

Wpkxgtukfcf"Lw^atg|"

Cwv»pqoc"fg"Vcdcueq"

División Académica de Ciencias Económico

Administrativas Coordinación de Investigación y Estudios de Posgrado

GN^oECRkVCN^oKPVGNGEVWCN^oGP^oNC^oEQPUWNVQT^oC^oFG^oPGIQEKQU

Línea de investigación:

**Guvwfkqu"eqpvcdngu."hkuecngu{"fg"hkpcp|cu"rÀdnkecu"rctc"gn"fgucttqmq"fg"ncu"
kpukvvekqpgu"rÀdnkecu."rtkxcfcu{"uqekcngu"gp"eqpvzvqu"inqdcngu"**

Por

N0E0R0"Gptkswg"H²nkz"Lko²pg|"

Director de Tesis

Otc^oOct^oc^ofgn^oEcto^ogp^oCpeqpc^oCneqegt

Propuesta de disertación presentada en cumplimiento de los requerimientos para obtener
el Título de Maestro en Contaduría

Villahermosa Tabasco,

ÍNDICE

Índice de tablas.....3
Índice de figuras4
Introducción.....5

Capítulo I Bases de la investigación

1.1 Antecedentes.....8
1.2 Planteamiento del problema.....9
1.3 Preguntas de investigación13
1.4 Objetivos de investigación.....13
1.5 Hipótesis.....14
1.6 Justificación.....14

Capítulo II Activos intangibles y el capital intelectual

2.1 Activos intangibles.....15
2.2 Capital intelectual.....27
 2.2.1 Capital humano.....28
 2.2.2 Capital estructural.....33
 2.2.3 Capital relacional.....36
2.3 Modelos de valuación del Capital Intelectual.....43

Capítulo III Metodología de la investigación

3.1 Investigación no experimental.....48
3.2 Método hipotético deductivo.....48
3.3 Tipo de enfoque mixto.....49
3.4 Alcance correlacional.....49
3.5 Diseño de la investigación.....50
3.6 Población y muestra.....50
3.7 Técnica.....52
3.8 Instrumento.....53
3.9 Limitante en la investigación.....54

Capítulo IV Desarrollo de la investigación

4.1 Reseña histórica del sujeto de investigación.....55

4.2 Capital Humano.....	58
4.2.1 Descripción de puestos.....	59
4.2.2 Descripción de procedimientos (acumulación de conocimiento).....	67
4.3 Capital Estructural.....	81
4.4 Capital Relacional.....	84

Capítulo V Resultados de la investigación

5.1 Resultados.....	85
5.2 Conclusión.....	88
Bibliografía.....	93
Anexos.....	96
Anexo a) Cuestionario sobre el Capital Intelectual.....	96

Índice de Tabla

Tabla 1 Definiciones sobre el concepto de activos intangibles.....	25
Tabla 2 Inventario de infraestructura.....	81
Tabla 3 Recursos técnicos o tecnológicos.....	82

Índice de Figuras

Figura 1 Esquema de activos intangibles visibles y ocultos.....	26
Figura 2 El concepto de capital humano.....	29
Figura 3 Componentes y perspectivas del capital estructural.....	35
Figura 4 El capital relacional y sus antecedentes.....	41
Figura 5 El capital relacional y sus consecuencias.....	42
Figura 6 Matriz de Tamaños Muestrales.....	52
Figura 7 Descripción de puestos.....	59
7.1 Director General.....	59
7.2 Directora de Administración.....	61
7.3 Directora de Capital Humano.....	62
7.4 Director de Contaduría.....	64
7.5 Directora de Tesorería.....	66
Figura 8 Descripción de procedimientos (acumulación de conocimiento).....	67
8.1 Procedimiento de Capital Humano.....	67
8.2 Procedimiento de Contaduría.....	70
8.2.1 Auditoría de Estados Financieros.....	70
8.2.2 Proceso NIF y Contribuciones Fiscales.....	73
8.3 Procedimiento de Tesorería.....	77
Figura 9 Página web.....	83
Figura 10 Fan page.....	83
Figura 11 Capital humano.....	85
Figura 12 Capital estructural.....	86
Figura 13 Capital tecnológico.....	86
Figura 14 Capital relacional.....	87

Introducción

Iniciar es lo difícil, a pesar del conocimiento que se tenga, es así como se pretende dar una descripción de lo que encierra este trabajo de investigación, el cual ha aportado, adicional al conocimiento, una experiencia que no se podría definir o valorar pero que su esencia ha permeado en la pretensión inicial, cuando se tuvo la oportunidad de calificar como aspirante al grado de maestro.

Se decidió tomar el costo de oportunidad que significaba este reto en su momento, debido a que me he dedicado al ejercicio de la profesión de la contaduría pública desde la época de estudiante de la licenciatura y se ha visto como la profesión contribuye a la generación de riqueza, al igual que la administración y el derecho, este último aplicado a las empresas y negocios.

Estas tres ciencias son pilar de todo negocio o empresa, ya que son las que se encargan de registrar, valorar, presentar, administrar y mantener el estado de derecho del capital monetario, los negocios y la relación entre los actores de toda economía, en gran resumen gobierno y gobernados, en su relación económica.

Los negocios y las empresas se rigen por leyes generales, que, aunque no son como las leyes de la naturaleza, son aplicables a estos conceptos y constantemente están en evolución y modificación pues son resultado de la evolución como seres humanos, esto lleva a la parte medular del trabajo de investigación, el cual es el conocimiento.

La intención prima de esta investigación era encontrar una herramienta que pudiese determinar de manera razonable de la relación venta-costo-utilidad de los servicios que se ofrecen en el mercado de las asesorías o consultas a los negocios, ellas derivadas del conocimiento de las

El capital intelectual en la consultoría de negocios

tres profesiones descritas, emulando al costeo de un artículo tangible, identificando los tres elementos del costo tradicional a saber, mano de obra, materia prima y gastos indirectos. Esta inquietud tiene su raíz en que si se contribuye a la generación de riqueza y es necesario que se tenga los conocimientos técnicos, la experiencia, las herramientas actuales y de vanguardia, así como la presencia y reconocimiento del mercado, los servicios a pesar de la relevancia que tienen su valor de mercado monetario no corresponde a la utilidad y seguridad que ofrece a los negocios y empresas.

Ante esta aparente simplicidad surgió lo complejo del tema que se había elegido “*El capital intelectual en la consultoría de negocios*”, capital, intelecto, consulta, negocios, palabras que de forma aislada son temas investigados y que aún son veta de obtención de conocimiento y juntas forman un universo inmenso de investigación y desarrollo de teorías, modelos, hipótesis, artículos y conocimiento.

El concepto de capital intelectual se conceptualizó por primera vez y fue definido en el Euroforum 1998 como: “el conjunto de activos intangibles de una organización, que pese a no estar reflejados en los estados financieros tradicionales en la actualidad generan valor o tienen potencial de generarlo en el futuro” (Funes & Hernández, 2001), a partir de este primer pensamiento el concepto se resume en tres aspectos, los cuales son resumidos por Vilorio, Nevado & López, (2008), en:

- Capital humano: es la combinación de experiencia, habilidades, profesionales, conocimientos, aptitudes, capacidad de liderazgo, innovación e iniciativa, capacidad de adaptación, etc., que reside en todos y cada uno de los individuos de la organización.

El capital intelectual en la consultoría de negocios

- Capital estructural: incluye el capital tecnológico (procesos de producción, nuevos productos, reingeniería de procesos, investigación y desarrollo y cualquier forma de propiedad intelectual de la empresa), el capital relativo a la infraestructura de la empresa (sistemas de funcionamiento organizacional, cultura organizacional, procesos de gestión, sistemas de información, etc.). Este capital es propiedad de la empresa.
- Capital relacional: se origina a partir del valor que tiene para una organización el conjunto de relaciones que mantiene con el entorno (proveedores, clientes, accionistas, entidades federales, estatales, municipales, agentes sociales, etc.).

