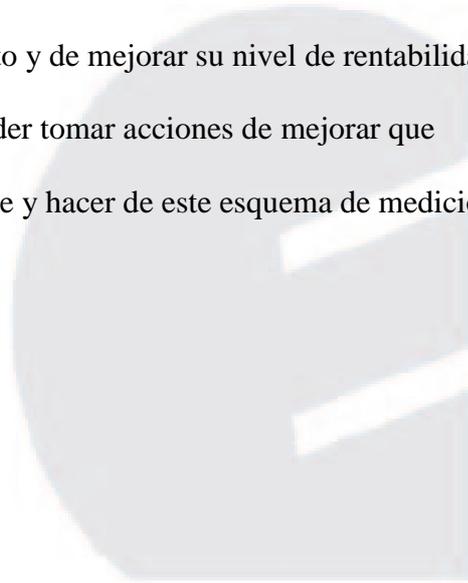
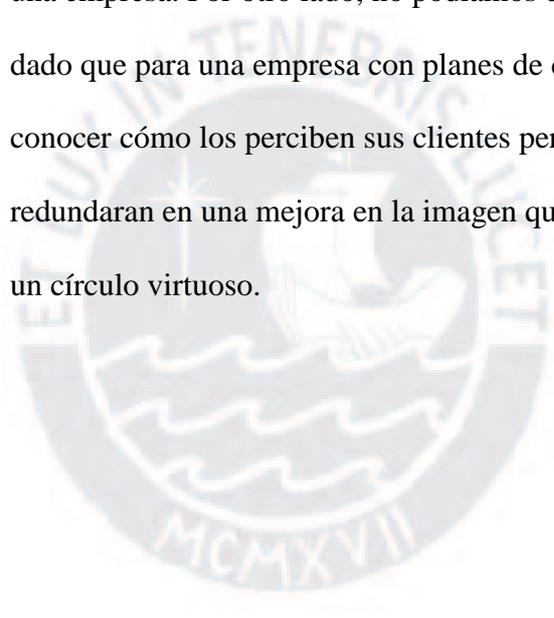
### **2.3 Resumen**

En este capítulo se ha descrito a través de la literatura, la importancia que es dentro de la organización, los componentes que integran el Capital Intelectual como son Capital Humano más conocido como el alma de la empresa, el Capital Estructural también conocido como el conocimiento generado por la empresa en el desarrollo de procesos o sistemas, y el Capital Cliente referido a cultivar buenas relaciones en todos los contextos que se desarrolla la empresa a fin de generar valor; asimismo se ha detallado cada uno de los instrumentos existentes para medir el Capital Intelectual. Por otro lado, se ha abordado la variable Imagen Corporativa, destacándose su importancia, los elementos que son determinantes para poder construir una buena imagen corporativa, y se ha descrito las dimensiones que deben de tenerse en cuenta al momento de medir la Imagen Corporativa de una empresa, con lo cual podremos llegar a efectuar la medición de ambas variables en la empresa Estructuras Metálicas JMR SAC.

### **2.4 Conclusiones**

Como se ha podido ver en el presente capítulo en los tiempos modernos, que vivimos en la era del conocimiento, el cual es sinónimo de poder (Toffler, 1999); la gestión del

Capital Intelectual dentro de las organizaciones juega un rol fundamental para la generación de valor futuro, hoy en día ya no liderara el mercado la empresa que más produzca si no la que cree e innove nuevos productos, desarrolle patentes, programas y softwares; asimismo se ha expuesto que dentro de los distintas metodologías de medición del Capital Intelectual existentes, definitivamente el modelo navegador Skandia, se constituye en el mejor instrumento para medir el Capital Intelectual como intangible de la empresa el cual sumado al Capital Financiero (valor en libros de la empresa) nos permite poder obtener el valor real de una empresa. Por otro lado, no podíamos dejar de abordar la variable Imagen Corporativa, dado que para una empresa con planes de crecimiento y de mejorar su nivel de rentabilidad el conocer cómo los perciben sus clientes permitirá poder tomar acciones de mejorar que redundaran en una mejora en la imagen que transmite y hacer de este esquema de medición un círculo virtuoso.



## Capítulo III: Metodología

### 3.1 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es no experimental debido a que la variable Capital Intelectual y la variable Imagen Corporativa solo se observarán y no se manipularán. Y de acuerdo la clasificación presentada por Hernández Sampieri et al., en metodología de la investigación (2014), la investigación es descriptivo correlacional porque primero se determinaron las características de la variable Capital Intelectual, para luego ver su correlación con la variable Imagen Corporativa según la problemática planteada en el estudio.

### 3.2 Participantes de la Investigación

La población es finita y tomando en consideración el modelo navegador SKANDIA está constituida por los stakeholders que incluye al personal, que son los que percibe y valora el Capital Intelectual y la Imagen Corporativa de la empresa (300 trabajadores) de las diferentes áreas de la empresa Estructuras Metálicas JRM SAC, ubicada en Jr. Los Duraznos N. ° 540 y 647 de la Urbanización Canto Grande, San Juan de Lurigancho (Lima). Durante el periodo de julio a diciembre del año 2018 la distribución del personal fue de la siguiente forma: producción (218 personas), administración (53) y ventas (29), Y también está constituido por la cantidad de clientes que cuenta la empresa, en la investigación la compañía cuenta con un promedio por año de 120 clientes (tipo A, B, C y D). Lo indicando se aprecia en la Tabla 5 y Tabla 6.

Tabla 5

*Distribución del Personal de la Empresa JRM SAC*

Centro de costo	N
Producción	218
Administración	53
Ventas	29
Total	300

*Nota.* Tomado de la información comercial de Estructuras Metálicas JRM S.A.C, 2019.

Tabla 6

*Distribución de Clientes de la Empresa JRM SAC*

Tipo de cliente	N
Cliente tipo A	18
Cliente tipo B	54
Cliente tipo C	37
Cliente tipo D	11
Total	120

*Nota.* Tomado de la información comercial de Estructuras Metálicas JRM S.A.C, 2019.

**3.2.1. Muestra**

Para determinar la muestra en la investigación se consideró efectuar el cálculo de la muestra de la población de la variable Capital Intelectual y muestra de la población de la variable Imagen Corporativa. En el cálculo de muestra referente al Capital Intelectual se tomó como error 5 %, nivel de confianza de 95 %, se consideró como población a los 300 trabajadores con los que cuenta la empresa, y se consideró la siguiente fórmula:

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

\*Nota: Cálculo del tamaño de la muestra de una población finita. Tomado de “Tamaño Necesario de la Muestra: ¿Cuánto Sujetos Necesitamos?,” por P. Morales, 2012 (<http://data.evalua.cdmx.gob.mx/docs/gral/taller2015/S0202EAC.pdf>).

Donde:

n: tamaño de la muestra

N: población

Z: valor correspondiente al nivel de confianza

p\*q: varianza de la población

e: error

El resultado de su aplicación da un total de 169 personas como muestra del personal interno y para el cálculo de la muestra relacionada con la variable Imagen Corporativa que representa la parte externa (clientes) se tomó en cuenta el mismo margen de error y el nivel

de confianza utilizado en la parte interna, los resultados de su aplicación dieron un total de 92 encuestas externas a realizar.

### 3.3 Instrumento de Medición

El instrumento que se utilizó para medir el Capital Intelectual de la organización consta de tres dimensiones: Capital Humano, Capital Estructural y Capital Cliente, las cuales son de acuerdo a la adecuación de los indicadores establecidos en el modelo navegador Skandia y se distribuyeron de forma adecuada en la lista de verificación y el cuestionario planteado, para lo cual se tuvo en cuenta lo siguiente:

- Para la medición del Capital Humano se utilizó la técnica de revisión documental mediante el instrumento de lista de verificación en cada uno de los colaboradores de la empresa, para la cual se revisó la información proporcionada por el área de Recursos Humanos y área Comercial, se asignó una calificación de “alto”, “medio alto”, “medio”, “medio bajo” o “baja” con una puntuación que va desde “5” a “1” según cada caso. Así mismo, se utilizó la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario, se asignó de igual forma una calificación de “alto”, “medio alto”, “medio”, “medio bajo” o “bajo” con una puntuación que va de “5” a “1” según cada caso. Para la elaboración de los ítems se tomó en cuenta los indicadores indicados en el modelo navegador Skandia. Previamente, se efectuó la revisión por parte del equipo investigador de la información relacionada con dichos indicadores. El instrumento en mención se encuentra en el Apéndice A.
- Para la medición del Capital Estructural se utilizó la técnica de revisión documental mediante el instrumento de lista de verificación para comparar los aspectos esperados con los evidenciados en la revisión de información proporcionada por el área de Marketing, Recursos Humanos, Mantenimiento, Operaciones y Administración, se asignó una calificación de “alto”, “medio alto”,

“medio”, “medio bajo” o “bajo” con una puntuación que va de “5” a “1” según cada caso. Para la elaboración de los ítems se tomó en cuenta los indicadores requeridos en el modelo navegador Skandia detallados en el Apéndice B.

- Para la medición del Capital Cliente se utilizó dos mecanismos: el primero es mediante una revisión documental con el instrumento de lista de verificación para conocer el tipo de cliente de la empresa, la duración del cliente en la empresa, el éxito con los clientes, asesoramiento al cliente, número de clientes perdidos, etc.; segundo, se utilizó la técnica de la encuesta mediante el instrumento del cuestionario aplicado a la satisfacción del cliente de la empresa, cada uno de los ítems descritos en el instrumento se encuentran establecidos según el modelo navegador Skandia detallados en el Apéndice C. Cada uno de los factores de evaluación tiene una calificación particular y una puntuación que va de “5” a “1”.

Por otro lado, el instrumento que se utilizó para medir la Imagen Corporativa será mediante la técnica de encuesta con su instrumento de cuestionario e incluirá las dimensiones Imagen Comercial, Imagen Estratégica, Imagen Emocional e Imagen Social, la cual corresponde al modelo de gestión de Imagen Corporativa de Diaz Dumont (2015) detalladas en el Apéndice D. De igual manera, se asignó una calificación de “mucho”, “bastante”, “medio”, “poco” o “muy poco” con una puntuación que va de “5” a “1” según cada caso.

### **3.3.1 Métodos para recolección de datos**

La recolección de datos se realizó desde el mes de junio hasta la última semana de Julio del 2019 en las instalaciones de la empresa en forma individual y asistida por lo miembros del personal de la organización, quienes fueron previamente capacitados por el equipo investigador en los ambientes de la compañía. La aplicación del instrumento adecuado según modelo navegador SKANDIA se efectuó en horarios previamente planificados con los dueños del proceso. Cabe indicar que los recursos de materiales para efectuar el trabajo de

investigación fueron asumidos por el equipo investigador. Finalmente, los datos obtenidos fueron sometidos primero a una validación de control de calidad para luego ser ingresados al programa SPSS y posteriormente ser procesados para su análisis correspondiente.

A Continuación, se detalla el procedimiento seguido para la recolección de datos en la presente investigación:

- Para la medición del Capital Humano se solicitó al área de Recursos Humanos información referente a: número de trabajadores, rotación de personal, años de servicio del personal y al área Comercial información referente a tiempo de atencional del cliente por parte del trabajador de la empresa, en base a ello se revisó cada uno de dichos componentes para la obtención de una data de respuestas. Luego, se aplicó una encuesta a todos los trabajadores de la empresa para conocer el grado de Empowerment, liderazgo, motivación que tiene cada colaborador en su puesto de trabajo. En cada una de las respuestas obtenidas se asignó un puntaje en base a los resultados obtenidos siguiendo la metodología de escala Likert. Posteriormente los resultados fueron centralizados en una matriz de resultados de capital humano para su contabilización y posterior análisis. Y finalmente, se determinó en base a la puntuación obtenida si el capital humano es alto, medio o bajo.
- Para la medición del Capital Estructural se solicitó información al área de Marketing, RRHH, Mantenimiento, Operaciones y Administración. De igual forma como lo indicado en el punto anterior se revisó la información obtenida y se asoció una calificación para posteriormente ser centralizados en una matriz de resultados de capital estructural para su análisis respectivo y concluir si el capital estructural de la compañía es alto, medio o bajo.

- Para la medición del Capital Cliente se revisó la data de los clientes de la empresa y en base a la muestra establecida se aplicó el instrumento de medición, para ello se coordinó con el área de Marketing de la compañía el apoyo en la realización de la encuesta, luego se centralizó las respuestas obtenidas y se hizo una validación de resultados para finalmente cuantificar los resultados para determinar si el capital cliente de la compañía es alto, medio o bajo.
- La recolección de datos referente al instrumento de Imagen Corporativa se aplicó mediante el apoyo del área de Marketing de la empresa a los clientes de la muestra establecida, en base a lo obtenido en cada una de las dimensiones de la variable se concluyó la percepción que tiene el cliente de la compañía.
- Para determinar el índice de Empowerment, Liderazgo y Motivación de los trabajadores de la compañía dentro de la medición del Capital Humano se utilizó como fuente de información los Test de David McClelland, Test de Laschinger, Test de Lewin; lo cual posteriormente permitió dar una calificación en base a los parámetros establecidos en el estudio.

### **3.4 Análisis Estadísticos**

Se utilizó la base de datos de la empresa Estructuras Metálicas JRM SAC para medir el Capital Intelectual y conocer la percepción del cliente sobre la Imagen Corporativa. Lo cual se obtuvo de la suma de la puntuación obtenida en cada uno de los ítems descritos en los instrumentos utilizados. Se efectuó un análisis descriptivo mediante tablas de datos de doble entrada comparando los resultados de cada variable de estudio, para ello previamente se verifico la calidad de la información antes de ser procesada.

En este análisis se midió la asociación mediante la prueba de Chi-cuadrado y la fuerza de asociación con intervalos de confianza. Se consideró un nivel de significancia del 5%. Este

análisis se realizó en SPSS versión 10.0 donde se mostraron gráficos estadísticos para la caracterización de las dos variables de estudio.

Se hizo un análisis de datos cuantitativos estableciendo escalas de medición con puntuaciones definidas, las cuales se encuentran plasmadas en los cuestionarios de medición de las dimensiones del Capital Intelectual y de la Imagen Corporativa. Y se efectuó la prueba de correlación estadística para validar las hipótesis planteadas con el objeto de determinar su nivel de correlación ( $p \geq 0.05$ ), y lo que posteriormente determino la aceptación o rechazo de la hipótesis planteada en la investigación.

Se evaluó la consistencia de las variables mediante el coeficiente de Cronbach y posteriormente, se evaluó el grado de relación entre las variables de estudio mediante el coeficiente de correlación de Spearman. Los resultados se mostrarán en el capítulo de resultados y análisis de resultados. Además, se presentará la validación de hipótesis de la investigación.

### **3.5 Validez y Confiabilidad (1999),**

Es importante indicar que el instrumento de medición de Capital Intelectual utilizado fue tomado por el equipo investigador en base a los indicadores establecidos en el modelo navegador Skandia planteado por Edvinsson y Malones en el año 1999, dichos parámetros fueron utilizados para medir el Capital Intelectual principalmente en empresas europeas pertenecientes a diversos sectores, lo cual fue sustentado en diversos estudios mostrados en los antecedentes de la presente investigación donde se concluyó la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos. Lo que se hizo en la investigación fue tomar los indicadores mostrados en cada uno de las dimensiones de la variable y realizar la revisión de la información documental proporcionada por la misma empresa, se realizó encuestas a los trabajadores de las diversas áreas de Administración, Operaciones y Comercial, asimismo se realizó encuestas a los clientes de la empresa y se cuantificaron los resultados en base a los

parámetros establecidos en el modelo navegador SKANDIA. Los instrumentos de medición de capital intelectual se pueden observar en el apéndice A, B y C.

Y el instrumento utilizado para medir la imagen de la empresa corresponde al modelo de Imagen Corporativa tomada del Dr. Díaz Dumont Jorge Rafael que tiene un coeficiente de Alfa de Cronbach con validez aceptable de 0.75. Según George y Mallery (2003, p.231) si los valores del coeficiente de Cronbach son  $> 0.7$  es aceptable. Para la aplicación de dicho instrumento se consideró la imagen comercial, imagen estratégica, imagen emocional e imagen social para determinar el grado de su imagen. Los resultados obtenidos pasaron por un control de calidad en la información para posteriormente validar los resultados y finalmente ser procesada para la interpretación de resultados. El instrumento de medición de Imagen Corporativa se puede observar en el apéndice D.

### **3.6 Resumen**

En el presente capítulo se establecieron la metodología de esta investigación, la cual incluye el diseño de investigación, la población, la muestra, las técnicas e instrumentos utilizados y la recolección de datos. En el diseño de la investigación se tomó en cuenta el modelo navegador Skandia y se consideró cada una de las dimensiones de las variables de estudio. La población del estudio está conformada por 300 personas de las áreas de la empresa Estructuras Metálicas JRM SAC perteneciente al sector metalmecánica y se cuenta con 120 clientes promedio por año. En el cuarto capítulo, se mostrarán los resultados y su análisis. Además, en dicho capítulo se presentará la validación de consistencia mediante el Alfa de Cronbach, y la construcción del baremo en ambas variables de estudio. La validación de hipótesis y la evaluación de la relación entre las variables de estudio se dieron mediante el coeficiente de Correlación de Spearman. Y para el análisis estadístico se recurrió al aplicativo estadístico SPSS. Finalmente, en el último capítulo se presentarán las conclusiones y recomendaciones producto de la investigación.

## Capítulo IV: Resultados de la investigación

En el presente capítulo se presentan los resultados alcanzados de la investigación consistente en la “Medición del Capital Intelectual y la Imagen Corporativa en la empresa estructuras metálicas JRM SAC ubicada en la ciudad de Lima”, para ello se muestran los resultados obtenidos de la validación Hipótesis General e Hipótesis Específicas que permitan su aceptación o rechazo referente a la medición del nivel del Capital Intelectual y de cada uno de sus componentes (Capital Humano, Capital Estructural y Capital Cliente) según el modelo navegador SKANDIA; asimismo, se muestran los resultados obtenidos al medir la percepción que tienen los clientes respecto de la Imagen Corporativa que la empresa proyecta; luego se presenta el grado de relación existente entre las variables de estudio; y de esta forma se da respuesta a los objetivos y preguntas planteados en la investigación.

