

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Capital intelectual de la empresa agroindustrial PRONATUR S.A.C., 2021

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

Nahomy del Rocio Soplopuco Wong

ASESOR

Diogenes Jesus Diaz Rios

<http://orcid.org/0000-0002-0955-7994>

Chiclayo, 2022

**Capital intelectual de la empresa agroindustrial PRONATUR
S.A.C., 2021**

PRESENTADA POR

Nahomy del Rocio Soplopuco Wong

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR

Carla Ethel Gamarra Flores

PRESIDENTE

Jessica Karin Solano Cavero

SECRETARIO

Diogenes Jesus Diaz Rios

VOCAL

Dedicatoria

A Dios, por acompañarme y guiarme en cada decisión de mi vida. A mis padres (Sysy Wong y Willian Soplopucó), por apoyarme, aconsejarme, confiar en mí y ser parte fundamental de mi motivación, esfuerzo y crecimiento personal, pues sin ellos no lo hubiese logrado.

Agradecimientos

A mis familiares, a mi asesor, compañero de amanecidas, docentes, amigos y a todas las personas que hicieron posible esta investigación, y que, además, me acompañaron en este proceso, no ha sido sencillo pero sus conocimientos, consejos y esfuerzo ha sido fuente de inspiración para culminar este objetivo y motivarme a seguir desarrollándome profesionalmente.

INFORME DE ORIGINALIDAD

20%

INDICE DE SIMILITUD

19%

FUENTES DE INTERNET

9%

PUBLICACIONES

11%TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	www.academia.edu Fuente de Internet	2%
2	bdigital.uniquindio.edu.co Fuente de Internet	1%
3	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
4	repository.ut.edu.co Fuente de Internet	1%
5	ruidera.uclm.es Fuente de Internet	1%
6	repositorio.uam.es Fuente de Internet	1%
7	administracion.uexternado.edu.co Fuente de Internet	<1%
8	tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1%

Índice

Resumen	6
Abstract	7
Introducción	8
Revisión de literatura	10
Materiales y métodos	15
Resultados y Discusión	18
Conclusiones	25
Recomendaciones.....	25
Referencias	27
Anexos.....	30

Resumen

Los activos inmateriales o intangibles que las empresas gestionan son denominados Capital Intelectual y actualmente pocas empresas miden o realizan una gestión adecuada de los mismos, por ello, el objetivo general de la presente investigación es diagnosticar la gestión del capital intelectual en la empresa PRONATUR S.A.C. y los específicos diagnosticar la gestión del capital humano, estructural, relacional y de emprendimiento e innovación en la empresa de estudio mediante un nuevo cuestionario basado en el modelo Intellectus que medirá las percepciones de los colaboradores. Se determinó que la organización agroindustrial le da más énfasis a su capital relacional mediante la obtención de certificaciones, el cuidado del medio ambiente y de su comunidad, sin embargo, descuida la motivación de su capital humano y el conocimiento que ellos pueden generar, siendo un factor clave para el desarrollo de los otros capitales.

Palabras claves: Intangibles, Capital Intelectual, Capital Humano, Capital Estructural, Capital Relacional, Capital de emprendimiento e innovación.

Clasificaciones JEL: J24, Z13, O33

Abstract

The intangible or intangible assets that companies manage are called Intellectual Capital and currently few companies measure or carry out an adequate management of them, therefore, the general objective of this research is to diagnose the management of intellectual capital management in the company PRONATUR S.A.C. and the specific ones to diagnose the management of human, structural, relational and entrepreneurship and innovation capital in the study company through a new questionnaire based on the Intellectus model that will measure the perceptions of the collaborators. It was determined that the agro-industrial organization gives more emphasis to its relational capital by obtaining certifications, caring for the environment and its community, however, neglects the motivation of its human capital and the knowledge that they can generate, being a key factor for the development of other capitals.

Keywords: Intangibles, Intellectual Capital, Human Capital, Structural Capital, Relational Capital, Entrepreneurship and innovation capital.

JEL classifications: J24, Z13, O33

Introducción

A principios de los años noventa, inicia un nuevo concepto denominado gestión del conocimiento en grandes organizaciones de diferentes países como Suecia y Estados Unidos, las cuales fueron las pioneras, al darse cuenta que podrían otorgarle valor al conocimiento que generaban (Farfán y Alfonso, 2006).

Sin embargo, el conocimiento no se puede ejecutar como tal, se debe implementar métodos, sistemas y repositorios de conocimiento, haciendo que el capital intelectual mejore de forma significativa, enriqueciendo las capacidades de la empresa y logrando resolver conflictos de manera más eficiente en el menor periodo de tiempo posible, haciéndola más productiva y competitiva, contribuyendo a la creatividad y aprendizaje de la organización, otorgándole un valor excepcional (Sarur, 2013).

A lo largo del tiempo, el concepto de capital intelectual ha sido descrito como la agrupación de activos intangibles pertenecientes a una empresa, es decir, la propiedad intelectual, la experiencia, la información y el conocimiento, que puede utilizarse para otorgarle valor a los activos existentes o a la adquisición de nuevos (Stewart, 1998). Sin embargo, no sólo incluye el conocimiento individual y organizativo, sino también elementos como lealtad de los clientes, competencia del colaborador, información o datos importantes sobre el mercado (Sarmiento y Román, 2015).

Actualmente, la gestión del capital intelectual es un tema que ha adquirido relevancia en países desarrollados, sin embargo, en Perú es un tema casi inexplorado. Diversos estudios (Durst y Edvardsson, 2012; Marzo y Scarpino, 2016), afirman que la aplicación de la presente variable en pymes, es prácticamente nula o de manera informal en diversas áreas, existiendo la necesidad de realizar investigaciones acerca del tema.

La empresa PRONATUR S.A.C. se encuentra posicionada en el sector agroindustrial. Sin embargo, carece de políticas de gestión del capital intelectual, puesto que, en base a entrevistas informales al personal de la empresa; se detectó que, no todos tienen sentido de pertenencia debido a que no son parte de las actividades de mejora continua de la organización y que el clima laboral no siempre es el adecuado, ya que en ocasiones existe cierta tensión por parte de los jefes hacia los colaboradores. Así también, no reciben reconocimientos cuando realizan un buen trabajo y no todos poseen un horario estable, en ocasiones realizan actividades fuera del horario laboral. A pesar de que reciben capacitaciones, estas no son constantes, y no todos poseen una visión y misión clara acerca de la empresa.

Al mismo tiempo, la empresa no dedica mucho tiempo a la difusión de su cultura corporativa, sólo lo hace con sus colaboradores que son parte de la toma de decisiones, por lo que se deduce que no existe una homogeneidad cultural, de igual manera las capacitaciones *on line* no son para todos los colaboradores. También se detectó que no realizan acciones formativas con los proveedores y que en su mayoría desconocen el *just in time* en el abastecimiento de los productos. No obstante, si realizan gastos en innovación, desarrollo, tecnología, investigación de nuevos proyectos, difusión de productos, sistemas de información, mantenimiento de maquinaria y equipo, pero no poseen mucho conocimiento de la actividad tecnológica de sus competidores o de posibles asociaciones con otras empresas para seguir innovando.

Por otro lado, poseen un gran número de clientes nacionales e internacionales, un alto volumen de ventas y diferentes puntos de distribución, pero no poseen una base de datos clara de cuantos clientes pierden anualmente, un canal de comunicación donde reciban sugerencias de los consumidores para mejorar sus diseños y desarrollo de productos o un índice de satisfacción del cliente. Cabe resaltar que, la relación con sus proveedores tampoco pasa desapercibida, ya que, a pesar de la antigüedad de los proveedores, no realizan actividades conjuntas.

Por consiguiente, podemos decir que el cliente interno trabaja de manera empírica y rutinaria. Al mismo tiempo, que la organización se ve amenazada a los constantes cambios del entorno, por lo cual debe innovar sus productos y procesos, esto implica el desarrollo de su capital intelectual en una red de relaciones intensivas en conocimiento dentro y fuera de su alcance. Frente a la siguiente problemática se plantea la siguiente pregunta ¿Cómo es la gestión del capital intelectual en la empresa PRONATUR SAC?

Por ello, la presente investigación plantea como objetivo general diagnosticar la gestión de capital intelectual en la empresa PRONATUR S.A.C; y como objetivos específicos diagnosticar la gestión del capital humano, estructural, relacional y de emprendimiento e innovación en la empresa PRONATUR SAC. Asimismo, es importante mencionar que el desarrollo del presente proyecto será a través de un instrumento referenciado en el modelo *Intellectus* de Bueno et al. (2011), el cual toma en consideración las tres dimensiones más usadas del capital intelectual (humano, estructural, relacional) y una dimensión adicional que los vincula, llamado capital de emprendimiento.

A su vez, se pretende que esta investigación sea de utilidad a las diferentes instituciones del sector empresarial, en el cual las organizaciones reconozcan el valor del conocimiento que poseen en todas sus dimensiones, que va más allá de lo que refleja un estado financiero, equipos o maquinarias. Al mismo tiempo, contribuirá a la empresa PRONATUR SAC brindándole un

mayor conocimiento acerca de su nivel de gestión del capital intelectual, otorgándole valor a los elementos intangibles que habitualmente pasan desapercibidos generando una transición hacia una adecuada gestión y sostenibilidad a largo plazo.

Finalmente, el tema fue escogido debido a la falta de políticas y conocimiento acerca del capital intelectual dentro de la organización, por lo cual su importancia se torna en un factor clave, puesto que se vuelve una ventaja competitiva para las organizaciones modernas. Haciendo una comparación, algunos autores encuentran similitud entre la empresa y un árbol, ya que, no sólo debemos preocuparnos por el buen estado de la parte visible como las hojas, ramas o fruto, sino también de la parte invisible como las raíces, en el caso de la empresa tampoco debemos ignorar los activos ocultos (Edvinsson y Malone, 1999).