Capítulo I Bases de la investigación

1.1 Antecedentes

La evolución de la humanidad se ha logrado gracias al conocimiento precedido de la comprensión, la cual ha sido documentada desde los primeros antepasados y se puede observar en cualquier libro o información cultural, desde códices hasta manuscritos, letras, lenguajes, conservados en piedra, piel, papel, hasta en los complejos códigos que la evolución ha desarrollado.

Toda esa acumulación de conocimiento ha permitido atravesar fronteras, tanto culturales como físicas. La humanidad en su conjunto ha explorado casi todo rincón de la tierra y ha podido llegar hasta el satélite natural, es decir se ha salido del planeta y podido observar más allá de lo que los ojos pueden ver.

Los negocios de igual forma han evolucionado. La manera de controlarlos, administrarlos o dirigirlos han transformado su propia naturaleza, puesto que en la actual sociedad cada vez más tecnificada y globalizada ya no se busca solo la satisfacción de las necesidades inherentes al ser humano, sino que cada vez más se da privilegio a otros tipos de satisfactores, por lo que es primordial estar atentos a los cambios que van surgiendo cada día, en especial en la prestación de servicios dedicados a dar consultoría de negocios a través de las áreas del conocimiento administrativo, legal corporativo y contable financiero.

Es por ello que este trabajo aborda un concepto que es relativamente nuevo, “El Capital Intelectual” que según Funes & Hernández (2001), “*Medición del valor del capital intelectual*”, el capital intelectual fue definido en el Euroforum (1998) como: “el conjunto de activos intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados financieros tradicionales, en la

El capital intelectual en la consultoría de negocios

actualidad generan valor o tienen potencial de generarlo en el futuro”. “Más recientemente, Machlup en su obra *The production and distribution of knowledge in the United States*, quién primero acuña el término de capital intelectual y lo hace para destacar la importancia que tiene el conocimiento general en el desarrollo y crecimiento de los países, (Bontis, 2002). Sin embargo, fue John Kenneth Galbraith quien, en 1969, fue el primero que avanzó en lo que podría ser el significado de este concepto, cuestionándose sobre cuanto valor habría proporcionado el capital intelectual en las últimas décadas” (Sánchez, Melián & Hormiga, 2007).

1.2 Planteamiento del problema

En la época actual las unidades de negocio, entes económicos o cualquier actividad enfocada a generar riqueza está poniendo énfasis a un activo que solo se refleja actualmente como un gasto del periodo, sin considerar las aportaciones futuras que pueden generar riqueza, este activo no se refleja en los estados financieros tal y como se menciona en el trabajo de investigación de Vilorio, Nevado & López, (2008).

Existen algunos activos intangibles como el conocimiento, que no se muestra en la información financiera de las entidades. El incremento de la productividad depende de la forma en que se aplica el conocimiento como ventaja competitiva. Los recursos intangibles cada vez son más importantes para las organizaciones, pero no todos aparecen valorados en la información financiera ya que son difíciles de controlar y de medir.

Como se puede observar y coincidir, el conocimiento está siendo observado con mayor detenimiento por los empresarios como un generador benéfico futuro, aun a pesar de que el conocimiento como tal no cumple con las reglas financieras básicas para considerarse dentro de

El capital intelectual en la consultoría de negocios

los registros de activo, sobre todo porque no se puede controlar a las personas que son las que poseen el conocimiento.

Esto lleva a analizar con un enfoque distinto la intangibilidad de los activos de las empresas y la relación que tiene el capital intelectual, enfocado más, en los negocios dedicados a los servicios de consultoría, donde la generación de la riqueza proviene del valor del capital intelectual y sus componentes. Según Brooking, en Viloría, Nevado & López (2008), el capital intelectual de una empresa puede dividirse en cuatro categorías:

a) activos de mercado, que son el potencial derivado de los bienes inmateriales que guardan relación con el mercado.

b) activos de propiedad intelectual, los cuales se refieren al *know-how*, secretos de fabricación, derechos de autor, patentes derechos de diseño, marcas de fábrica y servicios.

c) activos centrados en el individuo o calificaciones de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

d) activos de infraestructura que incluyen tecnologías, metodologías y procesos que hacen posible el funcionamiento de la organización.

Con este enfoque, la creación de valor para el accionista, entendida como un rendimiento financiero superior a la rentabilidad normal del mercado de capitales, constituye hoy el paradigma de la gestión estratégica empresarial (Viloría, Nevado & López, 2008), sobre todo para empresas o negocios cuyo servicio está basado en la acumulación de conocimiento y capital intelectual.

Se llega a un primer esbozo del problema que se plantea, los activos intangibles, los cuales y a pesar de su indudable actualidad, sus orígenes son tan antiguos como el registro de patentes y

El capital intelectual en la consultoría de negocios

marcas, otras han evolucionado con el tiempo: a inicios de los noventa Hendriksen y VanBreda señalan que los procedimientos de valoración desarrollados por la contabilidad para los activos materiales no podían aplicarse a los intangibles, y tenían razón; diez años después, la comisión de **Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos** dio a conocer para su auscultación el boletín C-8, Activos intangibles, donde describe un marco conceptual que establece lineamientos y criterios específicos para el tratamiento de estos activos, (Funes & Hernández, 2001).

Actualmente se encuentra en vigor la Norma de Información Financiera (NIF en su norma C-8) y se cuenta con una metodología de registro de los activos intangibles, a pesar de ello, no es posible reconocer en los estados financieros otro tipo de intangibilidad como es el conocimiento de las personas o el valor del capital humano, ya que este carece de la posibilidad de control que puede tener la empresa sobre las personas, adicional de las restricciones jurídicas en materia laboral, sin embargo este potencial debe ser reconocido e incentivado. Sin lugar a duda en una consultoría de negocios es la materia prima.

Los pioneros en el desarrollo moderno del capital intelectual fueron Brooking (1996), Sveiby (1997), Edvisson y Malone (1997) y Stewart (1998), Funes & Hernández, (2001).

En la década de los noventa, algunas empresas en Suecia y Estados Unidos, inician una corriente teórica denominada gestión del conocimiento, que surge a raíz de la intención de las organizaciones por incrementar el capital intelectual de su recurso humano, (Sarur, 2013). Es importante iniciar la delimitación del objetivo de esta investigación, debido a que actualmente existen muchos modelos de gestión y medición del capital intelectual, sin embargo, no existe ninguna base teórica o marco conceptual aceptado por la mayoría de los estudiosos del tema, es

El capital intelectual en la consultoría de negocios

decir, aún no se regulan las bases que enmarquen teoría e hipótesis que puedan ser replicadas a un nivel general.

El capital intelectual es un tópico sobre el cual el interés de las empresas ha crecido rápidamente en los últimos años, especialmente en aquellas en las que los beneficios se derivan principalmente de la innovación y de los servicios intensivos en conocimiento, (Edvinsson & Sullivan, 1996), tal es el caso de las firmas de consultoría de negocios.

En este trabajo se abordan los tres elementos básicos del capital intelectual, pues como se ha expuesto en líneas precedentes aún se carece de consenso en su estructura generalizada.

Estos elementos son los siguientes:

Capital humano: se refiere al conocimiento, explícito o tácito, útil para la empresa, que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo. El capital humano es la base de la generación de los otros dos tipos de capital intelectual.

Capital estructural: es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e interiorizar y que en un principio puede estar latente en las personas y en los equipos de la empresa.

Capital relacional: se refiere al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. La calidad y sostenibilidad de los clientes de una empresa y su potencial para generar nuevos clientes en el futuro (García, Simó, Mundet & Guzmán, 2004), aplicados estos conceptos en una consultoría de negocios en la ciudad de Villahermosa, Tabasco, México, que base sus servicios en las áreas de administración, leyes corporativas y contaduría pública.