### 4.1. Perfil de los encuestados y entrevistados

Para la aplicación de la hipótesis se ha tenido dos tipos de perfiles relacionados al estudio en mención. Los clientes, quienes brindaron información acerca de la percepción que tienen de la compañía, y los colaboradores quienes brindaron información interna de la empresa.

### 4.2. Resultados

En base a la información presentada en la investigación, es importante indicar que el instrumento de medición de Capital Intelectual utilizado fue tomado por el equipo investigador en base a los indicadores establecidos en el modelo navegador Skandia de Edvinsson y Malones (1999), las cuales permitieron medir el Capital Intelectual. El instrumento utilizado para medir la Imagen Corporativa corresponde al modelo tomado del Dr. Díaz Dumont (2015) muestra un coeficiente de Alfa de Cronbach con validez aceptable de 0.75. A continuación, se muestran los resultados de la validación de hipótesis:

**Hipótesis general.** En la investigación se consideró como hipótesis ( $h_0$ ) = El Capital Intelectual en la empresa Estructuras Metálicas JRM S.A.C es de nivel medio según el modelo navegador SKANDIA y existe correlación con la Imagen Corporativa.

**Validación de hipótesis general y resultados.** Los resultados de la investigación muestran que el Capital Intelectual en la empresa Estructuras Metálicas JRM S.A.C según el modelo navegador SKANDIA tiene un valor de 3.22, en base a los parámetros definidos en el modelo utilizado le corresponde un nivel medio, lo indicado se muestra en la Tabla 7.

Posteriormente, se determinó el grado de correlación de la variable Capital Intelectual con la variable Imagen Corporativa mediante análisis estadístico de Correlación de Spearman, el resultado muestra un valor de correlación de 0.66 para una muestra de 261, lo indicado se muestra en la Tabla 8.

Por tanto, en base a lo expuesto la hipótesis  $H_0$  es aceptada porque se determinó que el nivel del Capital Intelectual en la empresa Estructuras Metálicas JRM S.A.C es de nivel medio, además nos permite afirmar que existe una correlación entre las variables de estudio; mientras más se desarrolle el Capital Intelectual en la empresa mayor será el aporte que se brinde para fortalecer la Imagen Corporativa de la compañía.

**Hipótesis específica ( $h_1$ ).** En la investigación se consideró como hipótesis ( $h_1$ ) = El Capital Humano en la empresa Estructuras Metálicas JRM SAC es de nivel medio según el modelo navegador SKANDIA y se correlaciona con la Imagen Corporativa.

**Validación de hipótesis específica  $h_1$  y resultados.** Los resultados muestran que el Capital Humano en la empresa Estructuras Metálicas JRM S.A.C según el modelo navegador SKANDIA tiene un valor de 3.24, que en base a los parámetros definidos en el modelo utilizado en la investigación le corresponde un nivel medio, lo indicado se muestra en la Tabla 9. Asimismo, se determinó estadísticamente mediante la Correlación de Spearman que existe una relación de correlación moderada de 0.66 entre el Capital Humano y la Imagen

Corporativa, lo indicado se muestra en la Tabla 10. En base a lo expuesto, la Hipótesis específica HI es aceptada porque se determinó que el nivel del Capital Humano en la empresa Estructuras Metálicas JRM S.A.C es de nivel medio, y se correlaciona con la Imagen Corporativa; mientras más se desarrolle el Capital Humano mayor será la influencia positiva con la Imagen Corporativa de la compañía.

**Hipótesis específica (h2).** En la investigación se consideró como hipótesis (h2) = El Capital Estructural en la empresa Estructuras Metálicas JRM SAC es de nivel medio según el modelo navegador SKANDIA y se correlaciona con la Imagen Corporativa.

**Validación de hipótesis específica h2 y resultados.** Los resultados muestran que el Capital Estructural en la empresa Estructuras Metálicas JRM S.A.C según el modelo navegador SKANDIA tiene un valor de 3.11, que en base a los parámetros definidos en el modelo utilizado en la investigación le corresponde un nivel medio, lo indicado se muestra en la Tabla 11. Asimismo, se determinó estadísticamente mediante la Correlación de Spearman que existe una relación de correlación moderada de 0.662 entre el Capital Estructural y la Imagen Corporativa, lo indicado se muestra en la Tabla 10. En base a lo indicado, la Hipótesis específica H2 es aceptada porque se determinó que el nivel del Capital Estructural es de nivel medio, y se correlaciona con la Imagen Corporativa; mientras más se desarrolle el Capital Estructural mayor será la influencia positiva con la Imagen Corporativa de la compañía.

**Hipótesis específica (h3).** En la investigación se consideró como hipótesis (h3) = El Capital Cliente en la empresa Estructuras Metálicas JRM SAC es de nivel medio según el modelo navegador SKANDIA y se correlaciona con la Imagen Corporativa.

**Validación de hipótesis específica h3 y resultados.** Los resultados muestran que el Capital Cliente en la empresa Estructuras Metálicas JRM S.A.C según el modelo navegador SKANDIA tiene un valor de 3.3, que en base a los parámetros definidos en el modelo utilizado en la investigación le corresponde un nivel medio, lo indicado se muestra en la Tabla 12.

Asimismo, se determinó estadísticamente mediante la Correlación de Spearman que existe una relación de correlación moderada de 0.668 entre el Capital Cliente y la Imagen Corporativa en la empresa Estructuras Metálicas JRM S.A.C, lo indicado se muestra en la Tabla 10. En base a lo expuesto, la Hipótesis específica H3 es aceptada porque se determinó que el nivel del Capital Cliente es de nivel medio, y se correlaciona con la Imagen Corporativa; mientras más se desarrolle el Capital Cliente mayor será la influencia positiva con la Imagen Corporativa.

**Objetivo general.** En la investigación se definió como objetivo general: Determinar el nivel de Capital Intelectual, según el modelo navegador Skandia, y su relación con la Imagen Corporativa en la empresa Estructuras Metálicas JRM SAC, durante el año 2018.

**Pregunta general.** En la investigación se definió como pregunta general ¿Cuál es el nivel de Capital Intelectual, según el modelo navegador Skandia, en la empresa Estructuras Metálicas JRM SAC y cómo se relaciona con su Imagen Corporativa?

**Resultado.** Los resultados muestran que el nivel del Capital Intelectual en la empresa Estructuras Metálicas JRM S.A.C según el modelo navegador SKANDIA tiene un nivel medio, y se relación de manera directa con la Imagen Corporativa, lo cual se muestra en la Tabla 7 y Tabla 8 respectivamente. Con lo expuesto, se logró alcanzar el objetivo general establecido en la investigación en determinar el nivel del Capital Intelectual de la empresa y se dio respuesta a la interrogante formulada en la pregunta general.

Tabla 7

*Resumen del capital intelectual en la empresa Estructuras Metálicas JRM S.A.C*

Descripción	Valor	Nivel
Capital Humano	3.24	Medio
Capital Estructural	3.11	Medio
Capital Cliente	3.3	Medio
Capital Intelectual	3.22	Medio

Nota. Capital Humano, Capital Estructural o Capital Cliente es alto si la puntuación de la sumatoria promedio de los factores de evaluación de los indicadores es > 4; Nivel medio si la puntuación es > 2 y < 4; Nivel bajo si los resultados de evaluación son <2

En la Tabla 7 se puede apreciar que el valor calculado del Capital Intelectual en la empresa Estructuras Metálicas JRM S.A.C es de 3.22, que es resultado de la sumatoria de los valores obtenidos en cada una de sus dimensiones, Capital Humano (3.24), Capital Estructural (3.11) y Capital Cliente (3.3), lo cual está de acorde a la literatura presentada en capítulos anteriores donde se señaló que para conocer en una compañía el valor de su Capital Intelectual, según el modelo navegador SKANDIA, se debe conocer primero los resultados de cada uno de los indicadores correspondientes a las dimensiones de la variable, y luego efectuar la sumatoria promedio correspondiente para determinar el nivel que se encuentra su Capital Intelectual, sea bajo, medio o alto.

### 4.3. Correlaciones

A continuación, se muestra la Tabla 8, la cual es un resume general de correlación entre las variables de estudio

Tabla 8

*Correlación entre la variable Capital Intelectual e Imagen Corporativa*

			Correlaciones	
			bar3_capital intelectual	bar3_imagen corporativa
Rho de	bar3_capital	Coefficiente de correlación	1,000	,668**
Spearman	intelectual	N	300	300
	bar3_imagen	Coefficiente de correlación	,668**	1,000
	corporativa	N	300	300

En la Tabla 8 se observa el nivel de correlación entre la variable Capital Intelectual y la variable Imagen Corporativa tiene un valor de 0.668, dicho resultado nos muestra que existe una relación de correlación moderada, tomando como referencia las escalas indicadas en el coeficiente de correlación de Spearman que señala que para determinar su grado de relación se debe considerar lo siguiente: Si el resultado indica que es  $\geq 0$ - $\leq 0.25$  su relación de correlación es “nula”; si es  $\geq 0.26$ - $\leq 0.50$  la relación es “débil”; si es  $\geq 0.51$ - $\leq 0.75$  la relación es “moderada”; y si es  $\geq 0.76$ - $\leq 1.00$  le corresponde el grado de “fuerte”.

En base a los resultados presentados, se logró alcanzar el objetivo general de la investigación en determinar cómo se relaciona el Capital Intelectual con su Imagen Corporativa, asimismo se dio respuesta a la interrogante formulada en la pregunta general y validación de la hipótesis general del estudio que señala que existe una relación directa entre las variables de estudio.

**Objetivo específico (objetivo 1).** Determinar el nivel de Capital Humano, según el modelo navegador Skandia, en la empresa Estructuras Metálicas JRM SAC, y cómo se relaciona con su Imagen Corporativa.

**Pregunta específica (pregunta 1).** En la investigación se definió como pregunta específica ¿Cuál es el nivel de Capital Humano, según el modelo navegador Skandia, en la empresa Estructuras Metálicas JRM SAC y cómo se relaciona con su Imagen Corporativa?

**Resultado.** Los resultados muestran que el nivel del Capital Humano según el modelo navegador SKANDIA tiene un nivel medio, y se relación de manera directa con la Imagen Corporativa. Lo indicado se aprecia en la Tabla 9 y Tabla 10 respectivamente. Con lo expuesto, se logró alcanzar el objetivo general de la investigación y se dio respuesta a la interrogante formulada en la pregunta específica.

Tabla 9

*Capital Humano en la empresa Estructuras Metálicas JRM S.A.C*

DETALLE	PRODUCCION	ADMINISTRACION	COMERCIAL
<b>CAPITAL HUMANO</b>			
1.- índice de Empowerment	2.69	4.13	3.31
2.- índice de Liderazgo	4.02	4.40	3.25
3.- índice de Motivación	2.43	2.70	2.00
4.- Tiempo cliente/ Atención del empleado	4.00	4.00	4.00
5.- Número de trabajadores	4.00	4.00	4.00
6.- Rotación de personal	2.00	1.00	1.00
7.- Promedio de años de servicio en la empresa	3.00	4.00	4.00
Total Capital Humano	3.16	3.46	3.08
Capital Humano Promedio			3.24

Nota. Capital Humano es alto si la puntuación de la sumatoria promedio de los factores de evaluación de los indicadores es > 4; Nivel medio si la puntuación es > 2 y < que 4; Nivel bajo si los resultados de evaluación son < 2

En la Tabla 9 se puede observar que el Capital Humano en la empresa Estructuras Metálicas JRM S.A.C bajo la medición de los siete indicadores del modelo navegador SKANDIA en el área de producción, administración y comercial dan como resultado un valor de 3.16, 3.46 y 3.08 respectivamente, lo que genera un promedio para la empresa de Capital Humano de 3.24. Cabe indicar que los rangos establecidos en el instrumento de medición del Capital Humano son de la siguiente manera: si la puntuación del sumatorio promedio de los factores de evaluación de los indicadores es  $> 4$  le corresponde una calificación de Capital Humano alto; si los resultados son  $> 2$  y  $<$  que 4 le corresponde una calificación de Capital Humano medio; y si la puntuación es  $< 2$  le corresponde una calificación de Capital Humano bajo.

Del mismo modo, los resultados obtenidos están de acorde con la parte teórica planteada en la investigación porque se han considerado para calcular el nivel del Capital Humano los diversos indicadores establecidos en el modelo navegador SKANDIA, y para determinar su valor se ha considerado la revisión de información documentada del personal de la empresa de las áreas de Administración, Producción y Comercial como lo sustenta el marco teórico del modelo utilizado en la presente investigación.

Tabla 10

*Relación entre las dimensiones de la variable Capital Intelectual con la Imagen Corporativa*

Variable	Capital Humano	Capital Cliente	Capital Estructural
Imagen Corporativa	0.666	0.668	0.662

En la Tabla 10 se muestra que la variable Capital Intelectual en su dimensión Capital Humano, Capital Cliente y Capital Estructural se encuentra en rangos de  $\geq 0.662$  a  $\leq 0.668$ , que significa que existe una relación directa moderada entre ambas variables tomando como referencia los rangos de correlación establecidos en el coeficiente de Correlación de Spearman. Referente al Capital Humano se observa que tiene un valor de 0.666, el Capital

Cliente un valor de 0.668 y el Capital Estructural un valor de 0.662. Asimismo, se puede observar que el Capital Cliente tiene una mayor relación con la Imagen Corporativa a diferencias del Capital Estructural y Capital Humano.

**Objetivo específico (objetivo 2).** En la investigación se definió como objetivo específico: Determinar el nivel de Capital Estructural, según el modelo navegador Skandia, en la empresa Estructuras Metálicas JRM SAC, y cómo se relaciona con su Imagen Corporativa.

**Pregunta específica (pregunta 2).** En la investigación se definió como pregunta específica: ¿Cuál es el nivel de Capital Estructural, según el modelo navegador Skandia, en la empresa Estructuras Metálicas JRM SAC y cómo se relaciona con su Imagen Corporativa?

**Resultado.** Los resultados del estudio muestran que el nivel del Capital Estructural en la empresa Estructuras Metálicas JRM S.A.C según el modelo navegador SKANDIA tiene un nivel medio, lo cual se aprecia en la Tabla 11.

Tabla 11

*Capital Estructural en la empresa Estructuras Metálicas JRM S.A.C*

CAPITAL ESTRUCTURAL	Total
1.-Gastos de marketing/Cliente	5.00
2.- Gasto de marketing /Activos totales	2.00
3.- Participación en horas de formación (%)	3.00
4.- Gasto de formación/Empleados (s/)	2.00
5.- Proporción de trabajadores menores de 40 años (%)	5.00
6.- Gasto de mantenimiento /Activos manejados	2.00
7.- Gasto área operativa/ Ingresos totales	2.00
8.- Contratos registrados sin errores	5.00
9.- Gasto del área operativo/Empleado	3.00
10.-Gasto tecnológico/ N° empleado	3.00
11.-Gasto tercerizado/Ingresos	2.00
12.-Competencia de empleados	4.00
Total Capital Estructural	3.17
Capital Estructural Promedio	

Nota. Capital Estructural es alto si la puntuación de la sumatoria promedio de los factores de evaluación de los indicadores es > 4; Nivel medio si la puntuación es > 2 y < que 4; Nivel bajo si los resultados son <2

En la Tabla 11 se puede observar que el Capital Estructural en la empresa Estructuras Metálicas JRM S.A.C bajo la medición de los doce indicadores del modelo

navegador SKANDIA da como resultado promedio de 3.17, lo que significa un valor de Capital Estructural de 3.17. Tomando como referencia los parámetros establecidos en el modelo navegador SKANDIA le corresponde un valor de nivel medio porque sus resultados se encuentran en el intervalo de  $> 2$  y  $< 4$  definidos en la parte metodológica de la investigación.

Los resultados muestran que el Capital Estructural se relaciona de manera directa con la Imagen Corporativa, lo cual se aprecia en la Tabla 9 donde se observa que la Correlación de Spearman referente al Capital Estructural tiene un valor de 0.662. Asimismo, los resultados mostrados están en relación a lo indicado en la parte teórica del modelo navegador SKANDIA porque para calcular el nivel del Capital Estructural se consideró la totalidad de indicadores establecidos en el modelo, y su cálculo ha considerado primero la revisión interna de la documentación de la empresa y luego se asignó las respectivas puntuaciones establecidas en el instrumento utilizado. Con lo expuesto, se logró alcanzar el objetivo general de la investigación y se dio respuesta a la interrogante formulada en la pregunta específica.

**Objetivo específico (objetivo 3).** En la investigación se definió como objetivo específico: Determinar el nivel de Capital Cliente, según el modelo navegador Skandia, en la empresa Estructuras Metálicas JRM SAC, y cómo se relaciona con su Imagen Corporativa.

**Pregunta específica (pregunta 3).** En la investigación se definió como pregunta específica: ¿Cuál es el nivel de Capital Cliente, según el modelo navegador Skandia, en la empresa Estructuras Metálicas JRM SAC y cómo se relaciona con su Imagen Corporativa?

**Resultado.** Los resultados del estudio muestran que el nivel del Capital Cliente en la empresa Estructuras Metálicas JRM S.A.C según el modelo navegador SKANDIA tiene un nivel medio, y se relación de manera directa con la Imagen Corporativa. El detalle se aprecia

en la Tabla 12 y Tabla 10 respectivamente. Con lo expuesto, se logró alcanzar el objetivo general de la investigación y se dio respuesta a la interrogante formulada en el estudio.

Tabla 12

*Capital Cliente en la empresa Estructuras Metálicas JRM S.A.C*

Capital cliente	Total
1.-Tipo de cliente:	4
2.- Duración del cliente en la empresa	3
3.- Éxito con el cliente	3
4.- Asesoramiento al cliente	4
5.- Número de clientes perdidos	1
6.- Accesibilidad por teléfono al cliente	5
7.- Visitas de los clientes a la empresa	3
8.- Días dedicados a visitar clientes	3
9.- Número de contratos	3
10.- Encuesta de satisfacción al cliente	4
Total Capital Cliente	3.3
Capital Cliente Promedio	

Nota. Capital Cliente es alto si la puntuación de la sumatoria promedio de los factores de evaluación de los indicadores es  $> 4$ ; Nivel medio si la puntuación es  $> 2$  y  $<$  que 4; Nivel bajo si los resultados son  $< 2$

En la Tabla 12 se puede observar que el Capital Cliente en la empresa Estructuras Metálicas JRM S.A.C bajo la medición de los diez indicadores del modelo navegador SKANDIA muestra un mismo valor de 3.3. Tomando como referencia los parámetros establecidos en el modelo navegador SKANDIA le corresponde un valor de nivel medio porque sus resultados se encuentran en el intervalo de  $> 2$  y  $<$  que 4 definidos en la parte metodológica de la investigación.