Revisión de literatura

La noción de capital intelectual (CI) ha estado presente hace décadas, desde el instante en que se creó la primera conexión vendedor – cliente, el cual fue llamado posteriormente fondo de comercio. Con el transcurso del tiempo, el concepto de capital intelectual se ha ido modificando incluyendo diversas áreas claves que aportan beneficios inmateriales indispensables para la empresa, logrando una transición de una organización grande a una organización moderna (Brooking y Guix, 1997).

El CI es el conocimiento que la organización posee, la cual puede ser convertida en valor, abarcando programas, proyectos, invenciones, publicaciones y procesos (Edvinsson y Sullivan, 1996). Es decir, la materia intelectual constituida por los valores ocultos o intangibles genera riqueza permitiendo la continuidad de las empresas (Stewart, 1998) ya que, la combinación de los mismos permite que la organización funcione considerando actividades como la fidelidad del cliente o la eficiencia del colaborador, de las cuales pocas organizaciones se preocupan, miden o informan, pero que, sin lugar a dudas le otorga un valor agregado (Edvinsson y Malone, 1999). Asimismo, la valoración de estos elementos con ayuda de los recursos financieros y humanos permite conectar las operaciones y las estrategias de la empresa (Yenque, 2016). Por ello, cada vez los negocios están más conectados a sus valores intangibles, que a los tangibles (Bontis, 1999).

En 2020, se detectó que es importante profundizar en una metodología de gestión de CI que aporte al aumento de la productividad en las organizaciones, debido a que, el capital intelectual identifica las áreas deficientes dentro de la empresa como: insatisfacción de los clientes e incapacidad para dirigir y controlar habilidades (Erazo y Narváez, 2020). Además, que la creatividad, los proyectos de desarrollo e inversión, las relaciones con el medio ambiente y

proveedores no son gestionados de manera adecuada, mientras que, el intangible más valorado es el capital humano, conservando un rol relevante en la generación de valor monetario y desarrollo sostenible de las empresas (Borrás y Campos, 2021). Ya que, el desconocimiento de las funciones de este capital y del capital estructural puede ocasionar que la empresa no logre sus objetivos planteados, debido a que los clientes internos y externos no se sienten identificados con la cultura o valores de la organización, además que ambos capitales están relacionados porque el capital estructural parte del conocimiento del capital humano (Quiñones, Yaritzta, y Ureña, 2016).

Por otro lado, el CI puede responder a la incertidumbre del entorno por medio del desarrollo de sus capacidades dinámicas, obteniendo: la optimización de la flexibilidad, capacidad para adaptarse a los constantes cambios globales convirtiéndose en una ventaja competitiva sostenible, debido a que mejora en: asertividad, toma de decisiones, trabajo en equipo y competitividad ante la globalización, estos deben ser aprovechados para la eficacia de la gestión de los procesos; es decir, cambiar el estado estático a uno dinámico (Acosta, Longo, y Murcia, 2016). Al lograr dicha transición, el CI también refuerza las capacidades dinámicas en el personal comprometido y permite la adaptación de la estructura para la innovación de servicios y productos de acuerdo a las estrategias organizacionales que pueden ser beneficiosos para los procesos de gestión interna (Gazzera y Lombardo, 2020).

Por ello, la medición de CI en grandes empresas (de servicio y manufactura) contribuye a la mejora de su desempeño, las cuales muestran un crecimiento producto de la valoración de los intangibles, afirmando que son relevantes para determinar el verdadero valor de la organización y para su gestión, mejorando finalmente la eficacia de su administración interna (Vega, Alarcón, Estupiñán y Yancha, 2019). Al identificar los factores de CI que mejoran el desempeño de las organizaciones se obtiene efectos positivos, tales como, obtener un panorama más claro de la situación, buen clima laboral, liderazgo, motivación y trabajo en equipo que permite aumentar la productividad y estimular la innovación, por consiguiente, crear valor a la entidad (Gómez, 2016). Así también, se debe prestar atención a los indicadores que lo componen para obtener como resultado la incorporación de los intangibles y a los componentes que se consideran con poco impacto, convirtiéndose en una herramienta clave para los procesos de obtención de ventajas competitivas (Axtle y Acosta, 2017).

De lo anteriormente mencionado, se puede deducir que el conocimiento que posee una organización puede otorgarle riqueza cognitiva, por lo cual se vuelve importante que estén en constante innovación y cuiden de su capital intelectual (García, 2010). Debido a que, otorga beneficios a los intangibles actuales como a los que plantea implementar la entidad (Cuesta,

2010), ya que el CI es el único bien que puede revalorizarse dentro de la organización a comparación de los otros bienes (equipos, maquinaria, infraestructura, etc.) que empiezan a perder valor con el pasar del tiempo (Ulrich, 2001).

Cabe resaltar que, el CI no puede gestionarse por si solo, necesita modelos de medición para los recursos intangibles, ya que es un concepto casi contable. Sin embargo, dichos modelos no son unidades de medida uniforme, pero permiten tener un valor aproximado de los intangibles y ayudan a determinar si mejoran o no a la organización (Osorio, 2003).

Tabla 1

Cuadro Comparativo de modelos de medición

Modelo	Autor y fecha	Definición	Componentes
1. Modelo de Navegador Skandia	Edvinsson & Malone (1994)	Fue desarrollado dentro del grupo Skandia, considerándose uno de los métodos pioneros y más efectivos que permiten medir el capital intelectual, identificando la diferencia del capital financiero. Valorando el cálculo tanto de los intangibles como los tangibles.	<ul style="list-style-type: none"> - Enfoque Financiero - Enfoque cliente. - Enfoque humano. - Enfoque procesos. - Enfoque de renovación y desarrollo.
2. Modelo Technology Broker	Annie Brooking (1996)	Este modelo incluye activos tangibles e intangibles, partiendo del modelo de Skandia, manifestando el desarrollo de la investigación a través de indicadores cualitativos.	<ul style="list-style-type: none"> - Activos de mercado. - Activos de propiedad intelectual. - Activos humanos. - Activos de infraestructura.
3. Modelo de Canadian Imperial Bank	Hubert Saint Onge (1996)	Este modelo agrega un capital financiero para mostrar la relación del capital intelectual, su medición y el aprendizaje organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Capital humano. - Capital estructural. - Capital clientes. - Capital Financiero.

Modelo	Autor y fecha	Definición	Componentes
4. Modelo de Intellectual Assets Monitor	Karl Erick Sveiby (1997)	Este modelo presenta dos partes: el balance visible (tangibles) como financiación y el balance invisible (intangibles) como competencias de personas, estructura externa e interna.	<ul style="list-style-type: none"> - Capital humano. - Capital estructural.
5. Modelo de Estructura de Capital Intelectual “Intelect”	Escorial Euforum (1998)	Este modelo está basado en el modelo de navegador Skandia, mostrándose como el más apropiado para el diagnóstico del capital intelectual, debido a su desarrollo teórico y rigurosidad conceptual..	<ul style="list-style-type: none"> - Capital Humano. - Capital Estructural. - Capital Relacional.
6. Modelo Nova	Nova Care (1999)	La empresa Nova Care desarrolló este modelo para medir y gestionar los procesos de capital intelectual y se dividió en cuatro elementos debido a que este modelo se inclina hacia el crecimiento de las organizaciones.	<ul style="list-style-type: none"> - Capital Humano. - Capital Organizativo. - Capital social. - Capital de Innovación y Aprendizaje.
7. Modelo Intellectus	Bueno et al. (2011)	Este modelo presenta relevancia a nivel internacional, tomando como referencia el Modelo Navegador Skandia del grupo Skandia y el Modelo Intelect del Instituto Universitario Euforum Escorial, actualizando y agregando un capital adicional, el cuál tiene una función integradora de los capitales anteriores.	<ul style="list-style-type: none"> - Capital Humano. - Capital Estructural. - Capital Realcional. - Capital de emprendimiento

Nota: Los datos son proporcionados por el capital intelectual y sus indicadores en el sector industrial de Gonzáles, (2009).

Como se muestra en la tabla 1, diversos autores proponen un sinnúmero de modelos de medición de CI utilizando diferentes componentes, algunos enfocados en lo organizacional y financiero, y otros orientados a activos de infraestructura, humanos, propiedad y de mercado; Sin embargo, coinciden en los aspectos que emplean para detallar sus componentes, sintetizándolos en: primero el capital humano que mide el conocimiento adquirido por los

colaboradores de la entidad y su capacidad para crear conocimiento útil a nivel individual u organizativo (Bueno et al. 2011), de igual manera se refiere a las capacidades de mejora e innovación, compromisos y motivación de las personas (Inche y Chung, 2004) por lo tanto, al ser un factor tan indispensable se debe cuidar de este capital (Horgan, 2003); segundo, el capital estructural se refiere al conocimiento y los elementos intangibles que pertenecen a la organización, dividiéndose en dos elementos: el organizativo y el tecnológico (Bueno et al. 2011) este conocimiento que es propiedad de la organización se debe mantener internamente en la empresa a pesar de que los colaboradores ya no formen parte de la misma (Díaz, 2003; Bueno, 2001).

Finalmente, el capital relacional es el conocimiento que posee la empresa y los integrantes relacionados, compuesto por dos capitales: el capital negocio y el capital social (Bueno et al. 2011), esta relación también está en función del valor que la organización logra por medio de su cumplimiento en diversos ámbitos (medio ambiental, social, político) potenciando su marca y generando una ventaja competitiva (González, 2009).