1.3 Preguntas de investigación

Las preguntas de investigación que en este caso se plantean corresponden a la necesidad que la consultoría de negocios, como negocio en marcha, quiere aplicar en sus modelos de gestión o en su caso poder iniciar aquellos procesos que germinarán en las gestiones empresariales que permita una toma de decisiones a corto y mediano plazo basadas en el reconocimiento del capital intelectual.

Preguntas específicas

¿Existen documentos que soporten el capital intelectual de la empresa que se dedique a la consultoría de negocios?

¿Está reconocido en los estados financieros básicos el capital intelectual como un activo intangible?

¿El valor del capital intelectual forma parte de la estructura de costos de la empresa dedicada a la consultoría de negocios?

1.4 Objetivos de la investigación

Derivado de las preguntas de investigación, se plantea un objetivo general y tres específicos, los cuales son:

Objetivo general

Identificar el capital intelectual de la consultoría de negocios describiendo sus elementos básicos, con la finalidad de establecer las políticas de reconocimiento del valor del capital intelectual.

Objetivos específicos

- Describir el capital humano de la consultoría de negocios
- Describir el capital estructural de la consultoría de negocios
- Describir el capital relacional de la consultoría de negocios
- Proponer una política de reconocimiento del capital intelectual como una cultura de competitividad empresarial dentro de la consultoría de negocios

1.5 Hipótesis

El desconocimiento de los elementos que integran el capital intelectual en la prestación de servicios de las empresas que se dediquen a la consultoría de negocios, provoca la falta de competitividad de los profesionales de la administración, derecho corporativo y contaduría pública.

1.6 Justificación

La economía a nivel micro en el estado de Tabasco, en especial en Villahermosa, que es donde se aplicó la investigación de campo, se ha visto seriamente como los negocios están inhibidos, sobre todo en el ámbito de las prestaciones de servicio relativos a las ciencias sociales y económico administrativas, sin embargo, esto no es motivo para buscar la preparación y poder estar en posición de competencia para cuando sea necesario. Por ello, la identificación oportuna del capital intelectual en una consultoría de negocios que pretende evolucionar a un siguiente nivel para dejar de ser denominada “despacho” pero con bases sólidas en los aspectos de calidad en los servicios y dispuesta a implementar de manera práctica a corto plazo modelos de gestión de negocios que puedan ser replicados con base en el capital intelectual.

Capítulo II Activos intangibles y el capital intelectual

2.1 Activos intangibles

Se iniciará este apartado con un breve análisis de la NIF C-8, en la cual se describen las reglas contables que debido a las adecuaciones en la normativa a nivel internacional sobre los activos intangibles y a la emisión de nuevas Normas de Información Financiera (NIF), se consideró pertinente adecuar y actualizar el anterior Boletín C-8, activos intangibles, con vigencia a partir de enero de 2003. La NIF C-8, activos intangibles, está en concordancia con la NIF B-7, adquisiciones de negocios. (Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera, 2016).

Para adecuarse a los cambios internacionales el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP) y el Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera (CINIF) citan que como parte del proceso de convergencia entre la normatividad del Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (International Accounting Standards Board - IASB) y la normatividad del Consejo de Normas de Contabilidad Financiera de los Estados Unidos de Norteamérica (Financial Accounting Standards Board - FASB), estos organismos actualizaron sus normas relacionadas con activos intangibles en 2008. La FAS 142 (Financial Accounting Standard), crédito mercantil y otros activos intangibles y la Norma Internacional de Contabilidad (International Accounting Standard - IAS) NIC-38, activos intangibles, así como la Norma Internacional de Información Financiera (International Financial Reporting Standard - IFRS) NIIF-3, combinaciones de negocios, contienen nuevas normas relativas a la identificación y valuación de activos intangibles llegando a conclusiones consensuadas sobre el tema.

Uno de los temas en los que se logró consenso fue la identificación del mayor número posible de activos intangibles que puedan surgir de una adquisición de negocios. Esta conclusión

El capital intelectual en la consultoría de negocios

es la misma alcanzada por la NIF C-8 (Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera, 2016).

Es importante aclarar que hasta este punto se reconoce la dificultad que se tiene para la identificación de los activos intangibles y que el único consenso al que se llegó fue a la identificación del mayor número posible de activos intangibles, pero en relación a la NIF C-7 inversiones en asociadas, negocios conjuntos y otras inversiones permanentes, por lo que se enfocaron en las siguientes razones para emitir estas normas:

El CINIF acordó enfocarse en atender los siguientes puntos clave:

- a.** complementar el método de compra en las adquisiciones de negocios establecido en la NIF B-7, reconociendo todos los posibles activos intangibles identificables,
- b.** el reconocimiento inicial y posterior del crédito mercantil y de los activos intangibles adquiridos en una adquisición de negocios, y
- c.** la aclaración de la noción del término "identificable", así como de los criterios para determinar la vida útil y la amortización de los activos intangibles, y para el reconocimiento de la investigación y desarrollo en proceso adquiridos en una adquisición de negocios.

En la emisión de la NIF B-7 no se incorporan las normas relativas a la asignación del crédito mercantil a la(s) unidad(es) a informar beneficiadas, por lo que se adicionó en esta NIF normativa con respecto a esta asignación (Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera, 2016).

Concretamente el objetivo de la norma es establecer las normas de valuación, presentación y revelación para el reconocimiento inicial y posterior de los activos intangibles que se adquieren en forma individual, a través de una adquisición de negocios o que se generan en forma interna en

El capital intelectual en la consultoría de negocios

el curso normal de las operaciones de la entidad (Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera, 2016).

Sin embargo, la misma norma marca las limitaciones que se tienen y, como se verá en el transcurso de la investigación, partes del capital intelectual están dentro de las limitaciones, por ello, se transcribirá las limitaciones al alcance, la definición de términos y los elementos de la definición de activos intangibles con la finalidad de poder compararlos con las definiciones doctrinales de activos intangibles, que a su vez llevarán a comprender con mayor claridad el concepto de capital intelectual.

Alcance

Las disposiciones de esta NIF son aplicables a todo tipo de entidades que emitan estados financieros en los dos términos establecidos en la NIF A-3, necesidades de los usuarios y objetivos de los estados financieros y adquieran o generen internamente activos intangibles que no están normados en otras NIF.

Limitaciones al alcance

Las disposiciones de esta NIF se aplican a todos los activos intangibles, excepto a:

- a.** activos intangibles mencionados en el párrafo;
- b.** el reconocimiento de activos (derechos) de exploración y evaluación de recursos no renovables; y
- c.** activos financieros, como se definen en la norma relativa a instrumentos financieros.

El capital intelectual en la consultoría de negocios

Si otra NIF señala el tratamiento contable para un tipo específico de activos intangibles una entidad debe aplicar dicha NIF en lugar de esta, por ejemplo, esta NIF no se aplica a:

a) activos intangibles conservados por una entidad para su venta en el curso normal de sus operaciones y que califican como inventarios, incluyendo aquellos relacionados con contratos de construcción;

b) activos por impuestos diferidos;

c) activos por arrendamientos;

d) activos provenientes de beneficios a empleados;

e) activos financieros tratados en las normas relativas a instrumentos financieros y algunos cubiertos por las NIF relativas a consolidación, inversiones en asociadas y negocios conjuntos;

f) el tratamiento del crédito mercantil en la parte cubierta por la NIF B-7, adquisiciones de negocios;

g) costos de adquisición diferidos y otros activos intangibles provenientes de contratos de seguros;

h) activos intangibles no monetarios disponibles para su venta tratados en la normatividad de disposición de activos de larga duración; y

i) pagos anticipados.