De igual manera, con la información presentada en la Tabla 11 se dio respuesta al objetivo específico de conocer cuál es el nivel del Capital Cliente de la empresa Estructuras Metálicas JRM S.A.C, asimismo se dio respuesta a la interrogante formulada en la pregunta específica

Finalmente, como parte del estudio desde la Tabla 13 a la Tabla 16 se muestran los resultados de aplicar el instrumento de Imagen Corporativa en la muestra seleccionada para

conocer la percepción que tiene el cliente de la empresa en sus componentes: Imagen Comercial, Imagen Estratégico, Imagen Emocional e Imagen Social.

Tabla 13

*Percepción de la imagen comercial por parte del cliente de Estructuras Metálicas JRM S.A.C*

N°	IMAGEN COMERCIAL	CLIENTES			
		Cliente A	Cliente B	Cliente C	Cliente D
1	Al prestar el servicio o vender el producto, se oferta otros servicios o productos complementarios con amplia información	3.57	3.63	4.38	3.63
2	Se oferta valor agregado a los servicios o productos	3.79	3.68	3.90	4.13
3	Al momento de vender el producto o prestar el servicio existen una serie de complementos o accesorios necesarios que son ofertados	3.64	3.73	4.07	3.75
4	Existe amplia cobertura para ofertar los productos o servicios en otras localidades	2.57	3.22	3.86	3.38
5	Existe facilidad de entrega de los productos en cualquier localidad	3.21	3.46	3.72	3.75
6	Existe facilidad de atención en los servicios en cualquier localidad	3.57	3.98	3.72	4.00
7	Los precios de los productos son competitivos	3.64	3.71	3.97	4.13
8	Los precios de los servicios son competitivos	3.93	3.66	3.66	4.00
9	Los mecanismos de asesoría en las atenciones técnicas de los servicios son adecuados	3.93	3.73	3.93	4.13
10	Los mecanismos de asesoría en las atenciones técnicas de los productos son adecuados	3.29	3.59	4.21	4.00
11	Los mecanismos para la atención de quejas son eficientes	2.29	2.80	4.07	3.38
12	Todas los reclamos son atendidos y resueltos	3.00	3.00	4.10	3.50
13	Existe un trato amable y profesional con los clientes	3.86	4.10	4.21	3.63
14	El personal de ventas está capacitado en la atención del cliente	3.64	3.88	4.52	3.38
15	La empresa vela por la calidad de los productos	3.86	3.93	4.10	3.75
16	La empresa reconoce una cartera de clientes preferenciales	4.29	4.12	3.90	4.50
17	Los clientes tienen confianza en la empresa	3.86	4.00	3.72	3.88
18	Los clientes tienen confianza en los productos de la empresa	3.93	3.61	3.90	4.25
	Total Imagen Comercial	3.55	3.66	4.00	3.84
	Total Promedio Imagen Comercial				3.76

Nota. Basada en: Díaz Dumont, J. (2015). Cuestionario de Imagen Corporativa en las Corporaciones (Empresas). La percepción del cliente sobre el componente Imagen Comercial varía según la escala de Likert de 1 a 5.

En la Tabla 13 se observa que la percepción que tiene el cliente de la empresa respecto a su componente Imagen Comercial según el modelo utilizado muestra un valor promedio de 3.76 correspondiente a cada uno de los clientes tipo “A”, “B”, “C” y “D”. Lo que significa que de acuerdo al modelo estudiado la percepción del cliente está en un nivel

medio. Asimismo, se puede observar que de todos los clientes que cuenta la empresa el cliente tipo “C” es el que muestra una mejor percepción comercial por encima del cliente tipo “A” y tipo “B”.

Tabla 14

*Percepción de la imagen estratégica por parte del cliente de Estructuras Metálicas JRM*

Nº	IMAGEN ESTRATÉGICA	Cliente A	Cliente B	Cliente C	Cliente D
19	La empresa se preocupa por que los productos sean de fácil acceso a los clientes	3.50	3.10	2.38	1.63
20	La empresa se preocupa por que los servicios sean de fácil acceso a los clientes	3.64	3.15	2.93	2.63
21	La empresa se preocupa por que los repuestos sean de fácil acceso a los clientes	3.50	3.46	2.52	1.25
22	Existe una buena estrategia para los productos y servicios que son promocionados en diversos medios	3.00	3.07	2.31	2.75
23	Existe una buena estrategia para los productos y servicios que son promocionados a través de internet	1.79	2.20	2.72	1.63
24	Existe una buena estrategia para los productos y servicios que son promocionados través de redes sociales	1.00	1.61	1.69	2.38
25	Existe una buena estrategia para los productos y servicios son promociones a través de internet	1.43	1.76	1.38	2.25
26	Existe una buena estrategia para los productos y servicios que serán cancelados por internet	1.00	1.46	1.93	1.50
27	Existe toda una plataforma que facilita las ventas y prestación de los servicios	1.36	1.90	2.24	2.63
28	La empresa planifica sus actividades en función a las tendencias futuras	2.29	2.63	2.66	3.00
29	La empresa aplica análisis de sensibilidad para sus decisiones en función a las tendencias futuras	1.64	2.44	2.41	2.00
30	La empresa emplea la estadística y diversas técnicas de tendencia futura en cuanto a ventas, demanda; para tomar diversas decisiones	3.00	2.98	2.28	2.88
31	Las decisiones son pensando en el mañana	2.86	2.98	2.76	2.75
32	La empresa renueva sus productos con adecuada prontitud	3.00	2.95	2.66	2.63
33	La empresa está en condiciones de prestar servicios con tecnología de punta.	3.07	3.05	2.41	3.00
	Total Imagen Estratégica	2.48	2.65	2.45	2.42
	Total Promedio Imagen Estratégica				2.5

Nota. Basada en: Díaz Dumont, J. (2015). Cuestionario de Imagen Corporativa en las Corporaciones. La percepción del cliente sobre el componente Imagen Estratégica varía según la escala de Likert de 1 a 5.

En la Tabla 14 se observa que la percepción que tiene el cliente de la empresa Estructuras Metálicas JRM S.A.C respecto a su componente Imagen Estratégica según el modelo utilizado muestra un valor promedio de 2.5 correspondiente a cada uno de los clientes

tipo “A”, “B”, “C” y “D”. Lo que significa que de acuerdo al modelo estudiado la percepción del cliente está en un nivel bajo. Asimismo, se puede observar que todos los clientes que cuenta la empresa el cliente tipo “B” es el que muestra una mejor percepción estratégica por encima del cliente tipo “A”, tipo “C” y tipo “D”.

De acuerdo a lo indicado en el marco teórico referente al modelo utilizado en la investigación, para calcular la percepción del cliente en su Imagen Estratégica se consideraron un total de quince indicadores las cuales mostraron como percibe de forma diferenciada los tipos de clientes que cuenta la empresa en cada ítem evaluado.

Tabla 15

*Percepción de la imagen emocional por parte del cliente de Estructuras Metálicas JRM*

Nº	IMAGEN EMOCIONAL	Cliente A	Cliente B	Cliente C	Cliente D
34	La empresa proyecta simpatía	3.00	3.00	2.38	2
35	La empresa proyecta modernidad	3.00	2.71	2.00	1.5
36	La publicidad considera a los jóvenes	1.86	2.20	2.24	2.625
37	La publicidad hace simpática y agradable visitar la empresa	2.36	2.44	2.14	2.125
38	Los productos son compatibles con los requerimientos de los jóvenes	1.43	1.85	2.17	2.125
	Total Imagen Emocional	2.33	2.44	2.19	2.08
	Total Promedio Imagen Emocional				2.26

Nota. Basada en: Díaz Dumont, J. (2015). Cuestionario de Imagen Corporativa en las Corporaciones (Empresas)

La percepción del cliente sobre el componente Imagen Emocional varía según la escala de Likert de 1 a 5.

En la Tabla 15 se observa que la percepción que tiene el cliente de la empresa Estructuras Metálicas JRM S.A.C respecto a su componente Imagen Emocional según el modelo utilizado muestra un valor promedio de 2.26 correspondiente a cada uno de los clientes tipo “A”, “B”, “C” y “D”. Lo que significa que de acuerdo al modelo estudiado la percepción del cliente está en un nivel bajo. Asimismo, se puede observar que de todos los clientes con los que cuenta la empresa el cliente tipo “B” es el que muestra una mejor percepción emocional por encima del cliente tipo “A”, tipo “C” y tipo “D”.

De acuerdo a lo indicado en el marco teórico referente al modelo utilizado en la investigación, para calcular la percepción del cliente en su Imagen Emocional se consideraron un total de cinco indicadores las cuales mostraron como percibe de forma diferenciada los tipos de clientes que cuenta la empresa Estructuras Metálicas JRM S.A.C en cada ítem evaluado, y en función a la calificación que genere el cliente de “A”, tipo “C” y tipo “D” se obtendrá una imagen promedio como indica el modelo.

Tabla 16

*Percepción de la imagen social por parte del cliente de Estructuras Metálicas JRM S.A.C.*

Nº	IMAGEN SOCIAL	Cliente A	Cliente B	Cliente C	Cliente D
39	La publicidad y medios informativos considera la conservación del medio ambiente	2.64	2.27	1.86	2.25
40	Los mecanismos de ahorro de energía son adecuadamente publicitados	2.93	2.12	2.10	1.25
41	Los mecanismos de reciclaje son adecuadamente publicitados	2.21	1.90	2.10	2.125
42	La empresa está comprometida con la igualdad de género siendo adecuadamente publicitados	1.36	1.63	2.17	1.75
43	La empresa está comprometida con la igualdad de oportunidades laborales para con las personas discapacitadas siendo adecuadamente publicitados	1.64	1.85	2.00	2.125
44	Los mecanismos existentes para la atención de la persona discapacitada son adecuadamente informados a los clientes	1.57	1.93	2.07	2.625
45	Las infraestructura existente para la atención de la persona discapacitada son adecuadamente informados a los clientes	1.64	2.10	2.07	1.5
	Total Imagen Social	2.00	1.97	2.05	1.95
	Total Promedio Imagen Social				1.99

Nota. Basada en: Díaz Dumont, J. (2015). Cuestionario de Imagen Corporativa en las Corporaciones (Empresas)

La percepción del cliente sobre el componente Imagen Social varía según la escala de Likert de 1 a 5.

En la Tabla 16 se observa que la percepción que tiene el cliente de la empresa Estructuras Metálicas JRM S.A.C respecto a su componente imagen social según el modelo utilizado muestra un valor promedio de 1.99 correspondiente a cada uno de los clientes tipo “A”, “B”, “C” y “D”. Lo que significa que de acuerdo al modelo estudiado la percepción del cliente está en un nivel muy bajo, Asimismo, se puede observar que todos los clientes que cuenta la empresa el cliente tipo “C” es el que muestra una mejor percepción social por encima del cliente tipo “A”, tipo “B” y tipo “D”.

De acuerdo a lo indicado en el marco teórico referente al modelo utilizado en la investigación, para calcular la percepción del cliente en su Imagen Social se consideraron un total de siete indicadores las cuales mostraron como percibe de forma diferenciada los tipos de clientes que cuenta la empresa en cada ítem evaluado.

Tabla 17

*Resumen de la percepción de la imagen corporativa por parte del cliente de Estructuras*

*Metálicas JRM S.A.C.*

Descripción	Valor	Nivel
Imagen comercial	3.76	Medio
Imagen estratégica	2.50	Poco
Imagen emocional	2.26	Poco
Imagen social	1.99	Muy poco
Imagen corporativa	2.63	Poco

Nota. La percepción del cliente sobre el componente imagen comercial, imagen estratégica, imagen emocional, imagen social varía según la escala de Likert de 1 a 5.

En la Tabla 17 se observa que el total promedio de la percepción general que tiene el cliente de la empresa muestra un valor de 2.63, lo cual en base a los parámetros definidos en la investigación le corresponde un nivel “Poco” que significa que la empresa necesita fortalecer la Imagen Social que proyecta al cliente, así como la Imagen Emocional e Imagen Estratégica que no están consolidadas en la compañía. Los resultados muestran que la percepción de la Imagen Social es “Muy poca”, de igual manera una calificación de “Poco” tanto en la Imagen Estratégica como Imagen Emocional, por el contrario, la Imagen Comercial muestra un resultado de nivel medio.

#### **4.1.3 Resumen.**

La aplicación del modelo navegador SKANDIA ha permitido establecer los niveles en el que se encuentra el Capital Humano en las áreas de la empresa Estructuras Metálicas JRM S.A.C. Los resultados de la investigación han permitido inferir que a mayor nivel del Capital Intelectual que se desarrolle en la compañía mayor será el impacto positivo en el fortalecimiento de la Imagen Corporativa de la empresa. Asimismo, al establecer las

correlaciones, bajo la medición de los indicadores establecidos en el modelo navegador SKANDIA en las áreas de producción, administración y comercial los resultados fueron 3.16, 3.46 y 3.08 respectivamente, lo que genera un promedio de Capital Intelectual de 3.24, que significa según los parámetros establecidos en el modelo que se cuenta con un nivel medio de Capital Intelectual. Se identificó que en algunas de las dimensiones del Capital Intelectual se tiene un mayor desarrollo en comparación de sus otros componentes, lo cual requiere que la Alta Dirección en coordinación con sus Jefaturas implementen planes de acción para la mejora de resultados, y aspectos de la Imagen Corporativa que necesitan ser trabajadas. Y en cuanto a la contratación de las hipótesis se procedió a determinar el grado de correlación de las variables de estudio mediante análisis estadístico de Correlación de Spearman, el resultado arrojó un valor de correlación de 0.668 en una muestra de 261. Por tanto, las hipótesis son aceptadas porque nos permite afirmar que existe una relación directa entre las variables de estudio.

## **Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones**

En el presente capítulo se mostrarán las conclusiones referentes al nivel del Capital Intelectual en la empresa Estructuras Metálicas JRM S.A.C en su dimensión Capital Humano, Capital Estructural, Capital Cliente y como se relaciona con su Imagen Corporativa, asimismo

se mostrarán recomendaciones prácticas, teóricas, contribuciones prácticas, contribuciones teóricas, consideraciones para investigaciones futuras, plan de acción y un resumen de lo tratado.

### **5.1. Conclusiones**

1. Los resultados de la investigación muestran que el Capital Intelectual de la empresa Estructuras Metálicas JRM S.A.C, según el modelo navegador SKANDIA es de nivel medio con un valor de 3.24, y que es resultado de la sumatoria de los valores obtenidos en cada una de sus dimensiones, Capital Humano, Capital Estructural y Capital Cliente; asimismo se demuestra estadísticamente que existe correlación directa con su Imagen Corporativa; lo que significa que mientras más se fortalezca el Capital Intelectual mayor será el impacto positivo en su la Imagen Corporativa. Se llega a dicha conclusión después de haber demostrado estadísticamente la validez de la hipótesis general planteada, y haber analizado los resultados obtenidos de los instrumentos utilizados en la investigación.
2. Tomando en consideración la pregunta específica en la investigación, se concluye que el Capital Humano en la empresa Estructuras Metálicas JRM S.A.C. según el modelo navegador SKANDIA es de nivel medio con un valor de 3.24 y existe una correlación moderada con su imagen corporativa, la cual demuestra la validez de la hipótesis específica planteada y significa que a mayor desarrollo del Capital Humano mayor será el impacto positivo en la Imagen Corporativa de la empresa. Asimismo, se puede concluir que el Capital Humano en el área de Administración tiene un valor de 3.46, el cual es mayor en comparación con las otras áreas de la empresa, siendo el área comercial la que obtuvo menores resultados con un valor de 3.08. Adicionalmente, en los indicadores analizados se identificó que un factor a trabajar en las diversas áreas de la empresa es el alto nivel de rotación del personal, índice de motivación e índice

de Empowerment. En términos generales significa que si la empresa fortalece su Capital Humano contribuirá con la mejora en su Capital Intelectual.

3. Considerando la pregunta específica formulada en la investigación, se concluye que el Capital Estructural en la empresa Estructuras Metálicas JRM S.A.C. según el modelo navegador SKANDIA es de nivel medio con un valor de 3.17 y existe correlación moderada con la imagen corporativa, la cual demuestra la validez de la hipótesis planteada y significa que a mayor desarrollo del Capital Estructural mayor será el impacto positivo en la Imagen Corporativa de la empresa. Asimismo, se identificó que dentro de los aspectos que debe trabajar la empresa para mejorar su nivel de Capital Estructural son considerar una mayor inversión en aspectos de Marketing, mayor presupuesto para gastos tecnológicos, evaluar los gastos que se realizan producto de la tercerización en relación con sus ingresos, mayor asignación de recursos para la formación a sus trabajadores, entre otros. En términos generales significa que si la empresa fortalece su Capital Estructural contribuirá con la mejora en su Capital Intelectual.
4. Tomando en consideración la pregunta específica en la investigación, se concluye que el Capital Cliente en la empresa Estructuras Metálicas JRM S.A.C. según el modelo navegador SKANDIA es de nivel medio con un valor de 3.3 y existe una correlación moderada con la Imagen Corporativa, lo cual demuestra la validez de la hipótesis específica planteada y significa que a mayor desarrollo del Capital Cliente en la empresa mayor será el impacto positivo en su Imagen Corporativa. Se determinó que si la compañía desea potenciar dicho capital necesita analizar y tomar acción sobre los motivos de sus clientes perdidos, evaluar estrategias para fomentar una mayor visita de clientes a la empresa, analizar la cantidad de contratos cerrados por periodo, entre

otros. En términos generales significa que si la empresa fortalece su Capital Cliente contribuirá en la mejora del Capital Intelectual.