En 2011, Bueno et al. actualizó el modelo Intellectus para el diagnóstico y medición del CI, agregando un componente llamado capital de emprendimiento e innovación, el cual se encarga de conectar los capitales mencionados en el párrafo anterior, mostrando resultados de innovación en cuanto a las mejoras agregadas tanto a métodos de gestión, procesos, productos, esfuerzo de innovación y capacidad de emprendimiento, dicho modelo posee un alto nivel de confiabilidad, incluyendo características de flexibilidad y adaptabilidad que posibilita a la empresa a adaptar el modelo tanto en elementos, variables e indicadores, según los requerimientos de la organización de manera cualitativa o cuantitativa, tomando como referencia el modelo de Navegador Skandia y el modelo Intellect de Euforum considerados los más apropiados para el diagnóstico del capital intelectual (Bueno et al. 2011).

Por ello, se usó como referente el modelo Intellectus para la presente investigación, debido a que se adecuaba a los objetivos generales y específicos planteados, a la realidad que se pretende estudiar y a la problemática de la organización; ya que su actividad comercial y repercusión de sus productos toman un papel importante al día de hoy en el sector agroindustrial en la región norte. PRONATUR al ser una empresa consolidada tiene la capacidad de optimizar sus procesos tanto a nivel interno como externo, generando retribuciones a los intangibles que ya posee como los que desea implementar, permitiendo la mejora de su productividad y de sus procesos influyendo así en la calidad de vida del colaborador y del cliente.

La empresa anteriormente mencionada posee características importantes que se requieren para la gestión de CI, tales como: nivel de posicionamiento en el mercado nacional y presencia

internacional, tecnología, variedad de productos, sedes en diferentes partes del Perú, innovación, gran número de clientes, personal interno y proveedores.

Materiales y métodos

Para el diseño y elaboración de esta investigación descriptiva del capital intelectual, se realizó un estudio en la empresa PRONATUR S.A.C. perteneciente al sector agroindustrial con el propósito de diagnosticar la gestión del capital intelectual en la organización, utilizando un enfoque cuantitativo con apoyo de datos cualitativos, de diseño no experimental.

Se consideró como población a todos los colaboradores con más de 3 años dentro de la organización debido a que poseen mayor conocimiento de la misma, siendo una muestra intencional de 50 personas entre hombres y mujeres, los cuales estuvieron clasificados en 40 colaboradores operativos (asistentes, operarios, auxiliares) y 10 directivos o jefes de área.

Para la recolección de datos cuantitativos se adaptó un nuevo cuestionario con 56 declaraciones medidas por la escala de Likert, donde 1 es completamente en desacuerdo y 5 completamente de acuerdo, usando como base el modelo Intellectus que permitió medir las percepciones de los colaboradores, siendo de utilidad para tener una aproximación al diagnóstico del capital intelectual en sus cuatro componentes (humano, estructural, relacional y de emprendimiento). Para la determinación del número de ítems y en base a la opinión de expertos, se realizó un análisis de la organización que permitió identificar el número de indicadores que coinciden con la realidad estudiada por cada capital, como lo posibilita la metodología del modelo Intellectus, debido a que, por ser un modelo muy amplio permite que cada organización la adapte a sus requerimientos (Bueno et al. 2011).

Posteriormente, se realizó una entrevista semiestructurada con 28 preguntas basadas en los elementos que se descomponen de los capitales (reputación corporativa, resultados de la innovación, valores y actitudes, relaciones sociales, con los empleados, clientes, proveedores, competidores, aliados, instituciones de promoción y mejora de calidad, defensa del medio ambiente, medios de comunicación e imagen corporativa, aptitudes, cultura, procesos, actitud y capacidad de emprendimiento, esfuerzo en innovación, aprendizaje organizativo, dotación tecnológica y propiedad intelectual e industrial) dirigida a 1 persona que forma parte de la alta dirección dentro de la organización, ya que en él radica la toma de decisiones, esta información servirá como data complementaria que ratifican los datos previos y permiten analizar su percepción de los cuatro capitales que componen el CI.

Los cuestionarios fueron realizados de manera presencial previa coordinación con el personal de la empresa en cuestión, de igual forma, la entrevista se realizó presencialmente al

propietario de PRONATUR con una duración aproximada de 2 horas. La validación y confiabilidad cuantitativa se realizó a través del software estadístico SPSS versión 25, el cual arrojó un alfa de cronbach de 0.749, así también el procesamiento de los datos obtenidos fue mediante el programa Microsoft Excel. Los componentes, elementos, variables e indicadores que el modelo ha planteado fueron tomados como referencia para la elaboración del nuevo cuestionario, expuestos en el anexo 2,3,4,5,6 y 7.

Tabla 2*Operacionalización de Variables*

Concepto	Definición Conceptual	Componentes	Variables	Elementos	Instrumento
Gestión del Capital Intelectual	El capital intelectual es la agrupación de elementos intangibles que forman parte de la empresa, valorando actividades como la fidelidad del cliente o la eficiencia del colaborador, de las cuales pocas organizaciones se preocupan, miden o informan, pero que, sin lugar a dudas, le otorga un valor agregado a la empresa. (Edvinsson y Malone, 1999).	Capital Humano	Capital Humano	Valores y Actitudes Aptitudes Capacidades	Escala de Likert (1= completamente desacuerdo, 5= completamente de acuerdo)
			Capital Organizativo	Cultura Estructura Aprendizaje Organizativo Procesos Esfuerzo en investigación y desarrollo	
			Capital Tecnológico	Dotación tecnológica Propiedad intelectual e industrial Vigilancia tecnológica	
		Capital Relacional	Capital Negocio	Relaciones con clientes Relaciones con proveedores Relaciones con competidores Relaciones con empleados Relaciones con las administraciones públicas	
			Capital Social	Relaciones con los medios de comunicación Relaciones sociales Reputación corporativa	
			Capital de Emprendimiento	Capital de Emprendimiento	

Nota: Los datos son proporcionados por el Modelo Intellectus de medición, gestión e información del capital intelectual de Bueno et al. (2011).

Resultados y Discusión

La selección de colaboradores encuestados se realizó mediante el criterio de antigüedad en la empresa, los cuáles deberían tener más de 3 años dentro de la misma debido a que tendrían mayor conocimiento de la organización, sumando un total de 50 colaboradores pertenecientes a diferentes áreas de la empresa PRONATUR SAC.

En cuanto a los datos generales, se obtuvo que la media de antigüedad de los colaboradores dentro de la organización y de experiencia en su puesto actual de trabajo es de 9 años, el 36% de ellos son auxiliares, el 24% operativos, el 20% asistentes, el 14% pertenecientes a baja gerencia y el 6% a gerencia media, de los cuales el 80% tiene contrato indefinido y el otro 20% no lo tiene.

Asimismo, el 26% de los colaboradores tiene entre 41 y 45 años, el 22% tiene entre 26 y 30 años, el 16% tiene edades entre 31 y 35 años, el 14% tiene entre 36 y 40 años, el 8% tiene entre 20 y 25, y 46 y 50 años respectivamente, el 4% tiene entre 51 y 55 años, y por último el 2% de los encuestados tiene entre 56 y 60 años, en su mayoría masculinos con el 88% y el 12% restante son de género femenino, de los cuales el 82% tienen responsabilidades familiares y el otro 18% no las tiene. Así también, el 100% posee nacionalidad peruana con un nivel de estudios de secundaria completa el 38%, el 28% posee nivel superior, el 22% nivel técnico, el 10% tiene primaria completa, y finalmente, sólo el 2% tiene estudios de posgrado.

De lo mencionado anteriormente, se puede inferir que en la empresa no hay un estándar definido para la edad puesto que trabajan tanto jóvenes como adultos, los niveles de educación tampoco son uniformes debido a que hay una notoria variedad del nivel de formación de los colaboradores, además, tampoco se evidencia una equidad de género ni diversidad en la planilla, puesto que todos poseen la misma nacionalidad. Sin embargo, observamos que la mayoría de colaboradores tiene contrato indefinido lo cual puede crear compromiso y sentido de pertenencia con la organización, reflejándose en la antigüedad dentro de la misma.

Para tener una aproximación del nivel de capital intelectual en la empresa PRONATUR S.A.C, se realizó un diagnóstico a sus cuatro componentes (capital humano, capital estructural, capital relacional y capital de emprendimiento). Las declaraciones del cuestionario están agrupadas por capitales, elementos, variables e indicadores y para ubicar el rango en el que se encuentra la percepción del CI en Pronatur, se hará uso de manera arbitraria de la escala de Likert de 5 niveles.

Procediendo con los resultados de aproximación al diagnóstico del CI, presentados en el anexo 10, desagregando cada uno de los capitales que lo componen para posteriormente medir su nivel de percepción.

Tabla 3

Diagnóstico del Capital Humano (CH)

Variable	Media de CH
Automotivación	2.86
Satisfacción	2.45
Flexibilidad y adaptabilidad	2.76
Creatividad	2.92
Aprendizaje	3.26
Trabajo en equipo	2.99
Liderazgo	3.17
Conciliación vida familiar - laboral	2.55
Total	2.87

El capital humano es un elemento esencial para el funcionamiento de la organización, pero observamos que en una escala del 1 al 5, la empresa tiene una percepción de 2.87. Entre las variables menos valoradas notamos automotivación, que refleja que, a pesar de haber superado los 5 años de antigüedad en la empresa no han recibido un ascenso, la cual está relacionada con el indicador de rotación interna, perteneciente a la variable de satisfacción que denota que sólo el 12% del total de encuestados ha sido rotado. Es de considerar que el ascenso está relacionado con la educación de los colaboradores, ya que, el porcentaje más representativo de los encuestados tiene hasta secundaria completa (38%).

Otra variable poco valorada es conciliación vida familiar – laboral, esto se debe a que el 82% del personal encuestado tiene responsabilidades familiares y el 46% labora fuera de su horario habitual de trabajo, un aproximado de 3 horas diarias, sin embargo, no reciben charlas o participan en programas que permita mejorar su desempeño y manejar de manera más su eficiente su vida familiar – laboral.