Algunos tipos de intangibles en los que debe aplicarse el juicio profesional y hacerse una evaluación a nivel de componente para determinar si se encuentran dentro del alcance de esta NIF C-8, pueden ser los siguientes:

El capital intelectual en la consultoría de negocios

a) aquellos activos intangibles que están contenidos físicamente, por ejemplo: un disco compacto (en el caso de software para equipo de cómputo), documentación legal (en el caso de una licencia o patente), una película u otros semejantes;

b) investigación y desarrollo en los que se involucran, entre otros como por ejemplo gastos de publicidad, entrenamiento, costos de arranque y actividades de investigación y desarrollo que van dirigidas al desarrollo de conocimiento. Ejemplo de ello es el desarrollo de un prototipo que pudiera tener un componente físico pero el cual es secundario al conocimiento que este implica, es decir, el intangible; o

c) acuerdos que otorgan a la entidad derechos y licencias sobre películas, grabaciones de video, manuscritos, videojuegos, patentes, derechos de autor, entre otros.

Definición de términos

Los términos que se listan a continuación se utilizan en esta NIF con los significados que se especifican:

a) activos intangibles - son aquellos activos no monetarios identificables sin sustancia física, que generarán beneficios económicos futuros controlados por la entidad.

Existen dos características principales de los activos intangibles:

- I. Representan costos que se incurren, derechos o privilegios que se adquieren con la intención de que aporten beneficios económicos específicos a las operaciones de la entidad durante periodos que se extienden más allá de aquel en que fueron incurridos o adquiridos. Los beneficios que aportan son, en el sentido de permitir que esas operaciones reduzcan costos o aumenten los ingresos futuros; y

El capital intelectual en la consultoría de negocios

II. Los beneficios futuros que la entidad espera obtener se encuentran frecuentemente representados en el presente de forma intangible, mediante un bien de naturaleza incorpórea, es decir, que no tiene una estructura material ni aportan una contribución física a la producción u operación de la entidad. El hecho de que carezcan de características físicas, no impide que se les pueda considerar como activos válidos, ya que su característica de activos se las da su significado económico, más que su existencia material específica.

b) activos identificables - son aquellos activos que tienen la capacidad para generar beneficios económicos futuros para la entidad, y son adquiridos individualmente, en una adquisición de negocios o generados internamente: pueden ser separados de la entidad, es decir, ser vendidos, rentados, transferidos, intercambiados o licenciados por el "adquirente"; o bien, que surjan de derechos legales o contractuales independientemente de que puedan o no ser transferibles o separables de la entidad, tales como algunas concesiones. Incluyen activos intangibles como marcas, patentes, ciertos conocimientos y otros similares;

c) activos netos adquiridos - es el monto neto de activos tangibles e intangibles adquiridos y pasivos asumidos del negocio "adquirido" que se obtienen en una "adquisición de negocios";

d) adquirido - en una "adquisición de negocios", es el "negocio" sobre el cual la "adquirente" obtiene control;

e) adquirente - es quien adquiere un activo intangible. En una "adquisición de negocios" es la entidad que obtiene control del "negocio" adquirido;

f) adquisición de negocios - es la transacción por medio de la cual una entidad denominada "adquirente" obtiene los activos netos de uno o varios "negocios" y obtiene control sobre los mismos. Incluye también todas las fusiones entre entidades independientes;

El capital intelectual en la consultoría de negocios

g) amortización - es la distribución sistemática del costo de un activo intangible de vida definida entre los años de su vida útil estimada;

h) contraprestación - en una "adquisición de negocios", es el monto que paga la "adquirente" para obtener el control de uno o varios "negocios";

i) control - es el poder de decidir las políticas financieras y de operación de una entidad con el fin de obtener beneficio de sus actividades;

j) costo de adquisición - es el monto pagado de efectivo o equivalentes por un activo intangible al momento de su adquisición;

k) crédito mercantil - es el exceso de la contraprestación sobre el valor razonable o específico de los "activos netos adquiridos". En una "adquisición de negocios" es un activo intangible que representa beneficios económicos futuros que surgen de otros activos adquiridos en una adquisición de negocios que no son identificables individualmente ni reconocidos por separado;

l) desarrollo - es la aplicación de los resultados encontrados en la investigación y/o de otros conocimientos a un plan o diseño para la producción de materiales nuevos o sustancialmente mejorados, dispositivos, productos, procesos, sistemas o servicios previos al inicio de la producción o uso comercial. Incluye el diseño y la prueba de productos alternativos, la construcción de prototipos y la operación de plantas piloto. No incluye las modificaciones rutinarias de los productos actuales, líneas de producción, procesos de fabricación y otras operaciones en marcha, aunque dichas modificaciones representen mejoras; tampoco incluye la investigación de mercados ni las actividades de prueba de los mismos;

El capital intelectual en la consultoría de negocios

m) fecha de adquisición o de compra - es la fecha en la que se adquiere un activo intangible y en una "adquisición de negocios", es aquella en que el adquirente obtiene control del "adquirido";

n) investigación - es una búsqueda particular y planeada que tiene el propósito de adquirir nuevos conocimientos científicos o técnicos, con la expectativa de que resulten útiles para desarrollar un nuevo producto o servicio, un nuevo proceso o técnica que permita lograr una mejora significativa de un producto o proceso existente;

o) mercado activo - es un mercado en el cual todas las condiciones siguientes se presentan:

I. los elementos negociados en el mercado son homogéneos,

II. los compradores y vendedores dispuestos pueden normalmente observarse en cualquier momento, y

III. los precios están disponibles para el público;

p) mercado observable - es aquel en donde los activos intangibles, en forma separada, son comprados y vendidos, a pesar de que esas operaciones no sean frecuentes. El precio de mercado puede observarse en esas operaciones de compra y venta y ser utilizado para estimar el valor razonable de activos intangibles que sean similares;

q) negocio - es un conjunto autosuficiente de actividades y activos o de activos netos que son o pueden ser operados y administrados por un único centro de control, con el propósito de generar un rendimiento u otros beneficios a sus dueños (inversionistas, otros propietarios, miembros o participantes);

r) pérdida por deterioro - es el monto en que los beneficios económicos futuros (monto recuperable) de los activos intangibles son menores a su "valor neto en libros";

El capital intelectual en la consultoría de negocios

s) valor neto en libros - es el saldo neto del activo intangible después de deducir la amortización acumulada y, en su caso, ajustado por las pérdidas por deterioro netas de sus reversiones acumuladas, que se refieran al mismo;

t) valor residual - es el monto neto que la entidad espera obtener de un activo intangible al final de su vida útil, después de haber deducido los costos derivados de su enajenación o su disposición;

u) valor razonable - es el importe que, a la fecha de valuación, se recibiría por vender un activo o se pagaría por transferir o liquidar un pasivo en una transacción ordenada entre participantes de mercado; es decir entre partes interesadas, independientes, dispuestas e informadas, en una transacción de libre competencia.

Elementos de la definición de activos intangibles

Los elementos distintivos en la definición de un activo intangible, ya sea generado internamente o adquirido, deben ser:

- a) identificable,
- b) carecer de sustancia física,
- c) proporcionar beneficios económicos futuros fundadamente esperados, y
- d) tener control sobre dichos beneficios.

Un activo intangible debe cumplir con todos los elementos de la definición señalados en el párrafo anterior, de otra manera la erogación efectuada debe considerarse como un gasto conforme se devenga (Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera, 2016).

El capital intelectual en la consultoría de negocios

Después de haber transcrito parte de la NIF C-8, se puede observar que existen varias limitaciones para poder asignar el valor de activo intangible al capital intelectual, en especial del párrafo siete, los incisos a) y d), por tanto esto lleva a la falta de consenso en el reconocimiento contable del capital intelectual como un activo intangible.

El encuadre que hace la NIF C-8 con respecto a los activos intangibles, no debe limitar en relación con el concepto de investigación, sin embargo, es necesario cambiar el enfoque tradicional financiero de activo intangible e irse sumando a las sociedades denominadas sociedad de la información y sociedad del conocimiento, de las cuales, la primera se caracteriza porque existe una gran cantidad de datos que son fácilmente accesibles, siendo únicamente los de carácter reservado los que generan una ventaja competitiva. Por su parte, la sociedad del conocimiento se soporta en considerarlo como el activo fundamental de la competitividad, por lo que hay que centrarse en generar y adquirir nuevos conocimientos (Viloria, Nevado & López, 2008).