5. Con respecto a los resultados obtenidos concluimos de manera general que el Capital Intelectual en la empresa Estructuras Metálicas JRM S.A.C según el modelo navegador SKANDIA en sus tres dimensiones: Capital Cliente, Capital Humano y Capital Estructural muestran los resultados esperados según las hipótesis planteadas en la investigación, las cuales tiene una relación directa con su Imagen Corporativa. Asimismo, se concluye que actualmente la empresa tiene más desarrollado su valor como Capital Cliente, seguido por su Capital Humano y Capital Estructural, este último presenta los menores índices satisfactorios en el estudio realizado.
6. La investigación muestra que en la empresa Estructuras Metálicas JRM S.A.C la percepción general que tiene el cliente sobre su Imagen Corporativa es poco buena, se llega a esta conclusión porque luego de aplicar el instrumento de medición a la muestra seleccionada se concluye que la percepción que se tiene de la Imagen Estratégica, Imagen Emocional e Imagen Social no son las mejores porque existen aspectos de mejoras que la empresa necesita trabajar, dentro de las cuales resalta la necesidad de potenciar la Imagen Social e Imagen Emocional que proyecta al cliente; pero por otra parte los resultados muestran que dentro de la Imagen Comercial lo que más valora el cliente son: la amabilidad en el trato que recibe de la empresa, los adecuados tiempos de respuesta al cliente, la calidad del producto, reclamos atendidos a tiempo, entre otros.
7. En base a las preguntas establecidas en la investigación referente al grado de relación de la Imagen Corporativa con cada uno de los componentes del Capital Intelectual en la empresa Estructuras Metálicas JRM S.A.C se concluye que existe una correlación aceptable con el Capital Humano, Capital Estructural y Capital Cliente, siendo el

Capital Cliente que presenta una mayor correlación (0.668) en comparación del Capital Humano (0.666) y Capital Estructural (0.662). Los resultados obtenidos están de acuerdo a las hipótesis planteadas en la investigación y significa que si la empresa fortalece cada uno de los componentes del Capital Intelectual obtendrá resultados satisfactorios en su valor porque se estará potenciando el factor humano de las diversas áreas de la empresa, optimizando los procesos estructurales de la organización y generando una mayor fidelización de los clientes.

8. Se concluye que a partir de los resultados analizados, aunque la empresa Estanterías Metálicas JRM S.A.C tenga colaboradores que no tuvieron una formación académica que permita obtener su puntuación alta en Capital Intelectual, su trayectoria académico-profesional les brindó las herramientas necesarias para emprender este diferente desafío. Por ello, el Liderazgo implica tener una meta clara a alcanzar, involucrar a todas las Jefaturas que tienen personas a cargo a través de una motivación y comunicación activa en la cual se puede estar al tanto de las necesidades de mejoras referentes al Capital Humano, Capital Estructural y Capital Cliente. Sumado a lo anteriormente citado, los colaboradores no dudan en crear redes de apoyo y crecimiento profesional mientras se sientan valorados y reconocidos, ven a la empresa como socio estratégico para mejorar su ejercicio en el cargo y propiciar los vínculos necesarios en pro de mejoras para todos los miembros de la empresa. En tal sentido, perciben su liderazgo como una actividad transformadora dado que está basada en la valoración y motivación, la cual hace que su Capital Intelectual obtenga una valoración más alta en sus diversos componentes (Capital Humano, Capital Estructural y Capital Cliente).

## **5.2. Recomendaciones**

### **5.2.1. Prácticas.**

1. Como se demuestra en la presente investigación, el nivel del Capital Intelectual de la empresa Estructuras Metálicas JRM S.A.C. influye en la Imagen Corporativa de esta; por tal razón sí, la empresa tiene como uno de sus objetivos mejorar el nivel de percepción de su Imagen Corporativa, se recomienda que la empresa pueda incluir dentro de su plan estratégico un plan para mejorar el nivel de Capital Intelectual de la empresa según el modelo navegador Skandia, debiendo estar centrado en la gestión estratégica del Capital Humano, fortalecer las competencias del personal directivo para una adecuada gestión y también fortalecer las competencias y habilidad de los colaboradores involucrados en los procesos claves de la organización y fortalecer su proceso de relacionamiento con cliente. Para alcanzar lo indicado, la Alta Dirección conjuntamente con las Jefaturas de área de la empresa deberán conformar un equipo de trabajo con responsabilidades y tiempos de implementación considerando el modelo secuencial de Plan Estratégico Integral planteado por D'Alessio (2013) para garantizar el alineamiento entre la visión, misión, objetivos a largo plazo, y estrategias; y se debe lograr la articulación de los planes de desarrollo de personas y el plan de mejora de procesos, articulación que nos permitirá poder alcanzar los resultados deseados.
2. De igual forma, es recomendable que la empresa incluya dentro de su plan de acción orientado a fortalecer su Imagen Corporativa, acciones orientadas a fortalecer cada una de las dimensiones que componen la Imagen Corporativa; por ejemplo, para mejorar la Imagen Social que proyecta deberá considerar campañas publicitarias sobre su preocupación por el medio ambiente, destacar su compromiso con la igualdad de oportunidades a la comunidad, entre otros.

Referente a la Imagen Emocional haciendo interactiva la comunicación con el cliente en sus redes sociales, rediseñando su página web para proyectar frescura y modernidad, etc. Y en cuanto a Imagen Estratégica diseñando plataformas de ventas ON LINE de sus productos, fomentando la investigación y desarrollo de nuevos productos, implementando la inteligencia de negocio, etc. Para garantizar lo indicado, consideramos necesario que la empresa rediseñe su estrategia a nivel corporativo y a nivel funcional en el área de Operación, Administración y Comercial como parte del análisis de su proceso estratégico.

3. Se recomienda que las acciones comprendidas dentro del plan de acción de mejora sugerido; sean implementados bajo un enfoque de dirección estratégica, para poder gestionar de manera óptima el Capital Humano (el alma de la empresa), para ello deberá contemplar una estrategia de comunicación que permita motivar e involucrar a todos colaboradores de la organización en el desarrollo del plan. Asimismo, es recomendable que la empresa considere el fortalecimiento de habilidades blandas de todo el personal directivo de la empresa, y también se pueda establecer una política de gestión del trabajo basado en el Empowerment, con el fin de contribuir a desarrollar el potencial de los colaboradores como parte del fortalecimiento de la cultura de la empresa. Por otro lado, para fortalecer el Capital Estructural se recomienda que la empresa pueda aplicar el Mentoring para fortalecer los procesos operativos del core del negocio, y poder lograr la certificación de procesos en el estándar que estime la empresa (ISO, OSHAS, etc.). Para todo ello es recomendable, que la empresa pueda contar con el asesoramiento de una empresa consultora y/o profesionales especializados.

4. Se recomienda realizar talleres prácticos INHOUSE de Inteligencia Emocional a los empleados de las áreas de Operaciones, Comercial y Administración que contribuyan a fortalecer el autoconocimiento emocional, autocontrol emocional, automotivación y relación interpersonal, lo cual contribuirá con una mayor concientización por parte del personal en la utilización de los indicadores mostrados en el modelo navegador SKANDIA y en el modelo de medición de Imagen Corporativa, como medio de soporte para potenciar el Capital Humano. Es recomendable que dichos talleres sean efectuados por profesionales especializados en el tema en horarios adecuados en el auditorio de la compañía.

#### **5.2.2. Teóricas.**

1. Para el uso de instrumentos de medición estandarizados, tales como el modelo navegador SKANDIA y el instrumento para la medición de la Imagen Corporativa, y tal como se efectuó en el presente trabajo de investigación se recomienda previamente poder analizar cada instrumento, su uso y aplicación para la empresa, luego de ello se sugiere realizar pruebas pilotos tomando muestras representativas del personal de las diferentes áreas de la empresa y de los distintos tipo de clientes, para poder asegurar la consistencia de los resultados que se van a obtener; por el contrario, si en una posible investigación se opta por utilizar otros modelos descritos en el marco teórico se recomienda realizar un análisis más exhaustivo referente a la validez de dichos instrumentos para garantizar la confiabilidad de los resultados.
2. Es recomendable antes de iniciar el levantamiento de información definir los indicadores que comprende el modelo navegador SKANDIA, e identificar cuáles son los que pueden obtenerse mediante la revisión documental de la

información que obra en la empresa, y cuáles son los que tienen que ser recopilados a través de cuestionarios; con el objeto de calcular el nivel del Capital Intelectual en la compañía. Del mismo modo, analizar la aplicabilidad del instrumento de medición de Imagen Corporativa utilizado en la investigación dado que ello debe ajustarse a la naturaleza de las operaciones de la empresa con las dimensiones que comprenden la medición de la Imagen Corporativa. Los aspectos antes mencionados son importantes y deben ser considerados como parte de la planificación en la investigación.

3. En las investigaciones orientadas a determinar el nivel del Capital Intelectual y conocer cómo se relaciona con la Imagen Corporativa o cualquier otra variable; y tal como se efectuó en el presente trabajo, se recomienda que se pueda revisar e identificar previamente las dimensiones de cada una de las variables de estudio, dimensiones que también deben de estar reflejados en los respectivos instrumentos de medición; a fin de evitar errores en el planteamiento de las hipótesis investigación; lo cual nos permitirá que los resultados obtenidos en el trabajo de campo sean fácilmente analizados e interpretados para cada una de las dimensiones de las variables de estudio.

### **5.2.3. Contribuciones Prácticas.**

1. La presente investigación, sienta un precedente importante en nuestro país respecto de la medición del Capital Intelectual a través de la utilización del modelo navegador Skandia en las empresas del sector metalmecánica, y a partir de allí la medición del Capital Intelectual través del navegador Skandia puede convertirse en una práctica utilizada en empresas del sector metal mecánica así como también en otros sectores económicos del país; practica que permitirá a cualquier empresa aplicar la referida medición, para poder

conocer y cuantificar el nivel del Capital Intelectual de la empresa, y a su vez conocer el nivel de desarrollo de cada uno de componentes del Capital Intelectual; y a partir de allí se suministrara información relevante para que Alta Dirección de la empresa pueda adoptar las acciones de mejorar necesarias en función los resultados obtenidos a fin de poder cerrar las brechas identificadas, poder mejorar los niveles de productividad, competitividad e innovación dentro de la empresa. Para ello, se recomienda que la alta dirección pueda designar y capacitar al equipo encargado realizar la medición; conocer e identificar los indicadores del modelo que pueden ser aplicables a la empresa; identificar qué área o áreas de la empresa brindaran la información necesaria para su análisis respectivo, y finalmente se recomienda realizar la medición por áreas o segmentos similares lo que permitirá poder tener resultados parciales de cada uno de los componentes del Capital Intelectual incluso por áreas o segmentos (por ejemplo nivel de Capital Humano, área de producción, ventas, etc.) lo cual permitirá poder orientar las acciones de mejorar de una manera más óptima.

2. A través de la presente investigación también se ha medido la Imagen Corporativa de la empresa Estructuras Metálicas JRM S.A.C. desde un perspectiva holística, a través de la utilización de un instrumento que comprende cuatro dimensiones lo cuales son comercial, estratégico, social y emotivo; lo cual constituye una medición más amplia y completa, en relación con las mediciones tradicionales de la Imagen Corporativa centradas en los aspectos comerciales, participación y/o posicionamiento en el mercado de la empresa; al aplicar el instrumentos utilizado en otras empresas para la medición de la imagen corporativa, tendrán un mejor diagnósticos de los

aspectos o dimensiones más valorados y menos valorados por su público objetivo, y a partir de allí poder plantear acciones de mejora.

3. Con la presente investigación se concluyó que el nivel de Capital Intelectual de la empresa Estructuras Metálicas JRM S.A.C. se relaciona de manera directa con su Imagen Corporativa, y que el capital intelectual es uno de los elementos que incide en la imagen de la empresa por tal razón; cualquier empresa podría aplicar la medición de su Capital Intelectual y a partir de allí poder identificar cuáles serán los aspectos de mejora en cada uno de los componentes del Capital Intelectual; con el fin de implementar estrategias que permitan poder contribuir a la mejora del Capital Intelectual y por ende su Imagen Corporativa.

#### **5.2.4. Contribuciones Teóricas.**

1. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la presente investigación que ha comprendido la utilización del modelo navegador Skandia para la medición del Capital Intelectual y a la vez medir la Imagen Corporativa y como se relacionan, el presente trabajo aporta para los próximos estudios similares que existe una relación directa entre el nivel Capital Intelectual de la empresa (resultados obtenidos a través del modelo navegador SKANDIA) y la Imagen Corporativa de empresa; por tanto, si alguna empresa desea fortalecer su imagen desde el punto de vista comercial, estratégico, social y emotivo necesita elevar el nivel de su Capital Humano, Capital Estructura y Capital Cliente. Estando ambas variables de estudio relacionadas de manera directa las mejoras en una de ellas generar mejoras en el desempeño de la otra variable.
2. En merito a lo revisado en la presente investigación, y dado que ha quedado demostrado que el Capital Intelectual se constituye el activo más estratégico

que una empresa pueda tener; y que a través de la utilización del modelo navegador Skandia para la medición del Capital Intelectual; se puede llegar a conocer el nivel Capital Intelectual, el presente trabajo contribuye para que aquellas empresas que buscan mantener vigente su activo más estratégico, y así evitar dejar caer su activo estratégico en la obsolescencia; las empresas deberán establecer e implementar planes que las conduzcan de manera permanente a mejorar el nivel de Capital Intelectual de la empresa.

3. La medición de la Imagen Corporativa de una empresa debe ser comprendida en varias dimensiones, ya que no solo basta aplicar una encuesta al cliente cada cierto tiempo con preguntas netamente de índole comercial; por tal razón si una empresa desea conocer la percepción que tiene su público objetivo sobre el producto o servicio brindado debe utilizar un instrumento de medición que contemple diversos componentes, en la presente investigación se utilizó el modelo de percepción de Imagen Corporativa el cual aporta que para conocer la percepción general de la empresa se necesita medir la Imagen desde cuatro dimensiones que son: imagen comercial, imagen estratégica, imagen emocional e imagen social.
4. Es necesario que el propósito o razón de ser de la empresa esté claramente expresado tanto en la visión y misión, como en la estrategia organizacional de la misma, de manera que la gestión del talento humano, los procesos y procedimientos internos de la empresa y el relacionamiento con el cliente, aspectos relevantes del Capital Intelectual estén alineados entre sí. En la medida que las organizaciones cuenten con un Plan de gestión Estratégico del proceso de gestión del talento, les será posible anticiparse en el diagnóstico de sus necesidades, diseñar planes que permitan mejorar las competencias del

talento, y a la vez monitorear la ejecución de estos planes y revisar los resultados obtenidos de manera periódica; considerando para ello una visión a largo plazo.

#### **5.2.5. Investigaciones Futuras.**

- 1.** En investigaciones futuras si una empresa desea conocer su valor real de mercado se recomienda primero determine su valor en libros bajo metodologías como: valor de beneficios futuros distribuibles, valor residual proyectado, costo de capital, entre otros; y luego medio su Capital Intelectual bajo el modelo navegador SKANDIA, lo cual sería de mucha utilidad para los accionistas o inversionistas cuando tengan la necesidad de efectuar la venta de la empresa, fusión con otras empresas, ampliación o reducción de capital de los socios, etc.
- 2.** Se recomienda para investigaciones futuras analizar a una empresa con mayor cantidad de trabajadores y clientes para que la muestra sea más representativa, así mismo considerar otras empresas del mismo rubro cuyo desempeño también impacta en el crecimiento del sector económico de las empresas. Lo expuesto se debe a que el análisis de la presente investigación fue realizado en base a una muestra un poco reducida, además que en dicho rubro no existe antecedente de medición del Capital Intelectual bajo la metodología del modelo navegador Skandia.
- 3.** En investigaciones futuras se recomienda utilizar la información proporcionada por el modelo de Imagen Corporativa para la construcción de un nuevo instrumento para medir la percepción del cliente, porque el instrumento utilizado en la investigación tiene demasiados ítems que hace muy engorrosa el trabajo en el levantamiento de información con el cliente.

Asimismo, se recomienda que si se crea un nuevo instrumento de medición sea validado por personal especialista y/o experto en la materia de investigación y realizar una prueba piloto con muestras representativas.

4. Para próximas investigaciones que desean medir el Capital Intelectual del sector metalmecánica u de otro sector se sugiere que para conocer el nivel del Capital Humano, Capital Estructural y Capital Cliente se tomen como muestra un número representativo de empresas pequeñas, medianas y grandes del mismo sector. Asimismo, sería recomendable realizar investigaciones que permitan medir el Capital Intelectual de diversas empresas en sectores diferentes, ello permitirá concluir como se encuentran las empresas de nuestro país en su Capital Intelectual como punto de partida para que se establezcan posteriormente planes de acción de mejoras en el sector. De ser necesario, se recomienda solicitar apoyo de financiamiento a empresas y/o entidades especializadas en el tema para llevar a cabo dicho proyecto.

#### **5.2.6. Plan de Acción.**

1. Es recomendable que el plan de acción considere la metodología PHVA, la cual incluye actividades de planificar, ejecutar, verificar y actuar. La utilización de dicha metodología para mejorar el nivel de Capital Intelectual en la empresa Estructuras Metálicas JRM S.A.C se basa en la mejora continua de las operaciones dentro del área de Operaciones, Administración y Comercial para lograr en su conjunto con el objetivo trazado. El detalle de la metodología PHVA se muestra a continuación en la Figura 6.



*Figura 6. Ciclo PHVA*

*Nota.* Tomada de “Norma ISO 9001:2015-Ciclo PHVA” por ISO, 2015.

- ✓ En la etapa de planificación, identificar los objetivos que se quieren alcanzar, los recursos y presupuesto necesario e identificar el equipo de trabajo para llevar a cabo el plan de trabajo y definir plazos de ejecución. Se recomienda que el tiempo de ejecución se plasme en un Gantt de actividades de seis meses y el equipo este integrado por diversas personas con las competencias necesarias de las áreas de Administración, Operaciones y Comercial de la empresa Estructuras Metálicas JRM S.A.C.
- ✓ En la etapa del hacer, implementar lo planificado en base a los recursos asignados donde es necesario realizar reuniones de trabajo con el equipo seleccionado, se recomienda que se dé una reunión de apertura donde el equipo investigador de la tesis presente los resultados obtenidos y explique de forma general el proceso y resultado de la investigación realizada en la de la empresa Estructuras Metálicas JRM S.A.C. Asimismo, analizar los resultados obtenidos de la medición del Capital Intelectual e Imagen Corporativa para el establecimiento de estrategias apropiadas en cada uno de sus componentes.