De las variables más valoradas observamos, aprendizaje y liderazgo, por lo cual podemos decir que la empresa toma en cuenta las sugerencias del personal y que, además, cumple con las capacitaciones que permiten que el colaborador tome la iniciativa para lograr los objetivos, así también, el adecuado clima laboral y la relación que mantienen con su jefe directo permite que se sientan satisfechos en su ámbito laboral, en consecuencia, sentirse comprometidos con la empresa.

Con lo mencionado anteriormente, se puede evidenciar que los colaboradores no se sienten motivados a pesar del buen clima laboral y la buena relación que mantienen con su jefe directo, esto refleja que algunos de los intangibles pertenecientes al capital humano de la compañía tienen una gestión deficiente, por eso es necesario gestionar y medir el capital intelectual para identificar las áreas o activos con gestión insuficiente (Borrás y Campos, 2021). Así, cuando se identifican dichos activos intangibles, su buena gestión mejora el desempeño dentro de las empresas, debido a que puede traer consigo efectos positivos, entre ellos la motivación del personal que permite aumentar la productividad y su perfil innovador (Gómez, 2016). Por ello, es necesario considerar el capital humano como un factor indispensable para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones, ya que mide el conocimiento que los colaboradores poseen y su capacidad para transmitirlo (Horgan, 2003).

Tabla 4

Diagnóstico de Capital Estructural (CE)

Variable	Media de CE
Filosofía de Negocio	2.59
Sensibilidad de Género	2.77
Diseño Organizativo	3.29
Desarrollo Organizativo	2.49
Captación y transmisión de conocimientos	3.18
Dirigidos al cliente externo	2.86
Dirigidos a los proveedores	2.54
Conocimiento sobre la actividad tecnológica de la competencia	2.10
Dotación de tecnologías	3.43
Total	2.79

El capital estructural compuesto por el capital organizativo y el capital tecnológico nos muestra que la empresa tiene una percepción de 2.79; la variable filosofía de negocio y desarrollo organizativo son las menos valoradas, las cuáles están relacionadas entre sí. En relación al indicador “Nº de definiciones de la visión de la organización” perteneciente a la variable filosofía de negocio, el propietario indicó que la empresa ha modificado su visión con el transcurso del tiempo y actualmente sólo cuenta con una, sin embargo, observamos que el 66% de encuestados afirmó que la organización no la difunde con todo su personal, de igual manera su cultura corporativa.

Por otro lado, en relación a la variable sensibilidad de género, observamos que la empresa no cuenta con actividades o programas en dicha materia y que el 32% del personal que respondió el cuestionario considera que la organización no otorga las mismas oportunidades a hombres y mujeres, reflejándose en que sólo el 12% de encuestados es de género femenino.

En relación al capital tecnológico observamos que la variable dotación de tecnología tiene una percepción de 3.43, es importante que la empresa tenga la tecnología para mejorar sus productos y procesos, a nivel nacional e internacional. Así también, el 84% afirma que la empresa se preocupa por realizar revisiones diarias y mantenimiento a sus equipos y maquinarias del proceso productivo ya que es importante para proveer a su demanda, además considera elemental el uso de manuales que describan las tareas de trabajo; mientras tanto, en cuanto a sus equipos administrativos, el mantenimiento es según requerimientos y necesidades del personal.

Cabe mencionar, que el propietario comentó que no hay personal que se dedique a realizar seguimiento a sus competidores pero que, si mantiene conocimiento acerca de la tecnología que emplean, sin embargo, no está interesado en hacer benchmarking. Asimismo, el personal dedicado a innovación y desarrollo son los colaboradores más cercanos al propietario que han adquirido la experiencia empírica por el tiempo dentro de la organización.

Entre los niveles de percepción más bajos se encuentra el capital estructural y el capital humano, los cuales están interrelacionados entre sí, debido a que, si el personal desconoce las funciones del capital humano y del capital estructural puede ocasionar que la organización no logre sus objetivos planteados, ya que los clientes internos y externos no se identifican con la cultura o valores de la entidad, sin embargo, las empresas pocas veces consideran el capital estructural parte del conocimiento que los colaboradores poseen (Quiñones, Yaritza, y Ureña, 2016). Al descuidar el capital estructural puede traer como consecuencia la pérdida de clientes porque no se está enfocando en la promoción, divulgación e innovación de productos o procesos, y que además, dirigir los esfuerzos a sólo una parte de los intangibles no es suficiente para el crecimiento de la organización (Borrás y Campos, 2021). Por ello, es necesario prestar atención a la gestión de CI que realiza la entidad, puesto que, es la capacidad para transformar el conocimiento en valor para la empresa abarcando activos intelectuales que involucra innovación, tecnología, invención, procesos, programas y proyectos (Edvinsson y Sullivan, 1996).

Tabla 5*Diagnóstico del capital Relacional (CR)*

Variable	Media de CR
Procesos de relación con los clientes	3.40
Certificaciones y sistemas de calidad	3.22
Procesos de relación con los empleados	3.41
Conocimiento de los competidores	3.40
Códigos y certificaciones medio ambientales	3.53
Acción Social	3.23
Total	3.37

El capital relacional compuesto por el capital negocio y el capital social, nos muestra un nivel de percepción de 3.37. La variable más valorada: códigos y certificaciones medio ambientales perteneciente al capital social, nos indica que la organización se preocupa por el cuidado del medio ambiente y que en promedio tiene 4 certificaciones de protección medioambiental, asimismo, en la entrevista realizada al propietario de la organización comentó que el porcentaje destinado a proyectos del medioambiente varía entre un 5-10%, y que además poseen un fuerte compromiso con la responsabilidad social y el cuidado del patrimonio en el que se encuentran ubicados debido a que es parte de su área de influencia, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de los pobladores haciendo participe a todos sus trabajadores ya que no cuenta con personas que se dediquen exclusivamente a dichas acciones; todo lo mencionado anteriormente, concuerda con las respuestas de los colaboradores puesto que el 78% considera que la empresa realiza actividades de conservación de patrimonio.

Por otra parte, la empresa también se enfoca en tener más certificaciones de calidad en sus productos y procesos, actualmente cuenta con 17 certificaciones oficiales teniendo un aproximado de 4 auditorías anuales. Adicionalmente, el propietario mencionó que se enfocan en la calidad de sus productos por lo que no consideran indispensable medir la satisfacción de los clientes, sin embargo, reciben sus sugerencias o reclamos mediante medios telefónicos o vía correo corporativo. En cuanto a su relación con proveedores, no tienen criterios o requisitos de selección, sólo valoran la disponibilidad y calidad de los productos a precios justos, a pesar de la antigüedad con los mismos, no realizan acciones formativas ni proyectos conjuntos.

A pesar de que la organización se preocupa por su capital relacional para mejorar la calidad de sus productos, es importante que también se preocupen por mantener una buena relación tanto de manera interna (colaboradores) como de manera externa (clientes, proveedores, instituciones, localidad), debido a que la relación que la empresa mantiene con su personal va

a ser el reflejo de como ellos actúan frente a los clientes y la calidad de servicio que ofrecen, si el personal mantiene una postura positiva permitirá que los clientes califiquen el producto o servicio como adecuado (Quiñones, Yaritza, y Ureña, 2016). Así también, la relación que la organización mantiene con otros integrantes o instituciones servirá como conocimiento para que se desarrolle de manera más eficaz en su control, administración, gestión, comunicación y responsabilidades (Erazo y Narváez, 2020). Por ende, se puede decir que el capital relacional también está en función del valor que la entidad logra por medio de su cumplimiento en diversos ámbitos (medio ambiental, social, político) potenciando su marca y generando una ventaja competitiva (González, 2009).

Tabla 6

Diagnóstico de Capital de Emprendimiento e Innovación (CEI)

Variable	Media de CEI
Cultura innovadora	3.05
Responsabilidad social corporativa	3.17
Proyectos de innovación	3.56
Total	3.26

El nivel del capital de emprendimiento e innovación es de 3.26, este capital es una recopilación de los capitales anteriores pero vinculado a resultados de innovación y creatividad; la variable proyectos de innovación fue la más valorada, la cual está relacionada con el capital tecnológico perteneciente al capital estructural, el 72% de los colaboradores consideraron que la empresa emplea tecnología para facilitar las operaciones y el 78% que la organización está en constante búsqueda de nuevos procesos y tecnología, asimismo, el propietario aseguró que tienen 2 proyectos de innovación en desarrollo y que estos van en función de la demanda, es decir, si los clientes lo requieren y está dentro de sus posibilidades, se planifica un nuevo proyecto.

Posteriormente, en relación a la variable cultura innovadora apreciamos que no todos los colaboradores se sienten comprometidos con la innovación de la empresa y no consideran que dentro de la misma se fomente el espíritu innovador, esto sucede más con el personal auxiliar, aunque el propietario en su entrevista comentó que está vinculado con el nivel de educación debido a que son conceptos que desconocen y no lo relacionan en su ámbito laboral.

Como se ha mencionado en párrafos anteriores, el capital de emprendimiento e innovación está vinculado a todos los capitales (humano, estructural y relacional), por ello es necesario centrarse en todos los componentes del capital intelectual por igual y prestar atención a los

indicadores que lo componen para obtener como resultado la incorporación de los intangibles y a los componentes que se consideran con poco impacto, convirtiéndose en una herramienta clave para los procesos de obtención de ventajas competitivas (Axtle y Acosta, 2017). Asimismo, prestar atención a los puntos o procesos deficientes dentro de la empresa favorece el aprendizaje, la gestión del conocimiento y la innovación, estos activos inmateriales serán beneficiosos para lograr cambios en la empresa y para dar respuesta a los constantes cambios del entorno (Acosta, Longo y Murcia, 2016), dichos cambios se tornarán favorables tanto para métodos de gestión, procesos y productos, así también, fomentar la creatividad en el capital humano para llevar a cabo acciones de iniciar nuevos proyectos, actividades o investigaciones (Bueno et al., 2011).