En esta apreciación que hacen los autores, se observa dos herramientas que en la actualidad son las que marcan las diferencias competitivas en la calidad de la prestación del servicio, la información y el conocimiento. Un breve resumen de lo que implica a nivel mundial la combinación de estos dos elementos y sus efectos en los gobiernos y las economías lo encontramos en Plata, (2005): los procesos de cooperación, colaboración, integración y expansión que durante la última década ha sufrido la economía en el ámbito mundial; la conformación de grupos y alianzas de mercados bilaterales y multilaterales apoyados en el acelerado desarrollo de la ciencia, la tecnología y las comunicaciones y el aumento en la capacidad de transmitir y recibir información a velocidades cada vez mayores, hacen que cada vez más las naciones deban acomodar su legislación interna no solo a los requerimientos y normas emanados de los acuerdos internacionales

sino también, y en mayor medida, a la dinámica y características especiales que hoy por hoy está adquiriendo el mercado de bienes y servicios a nivel mundial.

Después de observar como este concepto de investigación cada vez más va incorporándose en todos los ámbitos, en especial al de los negocios y antes de considerar algunas definiciones, repasemos que los activos intangibles deben tener la capacidad de generar ingresos o utilidades futuras, carecer de substancia física, reunir la condición de separabilidad para su valuación, estar en control de la empresa y la posibilidad de poder enajenarse. Para tener con más claridad la definición de activos intangibles, se anexa una tabla que incluye distintas definiciones según autores, ver tabla 1.

Tabla 1 Definiciones sobre el concepto de activos intangibles

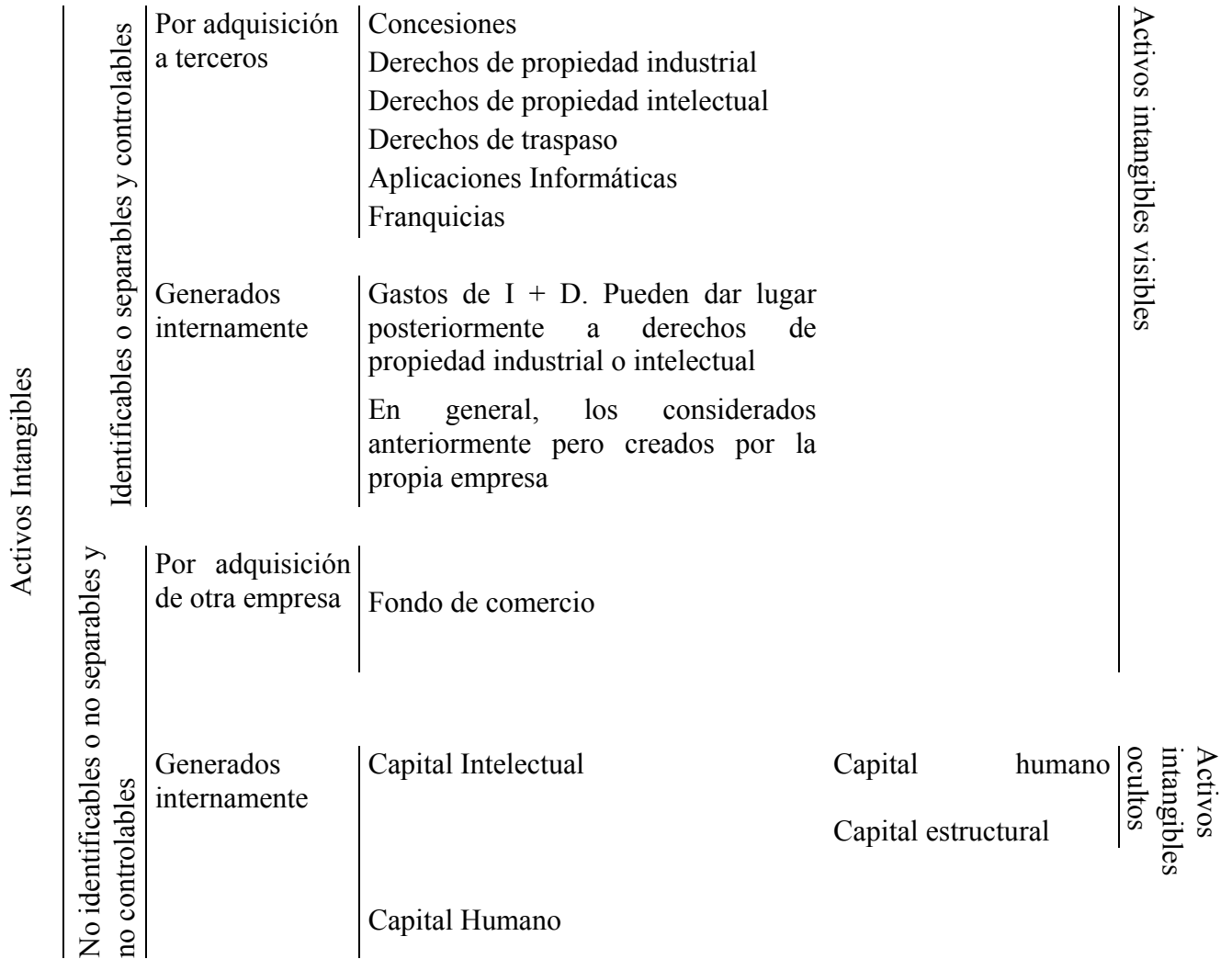
Autor	Definición
Egginton (1992)	Aquellos que conllevan derechos en relación con las personas en general o bien conllevan expectativas de beneficios económicos que no suponen ningún derecho legal.
Belkaoui (1992)	Activos que carecen de sustancia física y que resultan de derechos legales y contractuales, generando beneficios en el futuro de forma probable. Son aquellos activos que incluyen la propiedad intelectual, patentes y marcas.
Hall (1992)	Contratos, bases de datos, diseños, así como los conocimientos de empresa relativos a la experiencia de los empleados, cultura de la organización, etc.
OCDE (1992)	Inversiones a largo plazo, distintas de la compra de activos fijos y dirigidos a incrementar los futuros resultados de la empresa.
Stickney y Weil (1994)	Activos que sin tener sustancia física pueden ser generadores de beneficios futuros.
Edvisson y Malone (1997)	La posesión de conocimiento, experiencia, tecnología, relaciones con clientes y conocimientos profesionales que proveen a la empresa de una ventaja competitiva en el mercado.
Brookings Institution (NY) (2000)	Fuentes no físicas de probables futuros beneficios económicos, adquiridos o desarrollados internamente con costes identificables, vida finita, valor de mercado separado de la empresa y poseídos y controlados por la entidad.

Fuente: Vilorio, Nevado & López, (2008).

El capital intelectual en la consultoría de negocios

Para concluir con la comprensión de los activos intangibles se incluye la siguiente adaptación gráfica, ver gráfico 1.

Figura 1 Esquema de activos intangibles visibles y ocultos



Fuente: Adaptación gráfica de Vilorio, Nevado & López, (2008).

2.2 Capital Intelectual

De acuerdo con García, Simó, Mundet & Guzmán (2004), se puede definir el capital intelectual o intangible como el conjunto de activos intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad, el mercado percibe que generan valor o tienen potencial de generarlo en el futuro (Bueno, 1998).

A pesar de que Edvinsson y Malone no señalan una definición de capital intelectual, si lo dividen en **capital humano** (todas las capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas y la experiencia de los empleados y gerentes), **capital clientela** (potencial de compras de los clientes y lealtad a la marca, queda incluido en el renglón de crédito mercantil) y **capital estructural** (la infraestructura que incorpora, capacita y sostiene el capital humano), éste a su vez se divide en **capital organizacional** (inversión en sistemas, herramientas, operación, logística y distribución), **capital innovación** (derechos comerciales protegidos, propiedad intelectual y otros activos intangibles y talentos usados para llevar rápidamente al mercado nuevos productos y servicios) y **capital proceso** (procesos de trabajo, técnicas como ISO 9000 y programas para empleados que aumenten y fortalecen la eficiencia de manufactura o la prestación de servicios. Un esquema muy similar presenta Steward, quien divide el capital intelectual en tres: capital humano; capital estructural y capital cliente (Funes & Hernández, 2001).