Consideramos importante que se desarrolle un brainstorming para delimitar las mejoras alternativas a las causas identificadas y determinar una estrategia para cada debilidad identificada. Y que ello se centralice en una matriz de monitoreo de resultados.

- ✓ En la etapa de verificación realizar seguimiento y medición a los resultados obtenidos, para ello se recomienda llevar a cabo reuniones mensuales del equipo de trabajo con la Alta Dirección para la presentación de resultados, según el Gantt de actividades aprobado. Es indispensable en esta etapa considerar las auditorías internas para monitorear el resultado de los indicadores establecidos en el modelo navegador Skandia, y en base a dichos resultados efectuar los reajustes correspondientes.
  - ✓ Y en la etapa de actuar se deben considerar la retroalimentación de mejoras en los resultados obtenidos, de existir algún desfase se recomienda reformular las estrategias planteadas. Finalmente, en esta etapa es necesario incluir la verificación de la eficacia de las estrategias diseñadas en un periodo máximo de seis meses.
2. En base a los resultados obtenidos en la investigación, se recomienda que la empresa Estructuras Metálicas JRM S.A.C establezca un plan de acción en un plazo de seis meses a iniciarse desde septiembre de 2019, lo indicado debe basarse en el alineamiento de los objetivos de investigación, objetivo de acción, estrategias, actividades y costo que ello implica. En la Tabla 18 se muestra el resumen de las estrategias planteadas por la investigación referente a cada uno de los componentes del Capital Intelectual (Capital Humano, Capital Estructural y Capital Cliente) y sus respectivas actividades. Dentro de las principales actividades de ha detallado por ejemplo: Contratar el

asesoramiento de profesionales especialistas (6 meses), realizar un curso sobre Coaching de vida que contemple 04 módulos con un periodo trimestral, rediseño de procesos en la compañía, evaluar la adquisición de un nuevo ERP (SAP) que permita contar con información en línea de todos sus procesos, implementar en la compañía los indicadores planteados por el modelo navegador SKANDIA, adquisición de nuevas máquinas con tecnología de punta a fin de optimizar costos y aumentar la productividad de la planta, realizar auditorías internas y/o externas para verificar los controles establecidos, formar un equipo I+D dentro de la empresa con participación del área de Operaciones, Administración y Comercial.

Asimismo, implementar el Business Intelligence en el área Comercial, potenciar nuevas líneas de negocio como soporte estratégico al core del negocio, establecer mecanismos de mejores tiempos de respuesta al cliente, realizar estudios de mercado y campañas promocionales orientados a fortalecer las relaciones con el cliente, implementar proceso de atención de quejas y reclamos del cliente. Para poner en práctica lo indicado, es necesario que la empresa Estructuras Metálicas JRM S.A.C considere dentro de los recursos para la puesta en marcha del plan un capacitador externo con competencias definidas como soporte en la estrategia de fortalecer el Capital Humano, Capital Estructural y Capital Cliente en las áreas de Operaciones, Administración y Comercial.

Tabla 18

## Plan de acción de mejora del Capital Intelectual

Objetivo de Investigación	Objetivo de Acción	Estrategias	Actividades	Costo Estimado (S/.)
Determinar el nivel del Capital Intelectual según el modelo navegador SKANDIA y su relación con la Imagen Corporativa	Fortalecer el nivel del Capital Humano, Capital Estructural y Capital Cliente de la empresa, y mejorar la Imagen Corporativa	<b>Estrategia al Capital Humano</b> - Potenciar la gestión de talento eficaz innovando, mejorando y rediseñando las competencias del personal - Potenciar el liderazgo y gestión de personas (retención, motivación, compromiso, valores y comunicación) - Implementar la gestión de competencias (conocimientos, habilidades, valores) y reconocimiento en el personal (felicitaciones, feedback, autonomía y celebrar sus éxitos) -Potenciar el capital humano interrelacionando la Estrategia y el Liderazgo	- Contratar el asesoramiento de profesionales especialistas (6 meses) - Realizar un curso sobre Coaching de vida que contemple 04 módulos con un periodo trimestral de modo presencial cuyo horario sea de 08:00 am a 09:30. - Realizar 02 campañas en el año de sensibilización e involucramiento al personal de la empresa (talleres vivenciales, - Establecer diccionario de competencias, análisis de perfiles de puesto con el equipo interno de JRM - Realizar reuniones mensuales para retroalimentar los resultados obtenidos de las mejoras en el Capital Humano (fomentando un liderazgo motivador)	25,000
		<b>Estrategia al Capital Estructural</b> -Reducir costos y maximizar capacidades -Incrementar la satisfacción al cliente -Mejorar los procesos y el desempeño -Repotenciar las máquinas de la empresa -Innovar y desarrollo de nuevos productos	- Realizar el mapa y rediseño de procesos de la compañía. - Implementar indicadores según lo establecido en modelo SKANDIA. - Realizar auditorías internas y/o externas para verificar los controles - Evaluar migrar al ERP (SAP) - Gestionar financiamiento de Leasing para adquisición de nuevas máquinas. - Formar un equipo de I+D	30,000
		<b>Estrategia al Capital Cliente</b> - Implementar estrategia de posicionamiento de marca como líder del sector metalmecánico (mostrando valor agregado a diferencia de la competencia) - Implementar estrategia de diferenciación (calidad y tiempo de entrega) ante el cliente - Implementar el plan de aumento y retención de clientes - Implementar campañas orientadas a conocer al cliente como ti mismo (fidelización) - Generar confianza en el cliente, implementar plataformas digitales de atención y comunicación al cliente	- Implementar el Business Intelligence en el área Comercial. - Realizar estudios de mercado por empresas especializadas. - Potenciar las nuevas líneas de negocio que consoliden la marca JRM - Realizar mediciones trimestrales a la percepción del cliente sobre el servicio brindado por JRM. - Convocar a los clientes a charlas del buen funcionamiento de sus productos - Optimización de tiempos de respuesta al cliente - Implementar un procedimiento de Quejas al cliente -Realizar campañas promocionales mediante el área de Marketing	20,000
			<b>Total estimado</b>	<b>S/.75,000</b>

### 5.2.7. Resumen.

1. El equipo investigador recomienda el involucramiento de la Alta Dirección y de todo el personal de la compañía, dado que ello es crucial para alcanzar las mejoras requeridas de potenciar el Capital Intelectual y fortalecer la Imagen Corporativa en la empresa Estructuras Metálicas JRM S.A.C, Asimismo, considerar cada una de las diversas recomendaciones dadas en la presente investigación, las cuales se recomiendan sean aterrizadas en un plan de acción objetivo, medible, realista y que se adecue a la cultura de la compañía. Los resultados obtenidos permitirán a futuros estudios similares de investigación tener un precedente de medir el Capital Intelectual bajo el modelo navegador SKANDIA y relacionarlo con la imagen corporativa de una compañía. En base al estudio realizado se recomienda que las empresas potencien su Capital Intelectual en su parte humana, estructural y clientes, ello conllevara a mejorar la Imagen Corporativa que se tiene por parte de los clientes.
2. En base a los conocimientos adquiridos en la Maestría el equipo investigador considera que la implementación del modelo navegador SKANDIA como punto de partida para mejorar el nivel del Capital Intelectual en la empresa Estructuras Metálicas JRM S.A.C y la medición de la Imagen Corporativa será viable en la medida que se alienen a los objetivos estratégicos y se desarrollen estrategias orientadas a un Liderazgo de tipo transformacional, lo expuesto se sustenta porque actualmente la empresa no tiene implementado un Plan Estratégico y su cultura de trabajo es más reactiva y poco participativa.

## Referencias

- Alama, E. (2008). *Capital intelectual y resultados empresariales en las empresas de servicios profesionales de España*. Disertación doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Departamento de organización de empresas, Madrid, España.
- Álvarez, A. (2012). Selección y clasificación de atributos para la construcción de la escala de medición de la imagen corporativa. *Sinapsis*, 4(4), 9-23.
- Arango, M., Pérez, G. y Gil, H. (2008). Propuestas de modelos de gestión de capital intelectual: Una revisión. *Contaduría Universidad de Antioquía*, 52, 105-130.
- Arrieta, N., Gaviria, G., y Consuegra, J. (2017). Papel del capital intelectual en la calidad de las Instituciones de Educación Superior en Colombia. *Educación y Educadores*, 20(3), 419-433.
- Barriga, T. (2016). Imagen e identidad corporativa: ejemplos de construcción de la identidad visual. *Revista "Tierra Nuestra" UNALM*, 1, 133-142.
- Briñez, M. G. (2016). Prospectiva del capital intelectual: Cuadro de mando integral como generador de valor empresarial. *SAPIENTIAE: Ciências sociais, Humanas e Engenharias*, 2(1), 65-80.
- Bueno, E., Salmador, M. P., y Merino, C. (2008). Génesis, concepto y desarrollo del capital intelectual en la economía del conocimiento: Una reflexión sobre el Modelo Intellectus y sus aplicaciones. *Estudios de Economía Aplicada*, 26(2), 43-63.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, España. Editorial Ariel.
- De la Peña, J. C., y Herrera, D. L. (2014). *Aplicación del método de valoración de capital intelectual navigator Skandia, para estimar el valor real de la fundación SERSOCIAL*. Tesis de licenciatura, Universidad de Cartagena, Escuela de Ciencias Económica.

- Demuner, M., Saavedra M. L., y Camarena, M. E. (2017). Medición del capital intelectual en el sector bancario: aplicación de los modelos Skandia y VAIC. *Innovar*, 27(66), 75-89.
- Díaz, J. (2015). *Medición de imagen corporativa. Cuestionario sobre la imagen corporativa-ficha técnica*. Lima: Ediciones Generales.
- Edvinsson, L., y Malone, M. (1999). *El capital intelectual: Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Barcelona: Ediciones Gestión.
- Fernández-Jardón, C. M., & Martos, M. S. (2016). Capital intelectual y ventajas competitivas en pymes basadas en recursos naturales de Latinoamérica. *Innovar*, 26(60), 117-132.
- García, E. (1993). *Cultura corporativa y competitiva de la empresa española*. España: Díaz de Santos.
- García, T. (2005). Diseño de un modelo para la medición del capital intelectual de empresas de manufactura en el Perú. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial*, 8(2), 33-41.
- Gómez-Valenzuela, V. (2016). Evidencias del efecto del capital intelectual en el desempeño de empresas de la República Dominicana. *Ciencia y Sociedad*, 41(4), 823-868.
- González, J. y Rodríguez, M. (2010). Modelos de Capital Intelectual y sus indicadores en la universidad pública. *Cuadernos de Administración*, 43, 113-128.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2009). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Keller, K. L. (2008). *Administración estratégica de marca: branding* (3 ed.). México D. F: Pearson.
- Morales, H., y Santillán, V. (2006). *La medición del capital intelectual en las Escuelas de Contabilidad del Norte del País*. Tesis de Licenciatura Universidad Privada Cesar Vallejo, Trujillo, Perú

- Ochoa, M., Azuela, J., y Moreno, B., & Arroyo, A. (2016). Gestión del capital intelectual en empresas españolas y mexicanas. *Estudio comparativo. Revista RIGC*, 17(27), 1-10.
- Paladino, M & Mohan, A. (2002). *Tendencias de la responsabilidad social en Argentina*. Documento de Investigación, Universidad Austral, Escuela de Dirección y Negocios, Buenos Aires.
- Ramírez, J. I., y Gochicoa, E. F. (2010). Imagen corporativa: ventaja competitiva para las organizaciones PYME. *Ciencia Administrativa*, 1, 1-8.
- Robles, J. y Zárate, R. (2013). Impacto del capital intelectual en facultades de negocios de las Universidades públicas en Mexico. *Sotavento MBA*, 22, 68-81.
- Roos, J., Roos, G. (1997). Capital intelectual: el valor intangible de la empresa. Paidós, Buenos Aires, 1, 1-45
- Rubio, F. (2016). Intangibles y valoración de empresas: evidencia empírica. *Revista Chilena De Economía y Sociedad*, 10(1), 24-40.
- Sánchez, J., y Pintado, T. (2009). *Imagen Corporativa: Influencia en la gestión empresarial* (2 ed.). Madrid: Esic Editorial.
- Solano, A. H. (2015). *Reporte de capital intelectual como determinante del valor de mercado en empresas con alta bursatilidad de Colombia, Chile y México*. Disertación Doctoral, Universidad Oberta de Catalunya, Bucaramanga.
- Sveiby, K. (2000). *Capital intelectual: la nueva riqueza en las empresas. Cómo medir y gestionar los activos intangibles para generar valor*. Barcelona: Ediciones Gestión.
- Toffler, A. (1999). *La tercera ola* (No. 316.42). Nueva York. Editorial Sudamericana.
- Ugalde, N. (2011). Capital intelectual e innovación: una sinergia necesaria. *Revista de Ciencias Económicas*
- Universidad Católica Sedes Sapientiae,. (2014). Características de las MYPES de la metalmecánica y carpintería en Lima Norte: Un análisis de casos. Obtenido de

<http://odt.ucss.edu.pe/component/k2/item/38-caracteristicas-de-las-mypes-de-metal-mecanica-y-carpinteria-en-lima-norte-un-analisis-de-casos.html>

Ureña, Y., Quiñones, E., & Carruyo, N. (2016). Capital intelectual: modelo estratégico para la calidad de servicio en organizaciones inteligentes. *Revista Científica Ciencias Humanas*, 12(35), 3-17.



## Apéndice A: Instrumento de Medición-Capital Humano

Mediante el presente instrumento se pretende medir el nivel del Capital Intelectual en su componente “CAPITAL HUMANO” en la empresa Estructuras Metálicas JRM SAC, para lo cual se han tomado en cuenta los indicadores establecidos en el modelo Navegador Skandia relacionados con el Capital Humano

El Instrumento tiene 2 partes:

### PARTE A: Encuesta a los trabajadores de la empresa

#### 1.- INDICE DE EMPOWERMET

Calificación / Descripción		Puntaje
Alto	En toda situación se delega autoridad en el desarrollo de sus funciones	5
Medio Alto	Mayormente se delega autoridad en el desarrollo de sus funciones	4
Medio	Regularmente se delega autoridad en el desarrollo de sus funciones	3
Medio Bajo	En Pocas ocasiones se delega autoridad en el desarrollo de sus funciones	2
Bajo	No se delega autoridad en el desarrollo de sus funciones	1

#### 2.- INDICE DE LIDERAZGO

Calificación / Descripción		Puntaje
Alto	En toda situación de trabajo se percibe liderazgo por parte de sus superiores	5
Medio Alto	Mayormente (casi siempre) se percibe liderazgo por parte de sus superiores	4
Medio	Regularmente se percibe liderazgo por parte sus superiores	3
Medio Bajo	En pocas ocasiones se percibe liderazgo por parte sus superiores	2
Bajo	No percibe liderazgo por parte de sus superiores	1

#### 3.- INDICE DE MOTIVACIÓN

Calificación / Descripción		Puntaje
Alto	Existen programas de motivación y reconocimiento monetario y no monetario (felicitaciones, permisos, etc.) para todos.	5
Medio Alto	Existen programas motivaciones de acuerdo a las necesidades del trabajador	4
Medio	Existen programas motivacionales condicionados al cumplimiento de objetivos	3
Medio Bajo	Existen algunos programas motivacionales monetarios	2
Bajo	No existe motivación en el puesto de trabajo menos en la compañía	1

## PARTE B: REVISIÓN DOCUMENTARIA

### 4.- TIEMPO CLIENTE/ ATENCIÓN DEL EMPLEADO

Calificación / Descripción		Puntaje
Alto	Tiempo de atención promedio menor a lo requerido por el cliente	5
Medio Alto	Tiempo de atención promedio en fecha según lo requerido por el cliente	4
Medio	Tiempo de atención con demoras en 24 horas promedio a lo requerido por el cliente	3
Medio Bajo	Tiempo de atención con demoras en 48 horas promedio a lo requerido por el cliente	2
Bajo	Tiempo de atención con demoras mayores a 48 horas promedio a lo requerido por el cliente	1

\*Información proporcionada por el área Comercial referente al tiempo de atención a los clientes por parte del personal de la compañía

### 5.- NÚMERO DE TRABAJADORES

Calificación / Descripción		Puntaje
Alto	Mayor a 500 trabajadores	5
Medio Alto	Entre 300 a 499 trabajadores	4
Medio	Entre 200 y menor a 300 trabajadores	3
Medio Bajo	Entre 100 y menor a 200 trabajadores	2
Bajo	Menor a 100 trabajadores	1

\*Información proporcionada por el área de Recursos Humanos de la compañía

### 6.- ROTACIÓN DE PERSONAL

Calificación / Descripción		Puntaje
Alto	Índice de rotación de personal es mayor al 40% anual en comparación al periodo anterior	5
Medio Alto	Índice de rotación de personal es mayor al 30% y menor al 40% anual en comparación al periodo anterior	4
Medio	Índice de rotación de personal es mayor al 20% y menor al 30% anual en comparación al periodo anterior	3
Medio Bajo	Índice de rotación de personal es menor al 20% y mayor al 10% anual en comparación al periodo anterior	2
Bajo	Índice de rotación de personal es menor al 10% anual en comparación al periodo anterior	1

\*Información proporcionada por el área de Recursos Humanos de la compañía

### 7.- PROMEDIO DE AÑOS DE SERVICIO EN LA EMPRESA

Calificación / Descripción		Puntaje
Alto	Personal con un promedio mayor a 8 años de servicio	5
Medio alto	Personal con un promedio mayor de 5 y menor de 8 años de servicio	4
Medio	Personal con un promedio mayor de 3 y menor de 5 años de servicio	3
Medio bajo	Personal con un promedio mayor de 2 y menor de 3 años de servicio	2
Bajo	Personal con un promedio menor a 2 años de servicio	1

\*Información proporcionada por el área de Recursos Humanos de la compañía

## CONSIDERACIONES DE MEDICION DEL CAPITAL CLIENTE

- ✓ Capital Humano alto, si la puntuación de la sumatorio promedio de los factores de evaluación de los indicadores es mayor que 4
- ✓ Capital Humano medio, si la puntuación de la sumatoria promedio de los factores de evaluación de los indicadores es mayor que 2 y menor que 4
- ✓ Capital Humano bajo, si la puntuación de la sumatoria promedio de los factores de evaluación de los indicadores es menor a 2