Tabla 7

Diagnóstico Capital Intelectual en la empresa PRONATUR SAC.

Variable	Media de CI
Capital Humano	2.87
Capital Estructural	2.79
Capital Relacional	3.37
Capital de emprendimiento e innovación	3.26
Total	3.07

Finalmente, después de diagnosticar cada componente del capital intelectual obtenemos los resultados que nos permite tener una aproximación de la gestión del CI en la organización, mostrando resultados que indican que los capitales más valorados es el relacional y el de emprendimiento e innovación, con puntajes de 3.37 y 3.26 respectivamente, mientras que el capital humano y el capital estructural poseen un nivel relativamente bajo con relación a los anteriores capitales, tal y como se muestra en la tabla 5. Es importante mencionar que en una escala del 1 al 5, el nivel de percepción del CI de Pronatur es de 3.07, evidenciando una brecha entre la aplicación adecuada y el crecimiento y desarrollo actual de la empresa.

En este sentido, la adecuada gestión de los intangibles que conforman cada componente del capital intelectual permite que la entidad genere una ventaja competitiva y que, además, las organizaciones pueden reforzar sus capacidades dinámicas a nivel de capital humano, estructural, relacional e innovación acorde con las estrategias organizacionales de la entidad que será beneficioso para los procesos de gestión (Gazzera y Lombardo, 2020). Asimismo, dichas capacidades permiten responder a la incertidumbre del entorno, optimizando la flexibilidad y mejorando en asertividad, toma de decisiones, trabajo en equipo y competitividad,

los cuales pueden ser aprovechados para la eficacia de la administración interna, es decir cambiar el estado estático a uno dinámico (Acosta, Longo y Murcia, 2016). Por lo cual, se vuelve importante que las empresas cuiden de su capital intelectual, ya que está compuesto de activos intangibles que pueden revalorizarse a comparación de los otros bienes (equipos, maquinaria, infraestructura, etc.) que empiezan a perder valor con el pasar del tiempo (Ulrich, 2001).

Conclusiones

Se evidencia la brecha existente entre la adecuada gestión y el desarrollo actual de la empresa PRONATUR S.A.C., denotando que a pesar de que la empresa mantiene sus valores, principios y filosofía, hay algunos elementos intangibles que no tienen la gestión suficiente, obteniéndose lo siguiente.

El capital humano no es el componente mejor gestionado dentro de la organización, debido a que intangibles como trabajo en equipo, creatividad, flexibilidad y adaptabilidad, conciliación vida familiar – laboral, motivación y satisfacción tienen una gestión insuficiente, reflejándose en su nivel de percepción.

El capital estructural posee un nivel de percepción bajo, a comparación de los otros capitales, mostrando la deficiencia en cuanto a las actividades dirigidas a su cliente externo, proveedores, el conocimiento acerca de los competidores, y que además se considera que la empresa no mantiene una equidad de género. Por otro lado, si se preocupa de su maquinaria y equipo, realizando mantenimientos preventivos, ya que son importantes para su producción.

La variable más valorada dentro del capital relacional está referida a códigos y certificaciones medioambientales, reflejando el esfuerzo de la empresa por su impacto medioambiental. Sin embargo, su relación con proveedores, colaboradores, clientes y divulgación de productos es insuficiente.

En cuanto al capital de emprendimiento e innovación se encontraron deficiencias en base a la investigación de nuevos proyectos y el compromiso existente de los colaboradores con la innovación empresarial, esto se complementa con el poco impulso del espíritu innovador en el personal.

Recomendaciones

Pronatur debe realizar índices de satisfacción del personal y detectar cuales son las razones por las cuales el personal no se siente motivado, así como, implementar charlas y capacitaciones donde se informe al personal acerca de los objetivos, valores, filosofía empresarial y además como mantener un equilibrio en su vida tanto familiar como laboral.

La empresa debe realizar actividades que le permita conocer mejor a sus competidores, de tal forma que pueda adaptar procesos o acciones que mejoren su eficiencia, asimismo, implementar programas de sensibilización de género y otorgar las mismas oportunidades tanto a hombres como a mujeres. Así también, es necesario que la empresa no descuide el mantenimiento preventivo y general de su maquinaria y que además siga innovando tecnológicamente para facilitar las actividades de su personal.

Con respecto al capital relacional, se recomienda que la empresa realice acciones formativas o actividades como ferias que involucre la integración de colaboradores, clientes y proveedores para fortalecer las relaciones interpersonales a nivel interno como externo. Por otro lado, es necesario implementar un sistema de just in time para evitar retrasos o problemas con la mercadería.

Finalmente, es importante fomentar el espíritu innovador en el personal involucrándolos en los nuevos proyectos de la empresa, así también, crear foros para tomar en cuenta sus sugerencias y aportes que beneficien a la organización. Por otro lado, también se debe considerar contar con personal dedicado a la investigación de mercado con el propósito de conocer que tan viable es el lanzamiento de un nuevo producto y a qué país exportarlo.

Referencias

- Acosta, J. C., Longo, M. & Murcia, C. (2016). El capital intelectual como sistema estratégico de la dinámica empresarial un análisis de dinámica de sistemas. *Economía industrial*, 399, 43-52. <https://www.researchgate.net/publication/303835991>
- Axtle, M. A. & Acosta, J. C. (2017). Medición y gestión del capital intelectual en las instituciones de educación superior. *Dimensión Empresarial*, 15(2), 103-115. <https://doi.org/10.15665/rde.v15i2.1306>
- Bontis, N., (1999). Managing organizational knowlegde by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International journal of the Technology Management*, 18(5/6/7/8), 433-462. <http://capitalintelectual.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2016/05/2-bontis-1.pdf>
- Borrás, F. & Campos, L. (2021). La Gestión del Capital Intelectual: Un Análisis en empresas de la Sideromecánica Cubana. *Revista de Ciencias Sociales*, 15(2), 103-115. <https://doi.org/10.51896/caribe>
- Brooking, A. & Guix, J. C. (1997). *El capital intelectual*. Paidós.
- Bueno, E., (2001). *Gestión del Conocimiento en Universidades y Organismos Públicos de Investigación*. Universidad Autónoma de Madrid. <https://bit.ly/3CJehbI>
- Bueno, E., Real, H., Fernández, P., Longo, M., Merino, C., Murcia, C., et al. (2011). *Modelo intellectus de medición, gestión e información del capital intelectual*. IADE - UAM. <https://www.researchgate.net/publication/298346530>
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. ECOE Ediciones.
- Díaz, J. R., (2003). *Modelo de Gestión del Conocimiento para la Universidad Pública en el Perú* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Sistema de Bibliotecas. https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/Tesis/Basic/Diaz_MJ/Contenido.htm
- Durst, S., & Edvardsson, I. (2012). Knowledge management in SMEs: a literature review. *Journal of Knowledge Management*, 16(6), 879-903. <https://doi.org/10.1108/13673271211276173>
- Edvinsson, L., & Malone, M. (1999). *Intellectual Capital*. HarperBusiness.
- Edvinsson, L., & Sullivan, P. (1996). Developing a model for a managing intellectual capital. *European Management Journal*, 14(4), 356-364. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0263237396000229>

- Erazo, J. C., & Narváez, C. I. (2020). Medición y gestión del capital intelectual en la industria del cuero - calzado en Ecuador. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 5(9), 437. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i9.662>
- Farfán, D. & Garzón, M. (2006). *La gestión del conocimiento* (Documento de investigación No. 29). Universidad del Rosario Bogotá D.C. <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1207/BI%2029.pdf>
- García, J. V. (2010). *Innovar desde el conocimiento*. Ediciones NETBIBLO.
- Gazzera, M. A., & Lombardo, L. L. (2020). El Capital Intelectual Dinámico en el Sector Alojamiento de la ciudad de San Martín de los Andes. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 29(2), 501-518. <https://bit.ly/3w5sTQ7>
- Gómez, V. (2016). Evidencias del efecto del capital intelectual en el desempeño de empresas de la república dominicana. *Ciencia y Sociedad*, 41(4), 823 - 868. <https://doi.org/10.22206/cys.2016.v41i4.pp823-868>.
- González, J. J. (2009). El capital intelectual y sus indicadores en el sector industrial. *Ingeniería Investigación y Desarrollo*, 7(2), 45-56. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6096176>
- Horgan, D. (2003). Modelo de Innovation Intellectual Capabilities Benchmarking System. *Revista IICBS Gestión del conocimiento, preservación del conocimiento*. <https://bit.ly/3jVV5zW>
- Inche, J. y Chung, A. (2004). Indicadores de Gestión del Conocimiento en la Facultad de Ingeniería Industrial. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial*. 7(2). 41-45. <https://www.redalyc.org/pdf/816/81670207.pdf>
- Marzo, G., & Scarpino, E. (2016). Exploring intellectual capital management in SMEs: An in-depth Italian case study. *Journal of Intellectual Capital*, 17(1), 27-51. <https://doi.org/10.1108/JIC-09-2015-0075>
- Osorio, M. (2003). *El Capital Intelectual en la gestión del conocimiento*. ACIMED.
- Quiñones, E., Yaritza, N., & Ureña, Y. C. (2016). Capital Intelectual: Modelo Estratégico para la Calidad de Servicio en Organizaciones Inteligentes. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas*, 3-17. <https://bit.ly/3jUdv4g>
- Sarmiento, G. & Román, I. (2015). *Propuesta de un modelo de capital intelectual para medir y gestionar los intangibles de las entidades públicas*. Universidad de Granada. Departamento de Economía Financiera y Contabilidad. <https://bit.ly/3nrac5u>