Hoy en día, tener instalaciones modernas no garantiza a las entidades una posición competitiva en los mercados, es necesario contar, además, con procesos de innovación permanente, disponer de un personal con las competencias adecuadas al puesto de trabajo, poseer una fidelidad de los clientes, la capacidad de liderazgo, las relaciones entre trabajadores, la credibilidad de los directivos, habilidad para retener y atraer los mejores profesionales, etc. En definitiva, el desarrollo de todo un conjunto de atributos de carácter intangible se está convirtiendo

El capital intelectual en la consultoría de negocios

en uno de los soportes básicos de las empresas, al encontrarse, éstas inmersas en una economía cuya piedra angular viene constituida por el conocimiento, como único medio de competir en un mundo cada vez más globalizado (Nevado, Lopez & Baños, 2008).

Tomando estos extractos, se puede observar que la sociedad en su conjunto se encamina a un empoderamiento global de información y conocimiento que no es tangible, separable y que no se consensan aún su aplicación universal bajo leyes probadas, sin embargo, si es posible medir y controlar en cada caso en particular, propiciando con ello nuevas herramientas de gestión de negocios, que implican un análisis no solo económico desde el punto de vista financiero-contable tradicional, es decir, implica ver las utilidades o pérdidas con el enfoque intangible del capital intelectual.

2.2.1 Capital humano

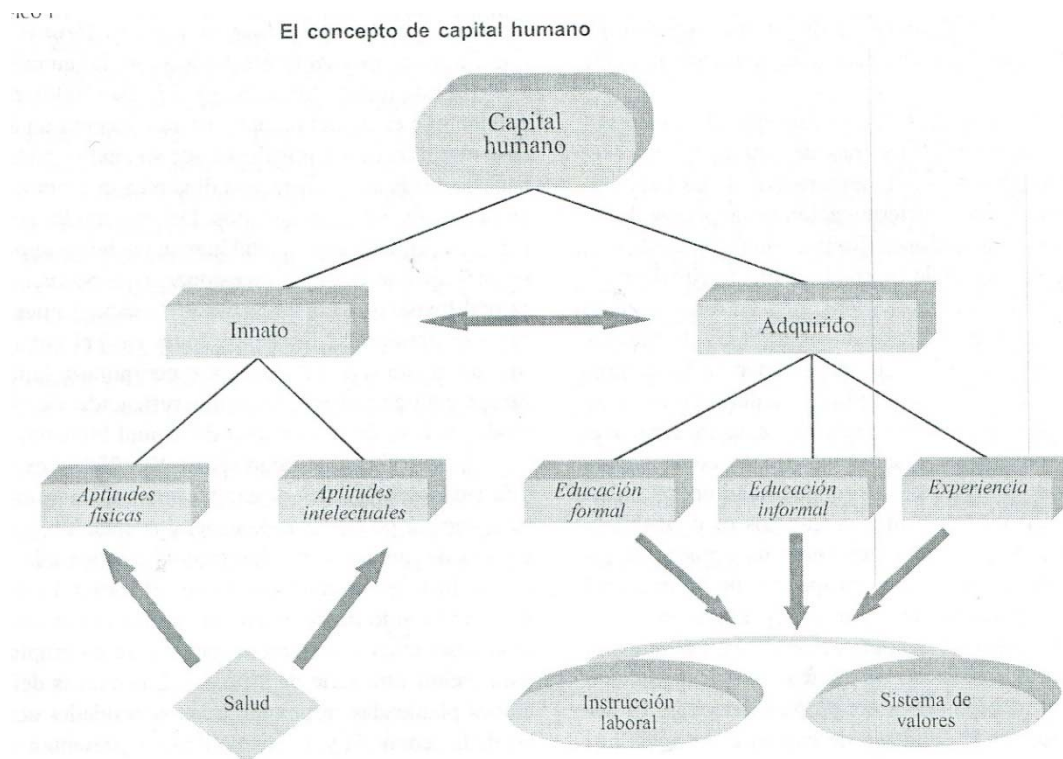
Además de constituir un destacado factor de crecimiento, el capital humano también tiene una extraordinaria importancia entre otros muchos ámbitos. Así, como lo expresa la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE, (1999), contribuye al desarrollo cultural e institucional, aumenta la cohesión social, posibilita la reducción de la delincuencia, favorece el interés por el cuidado del medioambiente, permite mejorar las condiciones de salubridad y refuerza la participación en la vida política, entre otras importantes contribuciones (Giménez, 2005).

El capital humano es el detonante del capital intelectual, si bien es cierto, la mayoría de los autores coinciden en los tres elementos básicos, es el capital humano el que supone más complejidad al momento de su valuación, control y registro, dado que como se ha observado “en este capital se concentra el conocimiento individual, que en conjunto hacen las posibles ventajas competitivas de las organizaciones. Es posible medirlo pero no es posible controlarlo”.

El capital intelectual en la consultoría de negocios

Se considera que el capital humano puede tener un origen innato o adquirido. El **capital humano innato** comprende aptitudes de tipo físico e intelectual, que pueden verse modificadas debido a las condiciones de alimentación y salud. El **capital humano adquirido** se irá constituyendo a lo largo de la vida de los sujetos, a través de la educación formal, de la educación informal y de la experiencia acumulada. Estos tres tipos de formación adquirida van a condicionar la instrucción laboral y el sistema de valores de los sujetos, que determinarán junto a las aptitudes innatas, su rendimiento en el trabajo (Giménez, 2005).

Figura 2 el concepto de capital humano



Fuente: Giménez, (2005).

a) Capital humano innato

Ya desde el nacimiento, los seres humanos se distinguen por condicionantes genéticos que van a provocar que posean diferentes aptitudes físicas e intelectuales y que determinarán la eficiencia en el desempeño de los trabajos que realizarán. Como aptitudes físicas se tendrán, entre otras, la fuerza, el sentido del equilibrio o la destreza manual; como aptitudes intelectuales, la inteligencia, la atención o la concentración. Estas cualidades podrán ser cultivadas a lo largo de la vida a través del capital humano adquirido.

Aunque cada individuo posea características distintas, será lógico suponer que la media de individuos de un país va a tener las mismas cualidades de partida que la media de individuos de cualquier otro. Considera que no existen diferencias de orden geográfico o racial. Ahora bien, aunque estas cualidades sean originariamente similares, su aprovechamiento estará supeditado a circunstancias relativas a las condiciones de salubridad del entorno donde habitan los sujetos. Así, la malnutrición o las inadecuadas condiciones de salud que afecten a un individuo podrán mermar las posibilidades que tiene de sacar partido a sus aptitudes innatas. Obsérvese que este modo de enfocar la influencia de la salud sobre la adquisición de capital humano difiere de los enfoques tradicionalmente adoptados. Así, en la mayoría de los trabajos se argumenta que una mejora en las condiciones de salud, medida a través de un aumento en la esperanza de vida, afectará al capital humano debido al aumento del período de vida activa de los individuos, que conllevará un incremento de la rentabilidad del capital humano. Este hecho se traducirá en un mayor crecimiento de las economías. La línea argumental explicada es la seguida por Meltzer (1995), Kalemlı-Ozcan, Ryder y Weil (2000) —que, además, ofrecen un estudio empírico para el caso del Reino Unido—, y por Rodríguez y Sachs (1999) —que obtienen también resultados empíricos para el caso de Venezuela.