## Apéndice B: Instrumento de Medición-Capital Estructural

Mediante el presente instrumento se pretende medir el nivel del Capital Intelectual en su componente "CAPITAL ESTRUCTURAL" en la empresa Estructuras Metálicas JRM SAC, para lo cual se han tomado en cuenta los indicadores establecidos en el modelo Navegador Skandia relacionados con el Capital Estructural

El instrumento tiene:

### PARTE A: REVISION DOCUMENTARIA

#### 1.-GASTOS DE MARKETING/CLIENTE

TIPO	DEFINICIÓN	PUNTAJE
Alto	Si los gastos de Marketing para la captación de clientes son mayores a S/.80,000 con respecto al último periodo	5
Medio Alto	Si los gastos de Marketing para la captación de clientes están entre S/.50,000 y menores a S/.80,000	4
Medio	Si los gastos de Marketing para la captación de clientes están entre S/.20,000 y menores a S/.50,000	3
Medio Bajo	Si los gastos de Marketing para la captación de clientes son menores a S/.50,000	2
Bajo	Si la empresa no efectuó gastos referentes a Marketing para la captación de clientes en el último periodo	1

*\*Gastos de Marketing según presupuesto asignado para el periodo*

#### 2.- GASTO DE MARKETING /ACTIVOS TOTALES

TIPO	DEFINICIÓN	PUNTAJE
Alto	Si el índice de gastos de marketing/ activos totales es mayor a 25% (equivalente a 0.25)	5
Medio Alto	Si el índice de gastos de marketing/ activos totales esta entre 15% y 25% (equivalente a 0.15 y 0.25)	4
Medio	Si el índice de gastos de marketing/ activos totales esta entre 5% y 15% (equivalente a 0.05 y 0.15)	3
Medio Bajo	Si el índice de gastos de marketing/ activos totales es menor al 5% (equivalente a 0.05)	2
Bajo	Si la empresa no efectuó gastos referentes a Marketing para la captación de clientes en el último periodo	1

*\*Gastos de Marketing según presupuesto vs activos totales según estados financieros final del periodo*

#### 3.- PARTICIPACIÓN EN HORAS DE FORMACIÓN (%)

TIPO	DEFINICIÓN	PUNTAJE
Alto	Si el índice de participación del personal en la formación de competencias que solicita la empresa supera al 80%	5
Medio Alto	Si el índice de participación del personal en la formación de competencias que solicita la empresa está entre 50% y 80%	4
Medio	Si el índice de participación del personal en la formación de competencias que solicita la empresa está entre 20% y 50%	3
Medio Bajo	Si el índice de participación del personal en la formación de competencias que solicita la empresa es menor al 20%	2
Bajo	Si no hay participación de los trabajadores de la empresa en los programas de formación de competencias que se establecen	1

*\*Información proporcionada por el área de RRHH en base a la implementación de capacitaciones en la empresa*

**4.- GASTO DE FORMACIÓN/EMPLEADOS (S/)**

TIPO	DEFINICIÓN	PUNTAJE
Alto	Si el índice de gastos mensuales de formación / empleados es mayor a S/.500.00 por trabajador	5
Medio Alto	Si el índice de gastos mensuales de formación / empleados es mayor a S/. 300.00 y menor a S/.500.00 por trabajador	4
Medio	Si el índice de gastos mensuales de formación / empleados es mayor a S/. 100.00 y menor a S/.300.00 por trabajador	3
Medio Bajo	Si el índice de gastos mensuales de formación / empleados es menor de S/.100.00 por trabajador	2
Bajo	Si la empresa no efectuó gastos referentes a formación de trabajadores en el último periodo	1

*\*Gastos de formación proporcionada por el área de RRHH en relación a la cantidad de trabajadores de la empresa*

**5.- PROPORCIÓN DE TRABAJADORES MENORES DE 40AÑOS (%)**

TIPO	DEFINICIÓN	PUNTAJE
Alto	La proporción de trabajadores menores de 40 años representa más del 65%	5
Medio Alto	La proporción de trabajadores menores de 40 años es mayor al 50% y menor al 65%	4
Medio	La proporción de trabajadores menores de 40 años es mayor al 20% y menor al 50%	3
Medio Bajo	La proporción de trabajadores menores de 40 años es menor al 20%	2
Bajo	Todos los trabajadores de la empresa son mayores a 40 años de edad	1

*\*Proporción de trabajadores menores de 40 años de edad proporcionada por el área de RRHH*

**6.- GASTO DE MANTENIMIENTO / ACTIVOS MANEJADOS**

TIPO	DEFINICIÓN	PUNTAJE
Alto	Si el índice de gastos mensuales de mantenimiento /activos es mayor a 0.50	5
Medio Alto	Si el índice de gastos mensuales de mantenimiento /activos esta entre 0.30 y menor que a 0.50	4
Medio	Si el índice de gastos mensuales de mantenimiento /activos esta entre 0.10 y menor que a 0.30	3
Medio Bajo	Si el índice de gastos mensuales de mantenimiento /activos son menores que 0.10	2
Bajo	Si la empresa no efectuó gastos de mantenimiento a los activos manejados en el último periodo	1

*\*Información proporcionada por el área de Mantenimiento y Gerencia de Administración y Finanzas*

**7.- GASTO ÁREA OPERATIVA/ INGRESOS TOTALES**

TIPO	DEFINICIÓN	PUNTAJE
Alto	Si el índice de gastos operativos /ingresos totales es mayor a 0.35	5
Medio Alto	Si el índice de gastos operativos /ingresos totales esta entre 0.20 y menor de 0.35	4
Medio	Si el índice de gastos operativos /ingresos totales esta entre 0.05 y menor de 0.20	3
Medio Bajo	Si el índice de gastos operativos /ingresos totales es menor de 0.05	2
Bajo	Si el índice de los gastos operativos son mayores a los ingresos percibidos	1

*\*Información proporcionada por el área de Operaciones y Gerencia de Administración y Finanzas*

**8.- CONTRATOS REGISTRADOS SIN ERRORES**

TIPO	DEFINICIÓN	PUNTAJE
Alto	Si el nivel promedio de contratos registrados sin errores es mayor al 80% del total de contratos cargados en el mes	5
Medio Alto	Si el nivel promedio de contratos registrados sin errores esta entre 60% y 80% del total de contratos cargados en el mes	4
Medio	Si el nivel promedio de contratos registrados sin errores esta entre 40% y 60% del total de contratos cargados en el mes	3
Medio Bajo	Si el nivel promedio de contratos registrados sin errores está por debajo del 40% del total de contratos cargados en el mes	2
Bajo	No existen contratos cargados que no tengan errores en cada mes del periodo	1

*\*Información proporcionada por el área Comercial de la empresa*

**9.- GASTO DEL ÁREA OPERATIVO/EMPLEADO**

TIPO	DEFINICIÓN	PUNTAJE
Alto	Si los gastos promedios mensuales operativos por empleado son mayores a S/.150.00	5
Medio Alto	Si los gastos promedios mensuales operativos por empleado son mayores a S/.100.00 y menores de S/.150.00	4
Medio	Si los gastos promedios mensuales operativos por empleado son mayores a S/.50.00 y menores de S/.100.00	3
Medio Bajo	Si los gastos promedios mensuales operativos por empleado son menores a S/.50.00	2
Bajo	Si la empresa no efectuó gastos operativos significativos en el último periodo	1

*\*Información proporcionada por el área de Operaciones y Recursos Humanos de la empresa*

**10.-GASTO TECNOLÓGICO/ N° EMPLEADO**

TIPO	DEFINICIÓN	PUNTAJE
<b>Alto</b>	Si los gastos promedios mensuales tecnológicos por empleado son mayores a S/.300.00	5
<b>Medio Alto</b>	Si los gastos promedios mensuales tecnológicos por empleado son mayores a S/.200.00 y menores de S/.300.00	4
<b>Medio</b>	Si los gastos promedios mensuales tecnológicos por empleado son mayores a S/.100.00 y menores de S/.20.00	3
<b>Medio Bajo</b>	Si los gastos promedios mensuales tecnológicos por empleado son menores a S/.100.00	2
<b>Bajo</b>	Si la empresa no efectuó gastos tecnológicos significativos en el último periodo	1

*\*Información proporcionada por el área de Tecnología de la Información (TI) y Recursos Humanos de la empresa*

**11.-GASTO TERCERIZADO/INGRESOS**

TIPO	DEFINICIÓN	PUNTAJE
<b>Alto</b>	Si el índice de gastos tercerizados /ingresos es mayor a 0.65	5
<b>Medio Alto</b>	Si el índice de gastos tercerizados /ingresos esta entre 0.40 a 0.65	4
<b>Medio</b>	Si el índice de gastos tercerizados /ingresos esta entre 0.15 a 0.40	3
<b>Medio Bajo</b>	Si el índice de gastos tercerizados /ingresos es menor al 0.15	2
<b>Bajo</b>	Si la empresa no efectuó gastos tercerizados significativos en el último periodo	1

*\*Información proporcionada por el área de Operaciones y el área de Administración y Finanzas de la empresa*

**12.-COMPETENCIA DE EMPLEADOS**

TIPO	DEFINICIÓN	PUNTAJE
<b>Alto</b>	El personal evaluado en cada una de las áreas supera en más del 60% de los perfiles requeridos por puesto de trabajo	5
<b>Medio Alto</b>	El personal evaluado en cada una de las áreas cumple con el perfil de puestos entre un 40% y 60%	4
<b>Medio</b>	El personal evaluado en cada una de las áreas cumple con el perfil de puestos entre un 20% y 40%	3
<b>Medio Bajo</b>	El personal evaluado en cada una de las áreas cumple con el perfil de puestos menor al 20%	2
<b>Bajo</b>	El personal evaluado en cada una de las áreas no cumple con las competencias requeridas en el puesto de trabajo	1

*\*Información proporcionada por el área de RRHH sobre la evaluación de competencias del personal de empresa vs el perfil requerido en el periodo*

**CONSIDERACIONES DE MEDICION DEL CAPITAL ESTRUCTURAL**

- ✓ Capital Estructural alto, si la puntuación de la sumatoria de los factores de evaluación de los indicadores es mayor que 4
- ✓ Capital Estructural medio, si la puntuación de la sumatoria de los factores de evaluación de los indicadores es mayor que 2 y menor que 4
- ✓ Capital Estructural bajo, si la puntuación de la sumatoria de los factores de evaluación de los indicadores es menor a 2

### Apéndice C: Instrumento de Medición-Capital Cliente

Mediante el presente instrumento se pretende medir el nivel del Capital Intelectual en su componente "CAPITAL CLIENTE" en la empresa Estructuras Metálicas JRM SAC, para lo cual se han tomado en cuenta los indicadores establecidos en el modelo Navegador Skandia relacionados con el Capital Cliente

El instrumento tiene:

#### PARTE A: REVISION DOCUMENTARIA

##### 1.-TIPO DE CLIENTE:

TIPO	DEFINICIÓN	PUNTAJE
Alto	<b>Cliente fidelizado</b> : Realiza compras en un periodo mayor de 04 veces por año de proyectos tipo "A"	5
Medio Alto	<b>Cliente fidelizado</b> : Realiza compras en un periodo mayor de 04 veces por año de proyectos tipo "B"	4
Medio	<b>Cliente recurrente</b> : Realiza compras recurrentes en un periodo menor de 04 veces por año según su necesidad de proyecto de proyectos tipo "B" o "C"	3
Medio Bajo	<b>Cliente no recurrente</b> : Realiza compras en función a su necesidad de 1 vez al año de proyectos tipo "B", "C" o "D"	2
Bajo	<b>Cliente especulador</b> Realiza cotizaciones pero no compra	1

*\*Clientes por frecuencia de compras y tipo de proyecto en un periodo determinado*

*\*Proyectos tipo "A" proyectos definidos por la empresa con ventas mayores a \$/.100,000*

*\*Proyectos tipo "B" proyectos definidos por la empresa con ventas que oscilan entre \$/.50,000 y menor a \$/.100,000*

*\*Proyectos tipo "C" proyectos definidos por la empresa con ventas que oscilan entre \$/.30,000 y menor a \$/.50,000*

*\*Proyectos tipo "D" proyectos definidos por la empresa con ventas que son menores a \$/.30,000*

*\*Información proporcionada por el área Comercial*

##### 2.- DURACION DEL CLIENTE EN LA EMPRESA

CLIENTE POR AÑOS DE DURACION	PUNTAJE	
Alto	Mayor de 5 años	5
Medio Alto	Entre 4 y 5 años	4
Medio	Entre 2 y 4 años	3
Medio Bajo	Entre 1 y 2 años	2
Bajo	Menor a 1 año	1

*\*Clientes por tiempo (años) de atención y por montos de facturación anual*

*\*Información proporcionada por el área Comercial*

### 3.- ÉXITO CON EL CLIENTE

CLIENTE POR NIVEL DE FACTURACIÓN		PUNTAJE
Alto	<b>Cliente Tipo “A”:</b> % de las ventas representa una facturación mayor del 30% en relación al último ejercicio	5
Medio Alto	<b>Cliente Tipo “A”:</b> % de las ventas representa una facturación mayor del 25% y menor del 30% en relación al último ejercicio	4
Medio	<b>Cliente Tipo “B”:</b> % de las ventas que representa una facturación mayor al 10% y menor al 25% en relación al último ejercicio	3
Medio Bajo	<b>Cliente Tipo “C”:</b> % de las ventas representa una facturación entre 5 a 10 % en relación al último ejercicio	2
Bajo	<b>Cliente Tipo “D”:</b> % de las ventas representa una facturación menor al 2%	1

*\*Nivel de facturación que representa el cliente en un periodo determinado*

*\*Cliente tipo “A” son los clientes que representan los proyectos tipo “A” de la empresa*

*\*Cliente tipo “B” son los clientes que representan los proyectos tipo “B” de la empresa*

*\*Cliente tipo “C” son los clientes que representan los proyectos tipo “C” de la empresa*

*\*Cliente tipo “D” son los clientes que representan los proyectos tipo “D” de la empresa*

*\*Información proporcionada por el área Comercial/Marketing*

### 4.- ASESORAMIENTO AL CLIENTE

NIVEL DE ASESORAMIENTO DE JRM		PUNTAJE
Alto	Brinda asesoramiento a todos sus clientes tipo: A, B, C y D	5
Medio Alto	Brinda asesoramiento a todos los clientes tipo: A y B	4
Medio	Brinda asesoramiento a un solo grupo o tipo de clientes	3
Medio Bajo	Brinda asesoramiento en función a lo solicitado por el cliente	2
Bajo	No brinda asesoramiento	1

*\*El asesoramiento está en función al tipo de cliente*

*\*Información proporcionada por el área Comercial/Marketing*

### 5.- NUMERO DE CLIENTES PERDIDOS

NIVEL DE CLIENTE PERDIDOS		PUNTAJE
Alto	Mayor al 10 clientes perdidos por año	5
Medio Alto	Entre 6 a 9 de clientes perdidos por año	4
Medio	Entre 3 y 6 clientes perdidos por año	3
Medio Bajo	Menor a 3 clientes perdidos por año	2
Bajo	Cientes que se mantienen fidelizados	1

*\*Cliente perdido= aquellos clientes que fueron atendidos por la empresa Estructuras Metálicas JRM pero actualmente son atendidos por la competencia de manera recurrente.*

*\*Información proporcionada por el área Comercial/Marketing*

**6.- ACCESIBILIDAD POR TELEFONO AL CLIENTE**

REGISTRO DE LLAMADAS DEL CLIENTE		PUNTAJE
Alto	Se registran la totalidad (100%) de llamadas del cliente en el sistema ERP (aceptadas y desestimadas)	5
Medio Alto	Se registran entre 70% y 100% de las llamadas del cliente en el sistema ERP (aceptadas)	4
Medio	Se registran entre 40% y 70% de las llamadas del cliente en el sistema ERP (aceptadas)	3
Medio Bajo	Se registran por debajo del 40% de las llamadas del cliente en el sistema ERP (aceptadas)	2
Bajo	No hay registro (0%) de llamadas del cliente por parte de la empresa	1

\*Registro de llamadas por parte de la empresa ante solicitudes del cliente

\*Información proporcionada por el área Comercial/Marketing

**7.- VISITAS DE LOS CLIENTES A LA EMPRESA**

CANTIDAD DE VISITAS DE LOS CLIENTES		PUNTAJE
Alto	Mayor a 5 visitas promedio por mes a las instalaciones de la planta	5
Medio Alto	Entre 3 a 4 visitas promedio por mes a las instalaciones de la planta	4
Medio	Entre 2 a 3 visitas promedio por mes a las instalaciones de la planta	3
Medio Bajo	1 visita promedio por mes a las instalaciones de la planta	2
Bajo	No se producen visitas por parte del cliente al mes	1

\*Visitas realizadas por los clientes a las instalaciones de la empresa como parte de verificación de sus pedidos, negociaciones y cierres de ventas

\*Información proporcionada por el área Comercial/Marketing

**8.- DIAS DEDICADOS A VISITAR CLIENTES**

CANTIDAD DE VISITAS REALIZADAS AL CLIENTE		PUNTAJE
Alto	Prospección promedio mayor a 18 visitas a clientes x año	5
Medio Alto	Prospección promedio mayor a 12 visitas a clientes x año	4
Medio	Prospección promedio mayor a 6 visitas a clientes x año	3
Medio Bajo	Prospección promedio mayor a 1 visita a clientes x año	2
Bajo	No hay prospección de visitas en un año	1

\*Visitas realizadas por los Ejecutivos Comerciales como parte de las actividades de prospección, de acuerdo a políticas de la empresa son 3 por día.