- Sarur, M. (2013). La importancia del capital intelectual en las organizaciones. *Ciencia Administrativa*, 39-45.
<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2146>
- Stewart, T. A. (1998). *La Nueva Riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*. Ediciones Granica SA.
- Ulrich, D. (2001). *Evaluación de resultados*. Granica.
- Vega, V., Alarcón, M. R., Estupiñán, J. & Yancha, M.. (2019). Medición del capital intelectual. Caso hotelero. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v3i1i1.1123>
- Yenque, J. A. (2016). Análisis y evaluación del capital intelectual en una universidad pública del Perú. *Revista de la facultad de ingeniería Industrial*, 18(1), 53-67.
<https://doi.org/10.15381/idata.v18i1.12066>

Anexos

Anexo 1

Matriz de Consistencia

Pregunta de investigación	Objetivo general	Hipótesis de la investigación	Dimensiones/ Categorías	Ítems
¿Cómo es la gestión del capital intelectual en la empresa PRONATUR SAC?	Diagnosticar la gestión de capital intelectual para la empresa PRONATUR S.A.C	La presente investigación carece de hipótesis debido a que es un estudio descriptivo	Capital Humano	Valores y Actitudes Aptitudes Capacidades
Muestra	Objetivos Específicos	Procedimiento	Capital Estructural	Capital Organizativo Capital Tecnológico
La muestra está realizada a todas las personas (hombres o mujeres) que forman parte de la organización con más de 3 años dentro de la misma. La muestra cuantitativa dirigido a 50 colaboradores, dividido en 2 grupos: el primero a 40 colaboradores operativos y el segundo dirigido a 10 jefes de área o directivos, así también, la muestra cualitativa dirigida a 1 persona que forma parte de la alta dirección (socios, propietarios).	Diagnósticar la gestión del capital humano en la empresa PRONATUR S.A.C	Las encuestas fueron realizadas de manera presencial para verificar la fiabilidad de los resultados. Asimismo, la entrevista se llevó a cabo de manera presencial con una duración de aproximadamente 2 horas	Capital Relacional	Capital Negocio Capital Social
	Diagnósticar la gestión del capital estructural en la empresa PRONATUR S.A.C		Capital de Emprendimiento e innovación	Resultados de innovación Esfuerzo en innovación Actitud y capacidad de emprendimiento
	Diagnósticar la gestión del capital relacional en la empresa PRONATUR S.A.C		Procesamiento	La validación y confiabilidad cuantitativa se realizó a través del software estadístico SPSS versión 25 y el procesamiento de los datos mediante Excel. En el caso de los datos cualitativos se utilizó microsoft word para organizar, interpretar y analizar la entrevista
	Diagnósticar la gestión del capital de emprendimiento e innovación en la empresa PRONATUR S.A.C		Instrumento	
	Como instrumento cuantitativo se realizó un cuestionario y como cualitativo una entrevista semi estructurada			

Anexo 2

Indicadores de Capital Humano

Elemento: Valores y Actitudes	
Variables	Indicadores
Sentimiento de pertenencia y compromiso	Años de antigüedad en la organización. % de personas implicadas en actividades corporativas de mejora. % de empleados con participación en el accionario.
Automotivación	Nº de personas promocionadas. Nº de personas que valoran positivamente su ambiente de trabajo. % de rotación interna deseada por el individuo.
Satisfacción	Nº de premios y reconocimientos al trabajo realizado. Nº de personas satisfechas en la relación colaborador – jefe. % de personas involucradas en procesos de contacto y relación con clientes.
Flexibilidad y Adaptabilidad	Edad media de las personas de la organización. Nº de tareas delegadas formalmente.
Creatividad	Grado de diversidad en la composición de la plantilla. % de personas dedicadas a actividades de innovación y desarrollo.
Elemento: Aptitudes	
Educación reglada	% de personal con titulación superior % de personal con estudios de posgrado
Desarrollo personal	% de personas con responsabilidades familiares
Elemento: Capacidades	
Aprendizaje	% trabajadores que reciben formación. % de cumplimiento de los objetivos de la formación.
Colaboración (trabajo en equipo)	Nº de personas que participan en dos o más equipos internos de trabajo. Equipos con incentivos compartidos en relación al total de equipos. Nº de personas satisfechas con sus responsables directos.
Liderazgo	% de personas satisfechas en su puesto de trabajo. % de personas implicadas en actividades corporativas de mejora.
Conciliación de la vida laboral y familiar	% de horas laborales ejecutadas fuera del lugar habitual de trabajo. Nº de personas que participan en un programa de conciliación.

Nota: Modelo intellectus de medicion , gestión e información del capital intelectual de Bueno et al. (2011).

Anexo 3

Indicadores de Capital Estructural I

Capital Organizativo	
Elemento: Cultura	
Variables	Indicadores
Filosofía de Negocio	Nº de definiciones de la visión de la organización % de personas que han participado en la elaboración de la misión de la organización
Identidad Organizativa	% de empleados que son socios de la organización Nº de actividades implementadas por la organización en materia de sensibilización en género.
Sensibilidad de género	% de personas que han participado en las actividades en materia de sensibilidad en género.

Diseño organizativo	% de personas con funciones específicas.
Desarrollo organizativo	Nº de personas que han cambiado de puesto de trabajo en el año
	Nº de departamentos que se han visto alterados o modificados en el año
Captación y transmisión de conocimientos	Nº de incentivos económicos
	Nº de incentivos en especie
Dirigidos al cliente externo	Frecuencia media de consulta de las bases de datos corporativas por empleado.
	Nº de procesos documentados de atención al cliente externo.
Dirigido a los proveedores	Nº de procesos de seguimiento de los clientes
	Nº de acciones formativas con los proveedores

Nota: Modelo intellectus de medición , gestión e información del capital intelectual de Bueno et al. (2011).

Anexo 4

Indicadores de Capital Estructural II

Capital Tecnológico	
Elemento: Vigilancia Tecnológica	
Variables	Indicadores
Conocimiento sobre la actividad tecnológica de la competencia	Nº de competidores.
	% de competidores bajo seguimiento
Dotación de tecnologías de la información y de las comunicaciones	Frecuencia media de actualización de los sistemas de información
	Nº de empleados con acceso al portal corporativo
	Nº de personas que trabajan en red

Nota: Modelo intellectus de medición , gestión e información del capital intelectual de Bueno et al. (2011).

Anexo 5

Indicadores de Capital Relacional I

Capital Negocio	
Elemento: Relaciones con los clientes	
Variables	Indicadores
Procesos de relación con clientes	Nº de canales de comunicación utilizados para relaciones con los clientes.
	Nº de clientes perdidos al año.
Capacidad de respuesta del proveedor	Nº de incidencias en la relación con los proveedores.
	Nº de proyectos dirigidos a implementar sistemas de just in time.
Conocimiento de competidores	Nº de propuestas innovadoras del proveedor.
	Nº de personas dedicadas al análisis de competidor.
Certificaciones y sistemas de calidad	Nº de proyectos conjuntos con competidores.
	Nº de certificaciones oficiales poseídas por la organización.
Procesos de relación con empleados	Nº de procesos certificados.
	Nº de canales de comunicación utilizados para relaciones con los empleados.
	Edad media de la base de empleados.

Nota: Modelo intellectus de medición , gestión e información del capital intelectual de Bueno et al. (2011).

Anexo 6

Indicadores de Capital Relacional II

Capital Social	
Elemento: Relaciones con la defensa del medio ambiente	
VARIABLES	INDICADORES
Códigos y certificaciones medioambientales	Nº de procedimientos dirigidos a la protección del medio ambiente.
	Nº de certificaciones oficiales de protección del medio ambiente.
Acción social	% de la inversión en proyectos medio ambientales.
	% de la inversión dedicado a la conversión. Nº de personas dedicadas a la acción social

Nota: Modelo intellectus de medicion , gestión e información del capital intelectual de Bueno et al. (2011).

Anexo 7

Indicadores de Capital de Emprendimiento e Innovación

Capital de Emprendimiento e Innovación	
Elemento: Resultados de la Innovación	
VARIABLES	INDICADORES
Cultura innovadora	Compromiso de los trabajadores con la innovación de la empresa.
	Nº de nuevas ideas/sugerencias procedentes de los empleados.
	Ahorro de consumo de factores productivos (desperdicios, residuos tóxicos, etc.)
Responsabilidad Social Corporativa	Nº de acciones voluntarias emprendidas por la empresa para mejorar las actividades de los clientes.
	Nº de acciones voluntarias emprendidas por la empresa para mejorar las actividades de proveedores.
	Nº de acciones voluntarias emprendidas por la empresa para mejorar la comunidad en la que se localiza.
	Nº de acciones voluntarias emprendidas por la empresa para mejorar la calidad de vida de sus empleados.
Proyectos de Innovación	Nº de proyectos de innovación en desarrollo.
	Nº de proyectos de innovación en colaboración.

Nota: Modelo intellectus de medicion , gestión e información del capital intelectual de Bueno et al. (2011).

Anexo 8

Instrumento de Recolección de Datos Cuantitativo

CUESTIONARIO A PERSONAL DE PRONATUR

Con el fin de obtener un mayor conocimiento acerca de la empresa PRONATUR SAC, se solicita su colaboración para el llenado de la presente encuesta. Cabe resaltar que la información proporcionada será confidencial y servirá sólo para el desarrollo de la presente investigación.