Sin embargo, hay que tomar con precaución el razonamiento expuesto, porque como se argumenta en Echevarría (2004), los modelos planteados suponen un horizonte temporal infinito, sin tener en cuenta el período de jubilación. Resultará necesario considerar este factor para lograr una explicación correcta del proceso de inversión en capital humano. Los incrementos de la esperanza de vida no irán acompañados necesariamente de cambios en las decisiones de inversión en capital humano si no se producen cambios en el período de jubilación. Así, en la gran mayoría de países, la esperanza de vida supera actualmente la edad de jubilación. En el trabajo de Echevarría se ofrecen resultados empíricos para el caso de los Estados Unidos, que avalan este planteamiento. A todo esto hay que añadir que, en los países más pobres y con menor esperanza de vida, la inversión en capital humano está condicionada por otros factores mucho más importantes que el planteamiento del horizonte temporal de dicha inversión. Sirvan de ejemplo la necesidad de trabajar desde edades muy tempranas o la lejanía de los centros de formación. Los motivos expuestos avalarían el cambio de enfoque propuesto.

b) Capital humano adquirido

El capital humano adquirido comprende la educación formal e informal recibidas y la experiencia acumulada.

I) Educación formal. La educación formal incluye la educación infantil, primaria, secundaria y superior, constituyendo estos niveles académicos la base conceptual que se utiliza tradicionalmente para cuantificar el capital humano, ya sea a través de los años medios de estudio, del porcentaje de personas que han completado un determinado nivel de estudios o bien, de los índices de matriculación en cada nivel de enseñanza. Parte de estos niveles académicos serán de realización obligatoria y parte voluntaria. Además de la enseñanza académica reglada, la educación de tipo formal también incluirá la formación brindada a desempleados por parte de

El capital intelectual en la consultoría de negocios

organismos públicos y los cursos de formación destinados a trabajadores que realizan las empresas y organismos públicos.

II) Educación informal. El concepto de educación informal empezó a ser utilizado en pedagogía al final de la década de 1960 y principios de la de 1970 y abarca toda la formación recibida fuera de los ámbitos educativos institucionalizados. Así, la educación informal estará constituida por la instrucción que los sujetos reciban de la familia y su entorno social más próximo y por los conceptos asimilados a través del autoaprendizaje.

Por un lado, la familia y el círculo de relaciones siempre han constituido un pilar fundamental en la educación de los seres humanos. Por otro, cada vez adquiere más importancia la formación recibida por los sujetos a través de diversos medios de transmisión de información, y asimilada de manera individual. Entre estos vehículos de educación informal los libros han desempeñado, desde hace tiempo, un papel fundamental. Otros medios importantes de educación informal de aparición más reciente serían la prensa escrita, la televisión, la radio o Internet.

III) La experiencia. La experiencia está constituida por todas las vivencias acumuladas por un sujeto, que le permiten reaccionar ante las circunstancias basando su respuesta en los conocimientos previamente adquiridos. Dentro de la experiencia se puede distinguir la experiencia laboral, constituida por todos los conocimientos acumulados a través de la realización de una determinada tarea. La experiencia laboral es la más relevante desde una perspectiva económica, ya que constituye un factor determinante de la productividad de los trabajadores.

Dadas sus características personales, sus antecedentes sociales, sus circunstancias económicas, etcétera, una persona tiene la habilidad para hacer (o ser) ciertas cosas que por alguna razón juzga valiosas. La razón para esa valoración puede ser directa (el funcionamiento

El capital intelectual en la consultoría de negocios

involucrado puede enriquecer su vida en forma directa, como estar bien nutrido o estar saludable) o indirecta (el funcionamiento involucrado puede contribuir a la producción futura o alcanzar un precio en el mercado). La perspectiva del capital humano puede -en principio- cubrir ambos tipos de valoración pero -por convención- se suele definir en términos de valor indirecto: las cualidades humanas que se pueden emplear como capital en la producción tal como se emplea el capital físico. En este sentido, la concepción de capital humano más restringido cabe dentro de la perspectiva más amplia de capacidad humana que puede incluir las consecuencias e indirectas de las habilidades humanas, (Sen, 1997).

Se puede observar y concluir que dada la propia naturaleza compleja del ser humano es muy difícil poder tener una cuantificación real del conocimiento de las personas, sin embargo, este conjunto de variables que como la huella dactilar, es individual y única para cada persona, enriquece las fronteras del conocimiento y los modelos de gestión del capital humano pretenden acumular y conservar el máximo de conocimiento humano en favor de la organización o empresa y por ende obtener el rendimiento máximo en utilidades, no solo financieras sino de crecimiento personal.

2.2.2 Capital estructural

En este apartado se aborda de manera más analítica el segundo componente del capital intelectual bajo la óptica de Carrillo, Gutiérrez & Díaz, (2011).

A. Capital estructural

El capital estructural es un componente del capital intelectual, y representa los activos intangibles desarrollados por el recurso humano de la organización, producto de las actividades

El capital intelectual en la consultoría de negocios

investigativas, sistematización de procesos, generación de marcas, patentes, entre otros. Generalmente, es clasificado en dos componentes:

El primero, capital organizativo, el cual a su vez se compone de las siguientes categorías: a) cultura, b) estructura organizativa, c) procesos de formación, d) formación, y e) aprendizaje organizativo. Propuesta de indicadores para gestión del capital estructural en grupos de investigación

El segundo, el capital tecnológico, el cual está formado por las categorías: a) innovación, b) mejora de procesos, y c) propiedad intelectual.

Para un efectivo control en la producción de los intangibles, en la actualidad se implementan sistemas de gestión creados bajo las últimas tecnologías con el fin de medir y controlar la evolución y el crecimiento de los mismos, lo cual hace posible la inclusión de componentes, nuevas categorías, generación de otros indicadores, otros tipos de ponderaciones y la creación de estrategias para su cumplimiento, que deben ser medidos en periodos de tiempo establecidos por la misma organización.

B. Gestión del capital estructural

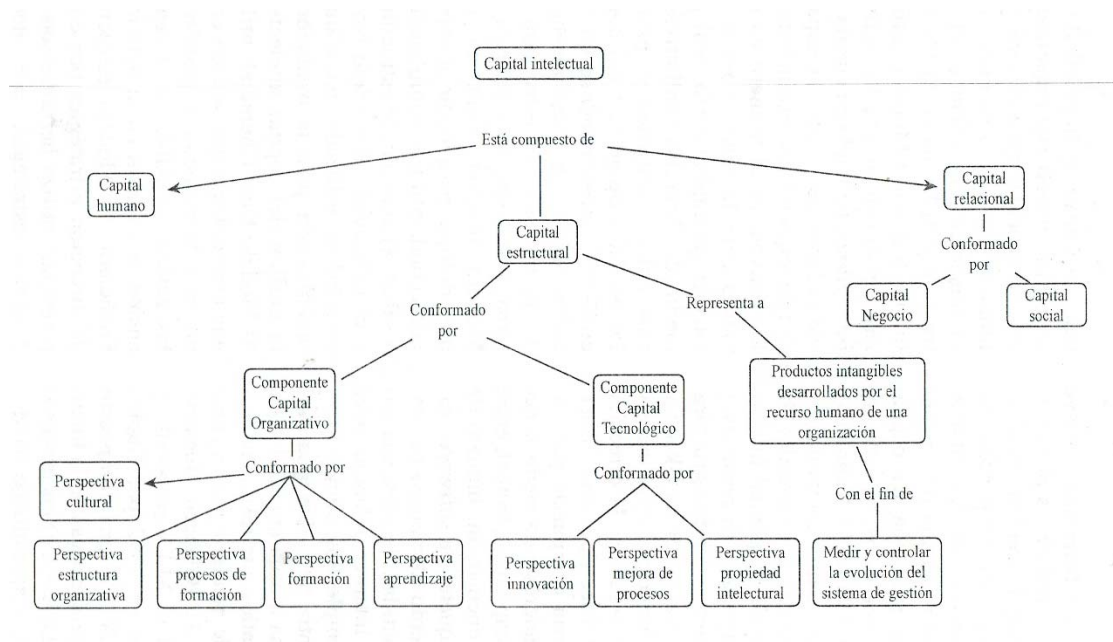
Desde las perspectivas planteadas por los diferentes autores, es a partir del capital estructural como la organización reconoce el conjunto de intangibles creados por los integrantes de la misma en un espacio de tiempo, y que se consideran son productos que pertenecen a la organización y no a los integrantes, pues esta queda cuando ellos se retiran. Este capital se compone de elementos y variables como la cultura organizacional, la estructura organizativa, los procesos de aprendizaje, la formación, la innovación, la generación de productos, el uso de las TIC, entre otros procesos que generan valor agregado en las empresas, (Alfaro y López, 2008). La