\*Información proporcionada por el área Comercial/Marketing

**9.- NUMERO DE CONTRATOS**

CANTIDAD DE CONTRATOS POR PERIODO		PUNTAJE
Alto	Mayor del 30% de contratos en comparación al periodo anterior	5
Medio Alto	Entre el 20% de contratos y menor del 30% en comparación al periodo anterior	4
Medio	Entre 10% a 20% de incremento de contratos en comparación al periodo anterior	3
Medio Bajo	Menor del 10% contratos en comparación al periodo anterior	2
Bajo	No hubo incrementos de contratos en comparación año anterior	1

\*Cantidad promedio de contratos del periodo anterior es 500 contratos con O/C

\*Información proporcionada por el área Comercial

## PARTE B: ENCUESTA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA

### 10.- ENCUESTA DE SATISFACCION AL CLIENTE

NIVEL DE SATISFACCION DEL CLIENTE		PUNTAJE
Alto	Nivel de satisfacción del cliente es mayor al 90%	5
Medio Alto	Nivel de satisfacción del cliente entre 75 y menor de 90%	4
Medio	Nivel de satisfacción entre 60% y al 75%	3
Medio Bajo	Nivel de satisfacción entre 45% y al 60%	2
Bajo	Nivel de satisfacción menor al 45%	1

*\*La empresa efectúa la medición de satisfacción de forma trimestral*

*\*Información proporcionada por el área de Marketing*

#### CONSIDERACIONES DE MEDICION DEL CAPITAL CLIENTE

- ✓ Capital Cliente alto, si la puntuación de la sumatoria de los factores de evaluación de los indicadores es mayor que 4
- ✓ Capital Cliente medio, si la puntuación de la sumatoria de los factores de evaluación de los indicadores es mayor que 2 y menor que 4
- ✓ Capital Cliente bajo, si la puntuación de la sumatoria de los factores de evaluación de los indicadores es menor a 2

## Apéndice D: Cuestionario de Imagen Corporativa en la empresa Estructuras Metálicas JRM

### SAC

**INSTRUCCIONES:** Estimado Cliente, el presente cuestionario tiene el propósito de recopilar información sobre la *Imagen Corporativa en nuestra Empresa*. Se agradece leer atentamente y marcar con un (X) la opción correspondiente a la información solicitada, Es **totalmente anónimo** y su procesamiento es reservado, por lo que le pedimos sinceridad en su respuesta, En beneficio de la mejora continua.

N°	IMAGEN COMERCIAL	ITEMS				
		Muy poco	Poco	Medio	Bastante	Mucho
1	Al prestar el servicio o vender el producto, se oferta otros servicios o productos complementarios con amplia información					
2	Se oferta valor agregado a los servicios o productos					
3	Al momento de vender el producto o prestar el servicio existen una serie de complementos o accesorios necesarios que son ofertados					
4	Existe amplia cobertura para ofertar los productos o servicios en otras localidades					
5	Existe facilidad de entrega de los productos en cualquier localidad					
6	Existe facilidad de atención en los servicios en cualquier localidad					
7	Los precios de los productos son competitivos					
8	Los precios de los servicios son competitivos					
9	Los mecanismos de asesoría en las atenciones técnicas de los servicios son adecuados					
10	Los mecanismos de asesoría en las atenciones técnicas de los productos son adecuados					
11	Los mecanismos para la atención de quejas son eficientes					
12	Todas los reclamos son atendidos y resueltos					
13	Existe un trato amable y profesional con los clientes					
14	El personal de ventas está capacitado en la atención del cliente					
15	La empresa vela por la calidad de los productos					
16	La empresa reconoce una cartera de clientes preferenciales					
17	Los clientes tienen confianza en la empresa					
18	Los clientes tienen confianza en los productos de la empresa					
	IMAGEN ESTRATÉGICA	Muy poco	Poco	Medio	Bastante	Mucho
19	La empresa se preocupa por que los productos sean de fácil acceso a los clientes					
20	La empresa se preocupa por que los servicios sean de fácil acceso a los clientes					
21	La empresa se preocupa por que los repuestos sean de fácil acceso a los clientes					
22	Existe una buena estrategia para los productos y servicios que son promocionados en diversos medios					

23	Existe una buena estrategia para los productos y servicios que son promocionados a través de internet					
24	Existe una buena estrategia para los productos y servicios que son promocionados través de redes sociales					
25	Existe una buena estrategia para los productos y servicios son promociones a través de internet					
26	Existe una buena estrategia para los productos y servicios que serán cancelados por internet					
27	Existe toda una plataforma que facilita las ventas y prestación de los servicios					
28	La empresa planifica sus actividades en función a las tendencias futuras					
29	La empresa aplica análisis de sensibilidad para sus decisiones en función a las tendencias futuras					
30	La empresa emplea la estadística y diversas técnicas de tendencia futura en cuanto a ventas, demanda; para tomar diversas decisiones					
31	Las decisiones son pensando en el mañana					
32	La empresa renueva sus productos con adecuada prontitud					
33	La empresa está en condiciones de prestar servicios con tecnología de punta.					
	<b>IMAGEN EMOCIONAL</b>	Muy poco	Poco	Medio	Bastante	Mucho
34	La empresa proyecta simpatía					
35	La empresa proyecta modernidad					
36	La publicidad considera a los jóvenes					
37	La publicidad hace simpática y agradable visitar la empresa					
38	Los productos son compatibles con los requerimientos de los jóvenes					
	<b>IMAGEN SOCIAL</b>	Muy poco	Poco	Medio	Bastante	Mucho
39	La publicidad y medios informativos considera la conservación del medio ambiente					
40	Los mecanismos de ahorro de energía son adecuadamente publicitados					
41	Los mecanismos de reciclaje son adecuadamente publicitados					
42	La empresa está comprometida con la igualdad de género siendo adecuadamente publicitados					
43	La empresa está comprometida con la igualdad de oportunidades laborales para con las personas discapacitadas siendo adecuadamente publicitados					
44	Los mecanismos existentes para la atención de la persona discapacitada son adecuadamente informados a los clientes					
45	Las infraestructura existente para la atención de la persona discapacitada son adecuadamente informados a los clientes					

Tomado del Dr. Diaz Dumont, J. (2015). Cuestionario de Imagen Corporativa en las Corporaciones (Empresas)

**Apéndice E: Data de resultados medición del capital humano, capital estructural y capital cliente del personal de producción**

Producción		Capital Humano						Capital Estructural										Capital Cliente												
Ítem	Colaborador	P1 (ET)	P2 (ET)	P3 (ET)	P4 (RD)	P5 (RD)	P6 (RD)	P7 (RD)	P1 (RD)	P2 (RD)	P3 (RD)	P4 (RD)	P5 (RD)	P6 (RD)	P7 (RD)	P8 (RD)	P9 (RD)	P10 (RD)	P11 (RD)	P12 (RD)	P1 (RD)	P2 (RD)	P3 (RD)	P4 (RD)	P5 (RD)	P6 (RD)	P7 (RD)	P8 (RD)	P9 (RD)	P10 (RD)
1	CP1	2	4	3	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
2	CP2	1	3	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
3	CP3	2	3	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
4	CP4	2	4	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
5	CP5	2	4	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
6	CP6	1	5	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
7	CP7	2	5	3	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
8	CP8	1	3	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
9	CP9	1	4	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
10	CP10	1	4	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
11	CP11	1	3	3	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
12	CP12	1	5	3	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
13	CP13	1	5	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
14	CP14	2	5	3	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
15	CP15	2	4	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
16	CP16	1	4	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
17	CP17	2	3	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
18	CP18	1	3	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
19	CP19	2	3	3	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
20	CP20	2	3	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
21	CP21	2	3	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
22	CP22	2	4	3	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
23	CP23	4	4	3	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
24	CP24	2	4	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
25	CP25	1	3	3	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
26	CP26	2	2	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
27	CP27	1	5	3	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
28	CP28	1	3	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
29	CP29	1	4	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
30	CP30	2	5	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
31	CP31	2	4	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
32	CP32	2	3	3	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
33	CP33	1	4	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
34	CP34	4	4	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
35	CP35	3	3	3	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
36	CP36	2	4	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
37	CP37	3	4	3	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
38	CP38	3	5	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
39	CP39	3	5	3	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
40	CP40	2	4	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
41	CP41	2	3	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4

Producción		Capital Humano							Capital Estructural												Capital Cliente									
Ítem	Colaborador	P1 (ET)	P2 (ET)	P3 (ET)	P4 (RD)	P5 (RD)	P6 (RD)	P7 (RD)	P1 (RD)	P2 (RD)	P3 (RD)	P4 (RD)	P5 (RD)	P6 (RD)	P7 (RD)	P8 (RD)	P9 (RD)	P10 (RD)	P11 (RD)	P12 (RD)	P1 (RD)	P2 (RD)	P3 (RD)	P4 (RD)	P5 (RD)	P6 (RD)	P7 (RD)	P8 (RD)	P9 (RD)	P10 (RD)
42	CP42	3	5	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
43	CP43	2	4	3	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
44	CP44	2	5	3	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
45	CP45	2	5	3	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
46	CP46	2	5	3	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
47	CP47	1	3	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
48	CP48	3	4	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
49	CP49	2	4	3	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
50	CP50	2	5	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
51	CP51	3	4	3	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
52	CP52	4	3	3	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
53	CP53	3	4	3	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
54	CP54	2	4	3	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
55	CP55	4	5	3	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
56	CP56	3	4	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
57	CP57	4	4	3	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
58	CP58	2	3	3	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
59	CP59	2	5	3	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
60	CP60	3	3	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
61	CP61	2	5	3	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
62	CP62	2	3	3	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
63	CP63	4	3	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
64	CP64	3	4	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
65	CP65	4	5	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
66	CP66	3	5	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
67	CP67	4	4	3	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
68	CP68	3	5	3	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
69	CP69	3	4	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
70	CP70	2	3	3	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
71	CP71	3	4	3	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
72	CP72	4	5	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
73	CP73	3	4	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
74	CP74	4	4	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
75	CP75	2	5	3	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
76	CP76	4	4	3	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
77	CP77	3	5	3	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
78	CP78	4	4	3	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
79	CP79	3	4	3	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
80	CP80	4	5	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
81	CP81	3	5	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
82	CP82	4	3	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
83	CP83	3	3	3	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
84	CP84	4	3	3	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
85	CP85	3	3	3	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4

Producción		Capital Humano							Capital Estructural												Capital Cliente									
Ítem	Colaborador	P1 (ET)	P2 (ET)	P3 (ET)	P4 (RD)	P5 (RD)	P6 (RD)	P7 (RD)	P1 (RD)	P2 (RD)	P3 (RD)	P4 (RD)	P5 (RD)	P6 (RD)	P7 (RD)	P8 (RD)	P9 (RD)	P10 (RD)	P11 (RD)	P12 (RD)	P1 (RD)	P2 (RD)	P3 (RD)	P4 (RD)	P5 (RD)	P6 (RD)	P7 (RD)	P8 (RD)	P9 (RD)	P10 (RD)
86	CP86	2	3	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
87	CP87	4	3	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
88	CP88	3	4	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
89	CP89	4	5	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
90	CP90	3	5	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
91	CP91	4	4	3	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
92	CP92	3	5	3	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
93	CP93	3	4	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
94	CP94	2	3	3	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
95	CP95	3	4	3	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
97	CP97	3	4	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
98	CP98	4	4	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
99	CP99	4	3	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
100	CP100	3	4	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
101	CP101	4	5	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
102	CP102	3	5	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
103	CP103	4	4	3	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
104	CP104	3	5	3	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
105	CP105	3	4	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
106	CP106	2	3	3	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
107	CP107	3	4	3	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
108	CP108	4	5	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
109	CP109	3	4	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
110	CP110	4	4	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
111	CP111	4	3	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
112	CP112	3	4	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
113	CP113	4	5	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
114	CP114	3	5	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
115	CP115	4	4	3	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
116	CP116	3	5	3	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
117	CP117	3	4	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
118	CP118	2	3	3	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
119	CP119	3	4	3	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
120	CP120	4	5	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
121	CP121	3	4	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
122	CP122	4	4	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
123	CP123	4	4	2	4	4	2	3	5	2	2	2	4	2	3	5	3	2	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
<b>Promedio</b>		<b>2.6</b>	<b>4.0</b>	<b>2.43</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

Nota: Colaborador de producción=CP; P=preguntas de los instrumentos utilizados para medir el Capital Humano, Capital Estructural y Capital Cliente; ET=entrevista a los trabajadores de la empresa; RD=revisión documental realizada en la investigación.

**Apéndice F: Data de resultados medición del capital humano, capital estructural y capital cliente del personal de Administración**

Administración		Capital Humano							Capital Estructural												Capital Cliente									
Ítem	Colaborador	P1 (ET)	P2 (ET)	P3 (ET)	P4 (RD)	P5 (RD)	P6 (RD)	P7 (RD)	P1 (RD)	P2 (RD)	P3 (RD)	P4 (RD)	P5 (RD)	P6 (RD)	P7 (RD)	P8 (RD)	P9 (RD)	P10 (RD)	P11 (RD)	P12 (RD)	P1 (RD)	P2 (RD)	P3 (RD)	P4 (RD)	P5 (RD)	P6 (RD)	P7 (RD)	P8 (RD)	P9 (RD)	P10 (RD)
1	CA1	4	5	3	4	4	1	4	5	2	3	2	5	2	3	5	3	3	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
2	CA2	5	4	3	4	4	1	4	5	2	3	2	5	2	3	5	3	3	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
3	CA3	3	5	3	4	4	1	4	5	2	3	2	5	2	3	5	3	3	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
4	CA4	4	4	2	4	4	1	4	5	2	3	2	5	2	3	5	3	3	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
5	CA5	4	4	3	4	4	1	4	5	2	3	2	5	2	3	5	3	3	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
6	CA6	4	3	2	4	4	1	4	5	2	3	2	5	2	3	5	3	3	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
7	CA7	5	4	2	4	4	1	4	5	2	3	2	5	2	3	5	3	3	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
8	CA8	3	4	4	4	4	1	4	5	2	3	2	5	2	3	5	3	3	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
9	CA9	3	5	3	4	4	1	4	5	2	3	2	5	2	3	5	3	3	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
10	CA10	4	5	3	4	4	1	4	5	2	3	2	5	2	3	5	3	3	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
11	CA11	3	4	2	4	4	1	4	5	2	3	2	5	2	3	5	3	3	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
12	CA12	5	4	3	4	4	1	4	5	2	3	2	5	2	3	5	3	3	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
13	CA13	4	4	3	4	4	1	4	5	2	3	2	5	2	3	5	3	3	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
14	CA14	4	4	2	4	4	1	4	5	2	3	2	5	2	3	5	3	3	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
15	CA15	5	5	4	4	4	1	4	5	2	3	2	5	2	3	5	3	3	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
16	CA16	4	5	3	4	4	1	4	5	2	3	2	5	2	3	5	3	3	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
17	CA17	5	4	2	4	4	1	4	5	2	3	2	5	2	3	5	3	3	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
18	CA18	4	4	2	4	4	1	4	5	2	3	2	5	2	3	5	3	3	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
19	CA19	4	5	1	4	4	1	4	5	2	3	2	5	2	3	5	3	3	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
20	CA20	3	4	2	4	4	1	4	5	2	3	2	5	2	3	5	3	3	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
21	CA21	4	4	2	4	4	1	4	5	2	3	2	5	2	3	5	3	3	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
22	CA22	5	5	4	4	4	1	4	5	2	3	2	5	2	3	5	3	3	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
23	CA23	4	5	3	4	4	1	4	5	2	3	2	5	2	3	5	3	3	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
24	CA24	4	4	2	4	4	1	4	5	2	3	2	5	2	3	5	3	3	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
25	CA25	5	5	4	4	4	1	4	5	2	3	2	5	2	3	5	3	3	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
26	CA26	4	5	3	4	4	1	4	5	2	3	2	5	2	3	5	3	3	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
27	CA27	4	4	2	4	4	1	4	5	2	3	2	5	2	3	5	3	3	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
28	CA28	5	5	4	4	4	1	4	5	2	3	2	5	2	3	5	3	3	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
29	CA29	4	5	3	4	4	1	4	5	2	3	2	5	2	3	5	3	3	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
30	CA30	5	4	2	4	4	1	4	5	2	3	2	5	2	3	5	3	3	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
Promedio		4.13	4.4	2.7	4	4	1	4	5	2	3	2	5	2	3	5	3	3	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4

Nota: Colaborador de administración=CA; P=preguntas de los instrumentos utilizados para medir el Capital Humano, Capital Estructural y Capital Cliente; ET=entrevista a los trabajadores de la empresa; RD=revisión documental realizada en la investigación

**Apéndice G: Data de resultados medición del capital humano, capital estructural y capital cliente del personal de Comercial**

Comercial		Capital Humano							Capital Estructural												Capital Cliente									
Ítem	Colaborador	P1 (ET)	P2 (ET)	P3 (ET)	P4 (RD)	P5 (RD)	P6 (RD)	P7 (RD)	P1 (RD)	P2 (RD)	P3 (RD)	P4 (RD)	P5 (RD)	P6 (RD)	P7 (RD)	P8 (RD)	P9 (RD)	P10 (RD)	P11 (RD)	P12 (RD)	P1 (RD)	P2 (RD)	P3 (RD)	P4 (RD)	P5 (RD)	P6 (RD)	P7 (RD)	P8 (RD)	P9 (RD)	P10 (RD)
1	CC1	3	3	3	4	4	1	4	5	2	3	2	5	2	3	5	3	3	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
2	CC2	3	4	2	4	4	1	4	5	2	3	2	5	2	3	5	3	3	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
3	CC3	3	4	2	4	4	1	4	5	2	3	2	5	2	3	5	3	3	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
4	CC4	4	3	1	4	4	1	4	5	2	3	2	5	2	3	5	3	3	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
5	CC5	3	3	2	4	4	1	4	5	2	3	2	5	2	3	5	3	3	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
6	CC6	4	3	3	4	4	1	4	5	2	3	2	5	2	3	5	3	3	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
7	CC7	3	2	2	4	4	1	4	5	2	3	2	5	2	3	5	3	3	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
8	CC8	3	3	1	4	4	1	4	5	2	3	2	5	2	3	5	3	3	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
9	CC9	3	4	2	4	4	1	4	5	2	3	2	5	2	3	5	3	3	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
10	CC10	3	4	2	4	4	1	4	5	2	3	2	5	2	3	5	3	3	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
11	CC11	4	3	1	4	4	1	4	5	2	3	2	5	2	3	5	3	3	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
12	CC12	3	4	2	4	4	1	4	5	2	3	2	5	2	3	5	3	3	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
13	CC13	4	3	1	4	4	1	4	5	2	3	2	5	2	3	5	3	3	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
14	CC14	3	3	2	4	4	1	4	5	2	3	2	5	2	3	5	3	3	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
15	CC15	4	3	3	4	4	1	4	5	2	3	2	5	2	3	5	3	3	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
16	CC16	3	3	3	4	4	1	4	5	2	3	2	5	2	3	5	3	3	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4
Promedio		3.31	3.25	2	4	4	1	4	5	2	3	2	5	2	3	5	3	3	2	4	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4