DATOS GENERALES - Marque con una "X" o complete la respuesta correspondiente

Género	() Masculino			() Femenino	
Edad	Menor de 20 41-45	20-25 46-50	26-30 51-55	31-35 56-60	36-40 Mayor de 60
Cargo que desempeña	() operativo		() asistente	() auxiliar	
Nacionalidad	() peruano		() otro:		
Nivel de estudios	() Primaria	() Secundaria	() Técnico	() Superior	() Posgrado
Antigüedad en la empresa (en años)					
Tiempo de experiencia en su puesto actual	años				
Es cabeza de familia	() sí	() no			
Posee usted un contrato indefinido	() sí	() no			

CUESTIONARIO

Las preguntas siguientes, poseen una escala de Likert donde 1 es totalmente desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo

1. La empresa ha considerado ascenderlo de puesto.	1	2	3	4	5
2. Considera que el clima laboral es adecuado.	1	2	3	4	5
3. La organización le ha rotado de puesto porque usted lo ha deseado.	1	2	3	4	5
4. Considera que la empresa reconoce a su personal cuando realiza un buen trabajo.	1	2	3	4	5
5. Usted considera que mantiene una relación satisfactoria con su jefe directo.	1	2	3	4	5
6. Considera usted que se involucra en procesos que mantienen relación con los clientes.	1	2	3	4	5
7. Usted considera que las tareas que se le delegan son claras y formales.	1	2	3	4	5
8. Es importante para la empresa fomentar la creatividad de su personal.	1	2	3	4	5
9. La empresa le hace partícipe de actividades de innovación y desarrollo.	1	2	3	4	5
10. La empresa se preocupa por capacitar a su personal.	1	2	3	4	5
11. Los conocimientos que adquiere en la capacitación los aplica en su trabajo.	1	2	3	4	5
12. Considera que el personal participa en más de un equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
13. Considera que para la empresa es importante otorgarle incentivos al equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
14. La empresa toma en cuenta las sugerencias de su personal.	1	2	3	4	5
15. Se considera satisfecho en su puesto de trabajo.	1	2	3	4	5
16. La empresa comparte sus objetivos o metas con los trabajadores.	1	2	3	4	5
17. Considera que posee un fuerte compromiso con la empresa.	1	2	3	4	5
18. Suele laborar fuera de su horario habitual de trabajo.	1	2	3	4	5
19. Considera que el personal participa en programas de conciliación vida familiar-laboral.	1	2	3	4	5

20. Considera que la empresa difunde sus valores o creencias con el personal.	1	2	3	4	5
21. Considera que la empresa comparte su visión con sus colaboradores.	1	2	3	4	5
22. La empresa le hace partícipe de actividades de sensibilización de género.	1	2	3	4	5
23. Considera que la empresa otorga las mismas oportunidades a hombres y mujeres.	1	2	3	4	5
24. Considera que sus funciones dentro de la organización son específicas.	1	2	3	4	5
25. Considera que existe un adecuado equilibrio entre jefes y personal.	1	2	3	4	5
26. En el año, usted ha cambiado de puesto.	1	2	3	4	5
27. La empresa ha considerado alterar o modificar su departamento en el año.	1	2	3	4	5
28. Es importante para la empresa otorgar incentivos a su personal.	1	2	3	4	5
29. Los colaboradores cuentan con un sistema donde se reciban sus dudas o sugerencias.	1	2	3	4	5
30. Considera que la empresa se preocupa por transmitir conocimientos a su personal.	1	2	3	4	5
31. La empresa se preocupan por actualizar los sistemas de información.	1	2	3	4	5
32. Considera que la empresa realiza seguimiento a sus clientes.	1	2	3	4	5
33. Considera que la empresa realiza acciones formativas con sus proveedores.	1	2	3	4	5
34. La empresa le ha explicado conceptos como el justo a tiempo o maneras para aumentar la competitividad.	1	2	3	4	5
35. Considera que la empresa hace seguimiento a sus competidores.	1	2	3	4	5
36. la empresa se preocupa por el mantenimiento de su equipo tecnológico.	1	2	3	4	5
37. la empresa considera importante el uso de manuales que describan las tareas de trabajo.	1	2	3	4	5
38. Considera adecuados los canales de comunicación que usa la empresa para relacionarse con los clientes.	1	2	3	4	5
39. Considera importante que la empresa mida la satisfacción de sus clientes.	1	2	3	4	5
40. Considera la empresa toma en cuenta las sugerencias de los clientes.	1	2	3	4	5
41. Considera que la empresa se enfoca en obtener más certificaciones de calidad.	1	2	3	4	5
42. La empresa se preocupa por mejorar la calidad de sus productos o procesos.	1	2	3	4	5
43. Considera importante que la empresa conozca a sus competidores.	1	2	3	4	5
44. Considera que la empresa debería realizar proyecto conjunto a sus competidores.	1	2	3	4	5
45. Considera que la empresa mide la satisfacción de su personal.	1	2	3	4	5
46. Considera adecuados los canales de comunicación que usa la empresa para relacionarse con su personal.	1	2	3	4	5
47. Considera que la empresa se preocupa por el cuidado medio ambiente.	1	2	3	4	5
48. La empresa posee certificaciones de protección de medio ambiente.	1	2	3	4	5
49. Considera que la empresa realiza actividades de conservación de patrimonio.	1	2	3	4	5
50. Considera que la empresa cuenta que con personas dedicadas exclusivamente a la conservación del patrimonio.	1	2	3	4	5
51. Considera que está comprometido con la innovación de la empresa.	1	2	3	4	5
52. La empresa fomenta el espíritu innovador.	1	2	3	4	5
53. Considera que la empresa realiza acciones para mejorar la relación con sus proveedores.	1	2	3	4	5
54. Considera que la empresa realiza acciones para mejorar su calidad de vida.	1	2	3	4	5
55. Considera que la empresa emplea tecnología para facilitar las operaciones.	1	2	3	4	5
56. Considera que la empresa está en la búsqueda constante de nuevos procesos y tecnología.	1	2	3	4	5

Anexo 9

Entrevista dirigida al propietario de PRONATUR S.A.C.



Señor(a):

Mi nombre es Nahomy Soplopucó Wong, estudiante de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Solicito su participación en una entrevista sobre la gestión del Capital Intelectual en la empresa PRONATUR SAC., a través de los datos obtenidos con las siguientes preguntas obtendremos mayor conocimiento acerca del manejo de intangibles dentro de la empresa. La información proporcionada será confidencial y utilizada sólo para fines académicos.

1. ¿Cuál es su nombre y que cargo desempeña dentro de la organización?
2. ¿Me puede comentar un poco acerca de la historia de la empresa?
3. ¿Cuál es la reputación corporativa que proyecta la empresa?
4. ¿Cuenta con personal que esté haciendo teletrabajo?
5. ¿Qué acciones se realizan para que el colaborador se identifique con la empresa y de qué manera retiene a su talento humano?
6. ¿Cada que tiempo se capacita al personal?
7. ¿Cuál es su posición frente a las sugerencias del personal?
8. ¿La empresa cuenta con actividades que fomenten o informen a los colaboradores acerca de la igualdad de género?
9. ¿Cómo se lleva a cabo el registro de clientes nacionales e internacionales, la empresa sabe cuántos clientes pierde o incrementan y el nivel de satisfacción que ellos poseen?
10. ¿Se realizan procesos de seguimiento a los clientes para saber acerca de sugerencias, consultas y aceptación de nuevos productos?
11. Me puede comentar acerca de sus proveedores, ¿cuáles son los criterios de selección y cómo es su relación con ellos?
12. ¿Cómo cree que el cargo que desempeña está vinculado a la innovación de nuevos productos o procesos?
13. ¿Qué porcentaje del mercado nacional acapara la empresa y como ha sido su trayectoria hacia el mercado internacional?
14. ¿Considera que su crecimiento ha sido por la diversificación de sus productos o por la calidad de sus procesos?

15. Me puede comentar cuáles son los proyectos actuales a nivel nacional e internacional
16. ¿Cuántos productos nuevos se han lanzado al mercado en los últimos 5 años y cuáles son los nuevos productos que la empresa tiene en mente?
17. ¿Existe un registro de cuantos son los proyectos fallidos al año?
18. ¿La empresa cuenta con personal que se dedica exclusivamente a la innovación de nuevos productos o procesos? ¿Cuáles son los criterios de selección y cuántas personas forman parte de este equipo?
19. ¿Cada cuánto tiempo realizan mantenimiento a su maquinaria y equipos o actualizan sus sistemas de información?
20. ¿Tiene conocimiento acerca de cuanto es el gasto promedio en innovación anual?
21. ¿Qué actividades realiza la empresa para mejorar las actividades con su personal, con sus clientes, proveedores y comunidad?
22. ¿Se realiza seguimiento a los competidores, para saber acerca de su actividad tecnológica o hacer benchmarking?
23. ¿La empresa ha patentado algún producto en el ámbito nacional o internacional?
24. ¿Qué alianzas posee la empresa en el ámbito nacional e internacional?
25. ¿Cuál es el nivel de presencia de la empresa en internet u otros medios de comunicación?
26. ¿La empresa participa en eventos de calidad y se enfoca en obtener más certificaciones de calidad?
27. ¿Cómo se ve reflejado el compromiso de la empresa con el medio ambiente?
28. La empresa cuenta con un plan de ahorro de factores productivos (tal vez de sus desperdicios o residuos tóxicos).

Anexo 10

Procesamiento de datos CI

Capital Humano			Frecuencias					Media	Total
Elemento	Variable	Preguntas	1	2	3	4	5		
Valores y actitudes	Automotivación	La empresa ha considerado ascenderlo de puesto	4	11	0	3	2	2.10	2.86
		Considera que el clima laboral es adecuado	0	1	1	41	7	3.62	
	Satisfacción	La organización le ha rotado de puesto porque usted lo ha deseado	16	28	0	4	2	1.90	2.45
		Considera que la empresa reconoce a su personal cuando realiza un buen trabajo	7	14	1	19	9	2.56	
		Usted considera que mantiene una relación satisfactoria con su jefe directo	1	1	1	29	18	2.90	
		Considera usted que se involucra en procesos que mantienen relación con los clientes	16	21	2	10	1	2.20	
	Sociabilidad y adaptabilidad	Usted considera que las tareas que se le delegan son claras y formales	3	10	1	33	3	3.32	2.76
		Es importante para la empresa fomentar la creatividad de su personal	1	10	7	29	3	3.32	
	Creatividad	La empresa le hace partícipe de actividades de innovación y desarrollo	8	18	10	11	3	2.52	2.92
		La empresa se preocupa por capacitar a su personal	3	13	6	25	3	3.10	
Capacidades	Aprendizaje	Los conocimientos que adquiere en la capacitación los aplica en su trabajo	2	10	2	34	2	3.42	3.26
		Considera que el personal participa en más de un equipo de trabajo	3	9	0	26	12	2.84	
	Trabajo en equipo	Considera que para la empresa es importante otorgarle incentivos a los equipo de trabajo	1	12	0	30	7	3.14	2.99
		La empresa toma en cuenta las sugerencias de su personal	1	6	11	31	1	3.52	
	Liderazgo	Se considera satisfecho en su puesto de trabajo	3	5	0	34	8	3.24	3.17
		La empresa comparte sus objetivos o metas con los trabajadores	11	20	4	15	0	2.56	

		Considera que posee un fuerte compromiso con la empresa	0	15	1	32	2	3.36	
	Conciliación vida familiar - laboral	Suele laborar fuera de su horario habitual de trabajo	3	24	0	21	2	2.84	
		Considera que el personal participa en programas de conciliación vida familiar-laboral	15	22	3	10	0	2.26	2.55
Capital Humano									2.87

Elemento	Variable	Capital Estructural					Media	Total	
		Preguntas							
			1	2	3	4	5		
Cultura	Filosofía de negocio	Considera que la empresa difunde sus valores o creencias con el personal	6	23	4	17	0	2.74	2.59
		Considera que la empresa comparte su visión con sus colaboradores	11	22	0	15	2	2.44	
	Sensibilidad de género	La empresa le hace partícipe de actividades de sensibilización de género	10	28	2	10	0	2.34	2.77
		Considera que la empresa otorga las mismas oportunidades a hombres y mujeres	3	13	7	26	1	3.20	
Estructura	Diseño organizativo	Considera que sus funciones dentro de la organización son específicas	1	5	2	37	5	3.50	3.29
		Considera que existe un adecuado equilibrio entre jefes y personal	1	22	4	23	0	3.08	
	Desarrollo organizativo	En el año, usted ha cambiado de puesto	24	26	0	0	0	1.62	2.49
		La empresa ha considerado alterar o modificar su departamento en el año	2	32	2	14	0	2.66	
Aprendizaje Corporativo	Captación y transmisión de conocimientos	Es importante para la empresa otorgar incentivos a su personal	0	5	0	33	12	3.18	3.18
		Los colaboradores cuentan con un sistema donde se reciban sus dudas o sugerencias	5	28	7	10	0	2.54	
		Considera que la empresa se preocupa por transmitir conocimientos a su personal	1	9	8	31	1	3.46	
		La empresa se preocupan por actualizar los sistemas de información	0	1	8	35	6	3.42	
Procesos	Dirigido al cliente externo	Considera que la empresa realiza seguimiento a sus cliente	3	14	25	8	0	2.86	2.86
	Dirigido a los proveedores	La empresa le ha explicado conceptos como el justo a tiempo o maneras para aumentar la competitividad	7	32	10	1	0	2.20	2.54

		Considera que la empresa realiza acciones formativas con sus proveedores	1	27	4	18	0	2.88	
Capital organizativo									2.82
Vigilancia Tecnológica	Conocimiento sobre la actividad de los competidores	Considera que la empresa hace seguimiento a sus competidores	17	22	5	6	0	2.10	2.10
		La empresa comparte sus objetivos o metas con los trabajadores	1	3	4	35	7	3.42	3.43
	Dotación de tecnologías	Considera que posee un fuerte compromiso con la empresa	0	6	6	33	5	3.44	
Capital Negocio									2.77
Capital Estructural									2.79
Capital Relacional									
Elemento	Variable	Preguntas	Frecuencias					Media	Total
			1	2	3	4	5		
Relación con clientes	Procesos de relación con los clientes	Considera adecuados los canales de comunicación que usa la empresa para relacionarse con los clientes	0	8	16	26	0	3.46	3.40
		Considera importante que la empresa mida la satisfacción de sus clientes	0	3	7	31	9	3.30	
		Considera la empresa toma en cuenta las sugerencias de los clientes	0	4	16	27	3	3.44	
Relación con instituciones de promoción y mejora de calidad	Certificaciones y sistemas de calidad	Considera que la empresa se enfoca en obtener más certificaciones de calidad	0	2	4	31	13	3.16	3.22
		La empresa se preocupa por mejorar la calidad de sus productos o procesos	0	7	3	32	8	3.28	
Relaciones con competidores	Conocimiento de competidores	Considera importante que la empresa conozca a sus competidores	0	9	7	34	0	3.60	3.40
		Considera que la empresa debería realizar proyecto conjunto a sus competidores	0	15	15	20	0	3.20	
Relación con empleados	Procesos de relación con los empleados	La empresa ha considerado alterar o modificar su departamento en el año	2	32	2	14	0	3.12	3.41
		Es importante para la empresa otorgar incentivos a su personal	0	5	0	33	12	3.70	
Capital Negocio									3.36

Relaciones con la defensa del medio ambiente	Códigos y certificaciones medioambientales	Considera que la empresa se preocupa por el cuidado medio ambiente	0	0	3	41	6	3.68	3.53
		La empresa posee certificaciones de protección de medio ambiente	0	0	3	36	11	3.38	
Reputación corporativa	Acción social	Considera que la empresa realiza actividades de conservación de patrimonio	2	5	4	31	8	3.22	3.23
		Considera que la empresa cuenta con personas dedicadas exclusivamente a la conservación del patrimonio	0	15	13	22	0	3.24	
Capital Negocio									2.38
Capital Estructural									3.37

Capital de Emprendimiento e Innovación			Frecuencias					Media	Total
Elemento	Variable	Preguntas	1	2	3	4	5		
Resultados de la innovación	Cultura innovadora	Considera que está comprometido con la innovación de la empresa	3	17	8	22	0	3.08	3.05
		La empresa fomenta el espíritu innovador	8	14	2	26	0	3.02	
Resultados de la innovación	Responsabilidad social corporativa	Considera que la empresa realiza acciones para mejorar la relación con sus proveedores	0	15	20	15	0	3.10	3.17
		Considera que la empresa realiza acciones para mejorar su calidad de vida	1	5	0	34	10	3.24	
Esfuerzo en innovación	Proyectos de innovación	Considera que la empresa emplea tecnología para facilitar las operaciones	0	9	5	36	0	3.64	3.56
		Considera que la empresa está en la búsqueda constante de nuevos procesos y tecnología	2	4	5	35	4	3.48	
Capital de Emprendimiento e Innovación									3.26

Anexo 11*Validación de Instrumento***CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS**

Quien suscribe, **JORGE A HUARACHI CHAVEZ**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciada en Administración de Empresas**, titulado **“ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL PARA LA EMPRESA PRONATUR S.A.C.,2021”**, elaborado por la Estudiante **SOPLOPUCO WONG, NAHOMY DEL ROCIO**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 26 de abril de 2021.



FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Mg. JORGE A HUARACHI CHAVEZ

Cargo Actual: DOCENTE INVESTIGADOR



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **JORGE AUGUSTO MUNDACA GUERRA**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciada en Administración de Empresas**, titulado **“ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL PARA LA EMPRESA PRONATUR S.A.C.,2021”**, elaborado por la Estudiante **SOPLOPUCO WONG, NAHOMY DEL ROCIO**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 26 de abril de 2021.



FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: DR. JORGE AUGUSTO MUNDACA GUERRA

Cargo Actual: DOCENTE INVESTIGADOR



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **ROBERTO ANCHORENA ROGGERONI**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciada en Administración de Empresas**, titulado **“ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL PARA LA EMPRESA PRONATUR S.A.C.,2021”**, elaborado por la Estudiante **SOPLOPUCO WONG, NAHOMY DEL ROCIO**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 26 de abril de 2021.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Roberto Anchorena Roggeroni', is written over a horizontal dashed line.

FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Mg. Roberto Anchorena Roggeroni

Cargo Actual: Docente por horas de FFCCEE

Anexo 12*Carta de aceptación de la empresa*

Año de la Universalización de la Salud

Chiclayo, 05 de octubre del 2020

**SOLICITO: PERMISO PARA REALIZAR
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.**


Señor
Ing. Bernhard Riggs Jan
PRONATUR S.A.C

De mi consideración,

Por medio de la presente yo, **NAHOMY SOPLOPUCO WONG**, identificada con **DNI N° 75758333** con domicilio en **PANAMERICANA NORTE KM. 874 – OLMOS – LAMBAYEQUE – LAMBAYEQUE**. Ante Ud. respetuosamente me presento y expongo lo siguiente:

Que, actualmente me encuentro cursando los últimos ciclos de la carrera profesional de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo; por ello, solicito a Ud. permiso para realizar mi **proyecto de investigación titulado "GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL"** dentro de su empresa, y así tener acceso formal a la misma con fines académicos que permitan desarrollar el proyecto para la obtención del grado y a la vez, contribuir positivamente en su organización.

Sin más que agregar, me despido cordialmente agradeciendo de antemano su atención.


JAN BERNHARD RIGGS
DNI N° 17629581