Nota: Colaborador de Comercial=CC; P=preguntas de los instrumentos utilizados para medir el Capital Humano, Capital Estructural y Capital Cliente; ET=entrevista a los trabajadores de la empresa; RD=revisión documental realizada en la investigación





Cliente tipo B		IMAGEN COMERCIAL																IMAGEN ESTRATEGICA											IMAGEN EMOCIONAL					IMAGEN SOCIAL													
Ítem	Cliente	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	
22	CTB	3	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	3	5	5	3	2	3	4	4	4	4	3	3	2	3	2	2	3	2	1	2	4	1	2	1	3	2	3	1	2	3	
23	CTB	5	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	5	3	4	3	3	2	4	3	4	4	3	3	3	3	4	2	3	2	3	3	3	4	4	2	2	3	1	3	1	2	2	
24	CTB	5	3	3	3	3	5	4	3	4	3	3	5	3	5	4	5	3	4	4	2	4	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	4	4	3	3	3	1	1	3	2	2	2	1	1		
25	CTB	4	3	5	3	4	3	5	3	5	3	4	5	3	5	5	5	5	4	2	3	3	2	4	2	3	2	3	4	2	2	3	4	4	3	2	2	4	2	3	2	3	2	3	2		
26	CTB	4	4	5	3	4	4	3	3	3	5	3	4	5	3	3	4	4	5	3	2	4	3	3	3	2	1	3	2	2	3	4	4	4	4	1	1	2	4	3	1	1	1	3	3	3	
27	CTB	3	4	3	4	5	5	4	4	3	4	3	3	5	4	4	5	5	3	2	3	4	4	2	2	1	1	4	3	4	3	2	3	2	3	3	1	3	3	3	1	2	2	2	2	1	
28	CTB	3	5	4	4	4	5	5	3	5	4	4	3	4	5	4	4	4	3	2	2	4	4	2	1	2	2	4	4	3	3	4	4	4	4	1	2	3	3	3	3	2	1	1	3	3	
29	CTB	4	3	4	3	4	5	3	3	4	4	4	4	5	3	4	5	5	3	2	3	4	2	2	2	2	3	2	2	2	2	4	2	2	2	1	2	1	1	1	3	2	2	3	3	2	
30	CTB	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	2	1	2	1	1	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	1	3	1	1	2	3	
31	CTB	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	2	2	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	2	1	1	1	1	3	2	4	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	1	1	1	1	1	3
32	CTB	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	1	1	1	1	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	1	1	2	1	2	3	3
33	CTB	4	4	5	3	4	4	3	3	3	5	3	4	5	3	3	4	4	5	3	2	4	3	3	3	2	1	3	2	2	3	4	4	4	4	1	1	2	4	3	1	1	1	3	3	3	
34	CTB	3	4	3	4	5	5	4	4	3	4	3	3	5	4	4	5	5	3	2	3	4	4	2	2	1	1	4	3	4	3	2	3	2	3	3	1	3	3	3	1	2	2	2	2	1	
35	CTB	3	5	4	4	4	5	5	3	5	4	4	3	4	5	4	4	4	3	2	2	4	4	2	1	2	2	4	4	3	3	4	4	4	4	1	2	3	3	3	3	2	1	1	3	3	
36	CTB	4	3	4	3	4	5	3	3	4	4	4	4	5	3	4	5	5	3	2	3	4	2	2	2	2	3	2	2	2	2	4	2	2	2	1	2	1	1	1	3	2	2	3	3	2	
37	CTB	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	1	2	1	1	3	2	4	4	3	3	3	3	2	2	1	3	3	2	2	2	1	1	
38	CTB	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	1	1	1	1	3	2	3	3	3	3	3	2	1	1	1	3	3	2	1	1	1	1	
39	CTB	4	5	4	3	4	3	3	4	5	2	3	3	4	2	4	4	3	3	3	3	3	2	1	1	1	1	3	3	4	3	3	4	4	4	1	3	1	3	3	2	1	1	1	1	1	
40	CTB	4	4	3	2	3	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	2	1	2	1	1	2	1	3	2	3	3	3	3	2	2	1	3	3	2	1	2	2	2	
41	CTB	3	3	3	2	3	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	1	1	1	1	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	
Promedio		4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	1	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	

Nota: Cliente tipo B= CTB; P=pregunta referente a la medición de la imagen comercial, imagen estratégica, imagen emocional e imagen social

**Apéndice J: Imagen Corporativa: Cliente tipo C de la empresa Estructuras Metálicas JRM S.A.C**

Cliente tipo C		IMAGEN COMERCIAL																IMAGEN ESTRATEGICA																IMAGEN EMOCIONAL					IMAGEN SOCIAL							
Ítem	Cliente	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45
1	CTC1	5	3	4	3	5	5	5	4	3	5	4	4	5	4	5	4	4	4	3	3	3	4	3	2	4	2	2	1	3	3	4	4	4	1	1	3	2	3	3	1	1	2	3	1	3
2	CTC2	5	3	5	5	5	3	4	5	4	3	4	4	4	5	5	5	5	3	3	3	3	3	1	3	2	2	1	2	3	4	2	1	3	3	2	1	2	2	3	2	2	1	2	1	
3	CTC3	5	5	5	4	4	3	3	5	3	5	5	4	5	5	3	5	4	4	2	1	1	4	4	2	2	3	3	2	3	4	4	4	1	3	2	1	2	2	1	1	3	1	2	3	2
4	CTC4	5	5	3	5	4	3	3	4	3	4	4	5	3	4	5	4	4	4	3	3	3	4	2	2	1	3	1	3	4	1	3	1	1	2	2	3	2	2	3	2	1	3	1	3	3
5	CTC5	5	3	3	5	5	4	5	5	4	4	3	4	4	5	3	4	4	3	1	3	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	4	1	1	1	1	1	1	3	3	1	2	1	
6	CTC6	4	5	5	4	3	5	4	4	4	5	5	3	3	5	3	4	5	4	3	4	4	3	1	3	1	2	4	4	1	2	3	4	3	2	3	2	3	1	1	3	3	2	1	3	
7	CTC7	3	5	4	4	3	3	3	5	4	5	5	4	5	5	3	4	3	4	2	3	1	3	1	1	2	1	3	3	2	2	1	2	2	3	2	2	1	3	2	2	2	3	1	1	1
8	CTC8	3	5	5	5	4	4	5	3	3	4	5	3	3	5	4	5	3	3	2	2	2	3	2	1	1	2	1	1	4	3	1	2	3	2	1	3	2	2	1	1	2	1	2	2	
9	CTC9	5	4	3	4	3	5	3	3	4	4	5	4	5	4	4	5	4	3	3	3	1	4	4	1	1	1	1	3	4	4	1	2	4	1	1	3	3	2	1	3	1	3	3	2	3
10	CTC10	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	5	3	4	4	5	4	2	4	2	2	2	2	1	2	1	4	1	1	4	4	4	3	3	1	1	1	1	3	1	2	3	2	1
11	CTC11	3	5	4	5	3	5	3	3	3	3	4	4	4	5	4	3	3	3	1	4	2	2	4	2	1	1	2	1	1	3	4	2	2	2	2	3	3	3	3	1	2	3	3	1	3
12	CTC12	5	5	4	3	5	3	4	3	5	3	3	5	5	5	4	4	3	5	1	2	1	1	4	3	2	3	3	3	2	4	4	3	2	2	2	2	3	1	2	2	3	3	2	3	2
13	CTC13	5	4	4	3	3	5	3	3	5	5	5	5	5	5	3	4	5	2	3	3	1	1	2	1	2	3	4	2	2	4	4	1	3	2	2	3	3	1	3	3	2	3	2	3	
14	CTC14	5	3	5	4	4	3	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	3	4	2	3	3	1	4	1	1	1	2	3	3	2	2	2	1	2	2	3	3	2	2	3	1	1	3	1	
15	CTC15	5	3	3	5	5	3	3	4	5	4	5	4	3	4	3	4	4	3	1	4	4	2	3	2	1	3	2	4	4	1	3	1	4	3	2	2	1	3	3	1	1	3	3	1	1
16	CTC16	4	4	4	3	4	5	5	3	4	3	3	5	4	5	4	5	3	4	4	4	3	3	3	2	1	3	3	2	2	2	1	4	3	1	3	2	2	1	2	3	3	3	2	2	3
17	CTC17	4	3	5	3	3	3	5	3	3	3	5	3	5	4	5	3	3	5	1	1	1	2	3	2	1	1	3	3	2	2	4	4	2	3	3	1	3	2	3	1	2	2	3	3	
18	CTC18	4	5	3	5	3	3	5	3	4	5	3	5	5	5	4	3	5	4	4	2	2	1	3	2	1	3	1	1	1	4	4	2	3	3	1	3	1	2	2	3	3	1	2	3	1
19	CTC19	3	4	5	3	4	3	4	3	4	5	4	3	5	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	1	2	2	4	3	3	1	1	2	4	2	2	2	2	3	1	2	3	3	3	2	3
20	CTC20	5	4	4	3	3	3	4	4	4	5	5	4	4	5	5	3	3	5	4	4	4	1	2	1	1	3	4	2	1	1	1	1	2	1	3	1	2	1	2	1	3	1	1	3	



**Apéndice K: Imagen Corporativa: Cliente tipo D de la empresa Estructuras Metálicas JRM S.A.C.**

Cliente tipo D		IMAGEN COMERCIAL																IMAGEN ESTRATEGICA												I. EMOCIONAL					IMAGEN SOCIAL														
Ítem	Cliente	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P 10	P 11	P 12	P 13	P 14	P 15	P 16	P 17	P 18	P 19	P 20	P 21	P 22	P 23	P 24	P 25	P 26	P 27	P 28	P 29	P 30	P 31	P 32	P 33	P 34	P 35	P 36	P 37	P 38	P 39	P 40	P 41	P 42	P 43	P 44	P 45			
1	CTD1	4	4	3	3	5	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	5	5	4	2	4	3	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	4	3	2	2	1	3	2	1	1	2	3	1	1			
2	CTD2	3	4	4	4	4	5	3	5	5	3	3	3	4	3	4	5	4	5	1	2	1	3	1	2	3	1	2	4	3	2	4	2	3	2	1	3	2	2	2	1	3	1	3	3	2			
3	CTD3	4	5	4	3	3	3	5	3	4	5	3	5	3	3	4	3	3	3	2	4	1	2	3	3	1	2	3	2	1	4	1	4	3	1	1	3	3	2	3	2	2	2	1	3	1			
4	CTD4	3	4	3	3	3	4	5	4	3	5	4	3	4	4	4	4	3	4	2	2	1	3	1	2	2	2	3	4	2	4	3	4	3	3	3	1	1	1	2	1	1	3	2	2	1			
5	CTD5	3	4	4	4	4	5	3	5	5	3	3	3	4	3	4	5	4	5	1	2	1	3	1	2	3	1	2	4	3	2	4	2	3	2	1	3	2	2	2	1	3	1	3	3	2			
6	CTD6	3	4	4	4	4	5	3	5	5	3	3	3	4	3	4	5	4	5	1	2	1	3	1	2	3	1	2	4	3	2	4	2	3	2	1	3	2	2	2	1	3	1	3	3	2			
7	CTD7	4	5	4	3	3	3	5	3	4	5	3	5	3	3	3	4	3	3	2	4	1	2	3	3	1	2	3	2	1	4	1	4	3	1	1	3	3	2	3	2	2	2	1	3	1			
8	CTD8	5	3	4	3	4	3	5	4	3	5	4	3	4	4	4	4	5	5	2	1	1	4	2	3	3	1	4	2	2	4	4	2	2	2	2	3	3	3	2	1	2	2	1	3	2			
<b>Promedio</b>		<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>

Nota: Cliente tipo D= CTD; P=pregunta referente a la medición de la imagen comercial, imagen estratégica, imagen emocional e imagen social

**Apéndice L: Matriz de consistencia**

<b>Tema: Medición del Capital Intelectual y la Imagen Corporativa en la empresa Estructuras Metálicas JRM SAC, ubicada en la ciudad de Lima</b>								
<b>Proponente de la Investigación</b>	<b>Antecedente</b>	<b>Problema de la investigación (Definición)</b>	<b>Objetivo de la Investigación</b>	<b>Pregunta de Investigación</b>	<b>Hipótesis de Investigación</b>	<b>Enfoque y Diseño de Investigación</b>	<b>Instrumento de Investigación</b>	<b>Participantes</b>
Daniel Guevara	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Fernández, C. y Martos, María Susana nos indican que un enfoque en el uso de capital intelectual es una fuente real de ventajas competitivas, administrando este recurso de una manera correcta (Fernández - Jardon &amp; Martos, 2016)</li> </ul>	La Alta Dirección no conoce el valor real de la compañía mediante la medición de su capital intelectual que le permitan tomar acciones efectivas ante las deficiencias identificadas con el capital humano (conocimientos, competencias del personal, índice de rotación, falta de liderazgo), capital estructural (procesos no alineados adecuadamente)	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>1. Determinar el nivel de capital intelectual, según el modelo navegador Skandia, y su relación con la imagen corporativa en la empresa JRM SAC durante el año 2018.</p>	<p><b>Pregunta General</b></p> <p>¿Cuál es el nivel de capital intelectual, según el modelo navegador Skandia, en la empresa JRM SAC perteneciente al sector industrial metalmecánica y cómo influye los componentes de este modelo en su imagen corporativa?</p>	<p><b>Hipótesis General</b></p> <p>El nivel del capital intelectual en la empresa JRM SAC es medio y existe correlación con la imagen corporativa</p>	<p>1. Enfoque Cuantitativo</p> <p>2. Alcance descriptivo correlacional (Entre las dimensiones de la variable capital intelectual con la variable imagen corporativa)</p> <p>3. Diseño no experimental transaccional</p> <p>4. Población de estudio: 300 trabajadores y 120 clientes</p>	<p>1. En base al modelo de navegador SKANDIA se diseñará el instrumento (cuestionario) que contendrá las dimensiones de la variable capital intelectual e imagen corporativa</p> <p>2. En base al instrumento utilizado se aplicará una prueba piloto para validar el cuestionario (prueba de AIKEN), se evaluará el</p>	<p>Falcón, William</p> <p>Morales, Harold</p> <p>Pitot, Richard</p> <p>Velezmoro, Wilder</p>

Tema: Medición del Capital Intelectual y la Imagen Corporativa en la empresa Estructuras Metálicas JRM SAC, ubicada en la ciudad de Lima								
Proponente de la Investigación	Antecedente	Problema de la investigación (Definición)	Objetivo de la Investigación	Pregunta de Investigación	Hipótesis de Investigación	Enfoque y Diseño de Investigación	Instrumento de Investigación	Participantes
	<p>o El uso del Capital intelectual dentro de una empresa ayuda a desarrollar al capital humano, estructural y clientelar aumentando así los activos intangibles que cada colaborador posee, esto se traduce a mejores actitudes hacia nuestros clientes y mejor clima laboral (Ureña, Quiñones, &amp; Carruyo, 2016).</p>	<p>y capital cliente (clientes con la percepción que los tiempos de entrega no son los adecuados).</p> <p>Todo ello viene afectando la percepción que tiene el cliente sobre la imagen de la compañía.</p>	<p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>2. Determinar el nivel de capital humano, según el modelo navegador Skandia, en la empresa JRM SAC y cómo se relaciona con su imagen corporativa.</p> <p>3. Determinar el nivel de capital estructural, según el modelo navegador Skandia, en la empresa JRM SAC y cómo se relaciona con su imagen corporativa</p>	<p><b>Preguntas Específicas</b></p> <p>¿Cuál es el nivel de capital humano, según el modelo navegador Skandia, en la empresa JRM SAC y cómo influye en su imagen corporativa?</p> <p>¿Cuál es el nivel de capital estructural, según el modelo navegador Skandia, en la empresa Estructuras Metálicas JRM SAC y cómo influye en su imagen corporativa?</p>	<p><b>Hipótesis Específicas</b></p> <p>El nivel del capital humano en la empresa JRM SAC es medio y existe correlación con la imagen corporativa</p> <p>El nivel del capital estructural en la empresa Estructuras Metálicas JRM SAC es medio y existe correlación con la imagen corporativa</p>		<p>coeficiente de correlación de SPEARMAN</p> <p>Para la medición del capital humano se utilizará la técnica de evaluación documentaria y su instrumento del cuestionario.</p> <p>Para la medición del capital estructural se utilizará la técnica de revisión documental mediante el instrumento de lista de verificación para comparar los aspectos esperados con</p>	

<b>Tema: Medición del Capital Intelectual y la Imagen Corporativa en la empresa Estructuras Metálicas JRM SAC, ubicada en la ciudad de Lima</b>								
<b>Proponente de la Investigación</b>	<b>Antecedente</b>	<b>Problema de la investigación (Definición)</b>	<b>Objetivo de la Investigación</b>	<b>Pregunta de Investigación</b>	<b>Hipótesis de Investigación</b>	<b>Enfoque y Diseño de Investigación</b>	<b>Instrumento de Investigación</b>	<b>Participantes</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Alama, E. (2008). Capital intelectual y resultados empresariales en las empresas de servicios profesionales de España. (Tesis Doctoral). Universidad Complutense de Madrid, España.</li> </ul>		4. Determinar el nivel de capital cliente, según el modelo navegador Skandia, en la empresa JRM SAC y cómo se relaciona con su imagen corporativa	¿Cuál es el nivel de capital cliente, según el modelo navegador Skandia, en la empresa Estructuras Metálicas JRM SAC y cómo influye en su imagen corporativa?	El nivel del capital cliente en la empresa Estructuras Metálicas JRM SAC es medio y existe correlación con la imagen corporativa		<p>los evidenciados.</p> <p>Y para la medición del capital cliente se utilizará una revisión documental para conocer el tipo de cliente, etc. y la técnica de la encuesta mediante uso del cuestionario</p>	



ERROR: syntaxerror  
OFFENDING COMMAND: --nostringval--

STACK:

/Title  
( )  
/Subject  
(D:20200507174738-05'00')  
/ModDate  
( )  
/Keywords  
(PDFCreator Version 0.9.5)  
/Creator  
(D:20200507174738-05'00')  
/CreationDate  
(wvelezmoro)  
/Author  
-mark-