El capital intelectual en la consultoría de negocios

gestión, definida como el motor que impulsa la organización hacia la consecución de los objetivos por la acción propia del capital humano, integra los esfuerzos de todos y cada uno, y se “[...] concentra básicamente en crear, conseguir y gestionar eficazmente todos aquellos activos intangibles” Viedma, (1988). La gestión de capital estructural se relaciona, entonces, con la capacidad que tiene la organización para direccionar sus activos intangibles hacia la innovación de los procesos, los productos, y todo aquello que contribuye con el éxito de esta, en el mercado y ambiente en el cual se desarrolle, e influye de manera diferencial en la creación de valor para la empresa (Bautzer, Santos-Rodríguez, Figueroa & Fernández, 2011).

Cabe destacar que en el artículo citado se esquematiza de manera muy clara los componentes del capital estructural, de la siguiente manera:

Figura 3. Componentes y perspectivas del capital estructural



Fuente: Carrillo, Gutiérrez & Díaz, (2011).

2.2.3 Capital relacional

En la actualidad, las empresas necesitan ser flexibles y responder a los nuevos retos; la formación de redes empresariales (Sawhney, 2001) y agrupaciones industriales surgen como un medio de supervivencia para competir en el nuevo ambiente empresarial; en el caso de las pequeñas y las medianas empresas, a través de una red empresarial es posible afrontar los problemas que les puede ocasionar su tamaño y mejorar de alguna manera su posición competitiva (Matopoulos, 2003).

Independientemente del tamaño de la empresa, uno de sus objetivos es crear valor que justifique los recursos empleados, por lo que una de las preocupaciones del marketing debe ser el "establecer, desarrollar y mantener intercambios relacionales exitosos" (Morgan, 1994). Así, el surgimiento de redes colaborativas ha ocasionado cambios fundamentales en la forma en que las actividades comerciales, industriales, culturales y sociales se organizan (Gonzalez & Rodenes, 2008).

Es importante señalar que la base del capital relacional son los clientes, sin embargo, es necesario expandir el concepto a toda relación exterior que tenga la organización o empresa, aun así como es el caso de esta investigación, la generación de la riqueza está basada en el capital intelectual, por tanto, la buena relación con proveedores de la transferencia, resguardo y archivo de la información a través de las Tecnologías de la Información, son medulares para propiciar la confianza y compromiso de los clientes. De igual manera, ser parte de una red de profesionales análogos y ser parte de redes de conocimiento como las cámaras empresariales o foros de discusión que contribuyan a acumular conocimiento, fortalecen este componente del capital intelectual.

El capital intelectual en la consultoría de negocios

Dos elementos muy importantes que deben fortalecer el capital relacional, es la confianza y el compromiso, los cuales según Suárez, Vázquez & Díaz, (2005) son definidos de la siguiente manera:

Confianza

Existe un elevado número de investigaciones dentro de la literatura del Marketing Relacional, en torno al concepto de confianza como elemento básico para mantener relaciones satisfactorias.

En concreto, la noción de confianza como factor crítico en las relaciones exitosas dentro del sector terciario fue introducida por Parasuraman, (1985). Los autores sugieren que los clientes deberían ser capaces de confiar en los proveedores del servicio, sentirse seguros en el trato que mantienen con ellos, así como tener la certeza de que la información que le transmiten tendrá un carácter confidencial. Todas estas consideraciones son cruciales a la hora de obtener la fidelidad de los clientes y contribuyen positivamente a que una empresa cuente con una cartera estable de ellos. Asimismo, Gounaris (2005) considera que la presencia de confianza en la relación tiene el potencial de prolongar en el tiempo la duración de la misma, haciéndola pues, más estable.

De todas las definiciones que giran en torno a este concepto, la propuesta por Morgan & Hunt, (1994) es una de las más ampliamente citadas y, de hecho la mayor parte de las investigaciones de Marketing se preocupan por el estudio de los dos componentes identificados por estos investigadores: el componente cognitivo de la confianza (derivado de la confianza en la fiabilidad del compañero en la relación) y el componente comportamental (vinculado a la confianza en las intenciones, motivaciones, honestidad y benevolencia del compañero).

Compromiso

La definición de la variable compromiso ha estado vinculada a las disciplinas de la Sociología y la Psicología. Las perspectivas sociológicas centran su atención en los factores sociales que restringen o comprometen a los individuos con una consistente línea de acción, mientras que los psicólogos definen el compromiso en términos de decisiones o aspectos cognitivos que unen o vinculan al individuo con una disposición comportamental.

En el ámbito de la investigación del consumidor el compromiso ha sido descrito como una preferencia estable basada en una actitud de resistencia al cambio. De manera complementaria, Salancik, (1977) establece que el compromiso se fortalece cuando los clientes perciben que su decisión: no es fácilmente reversible, no se conocen alternativas significativas, es tomada en cuenta como desarrollo de la libertad de elección. Así pues, en la medida en que las personas sienten que sus decisiones no están limitadas, el resultado del compromiso será probablemente más fuerte y más profundo.

Además, también se pueden distinguir dos tipos de compromiso, Mathieu & Zajac, (1990); Kumar, (1994) & Geyskens, (1996): el compromiso calculado, basado en “cálculos” racionales y económicos y el compromiso afectivo, basado en la parte emocional del compromiso (Gilliland & Bello, 2002). Ambos componentes se analizan en más profundidad a continuación.

Compromiso Afectivo

Es indicativo de la inclinación afectiva, pone de manifiesto el deseo del cliente de mantener la relación, concediendo a la empresa un mayor margen de confianza para responder a las actuaciones de la competencia. Es el estado de unión hacia el compañero interpretado como un sentimiento de lealtad y honradez (Kalleberg & Reve, 1992). Refleja la constante intención de

El capital intelectual en la consultoría de negocios

continuidad, matizando que “el vínculo no se basa únicamente en motivos económicos” (Kalleberg & Reve, 1992). La importancia que este tipo de compromiso tiene en la estabilidad relacional reside en que el sentimiento de lealtad a que da lugar convierte en poco probable el abandono de la relación, otorgando longevidad a la misma a través de la resolución de los problemas que surjan, (Gilliland & Bello, 2002).

En suma, este componente se traduce en un estado afectivo mental que un individuo tiene en su relación con una empresa y/o su personal (Wetzels, 1998). Como señalan Kumar (1994) es el componente más efectivo para desarrollar y mantener relaciones mutuamente beneficiosas para las partes, ya que tiene influencias positivas sobre la intención de permanecer en la relación, sobre el deseo de mantenerla y sobre el deseo de invertir en ella. Asimismo, está negativamente relacionado con el desarrollo de relaciones alternativas a la actual y con comportamientos oportunistas de las partes (Gilliland & Bello, 2002). Se puede afirmar que es el componente no instrumental del compromiso (Zins, 2001).

Compromiso Calculado

Es interpretado como el estado de unión de un consumidor con una empresa considerando los beneficios y las pérdidas en que se incurría si se finalizase la relación, Kumar, (1994) & Geyskens, (1996). Aunque refleja una intención de continuidad, se asocia con comportamientos oportunistas y búsqueda de alternativas por parte del consumidor y, por tanto, la relación corre el peligro de terminar si se encuentran otras empresas que económicamente proporcionen más beneficios y/o satisfacciones (Gilliland & Bello, 2002). Así se explica cómo, en contraposición al compromiso afectivo, este tipo de compromiso puede dar lugar al mantenimiento de la relación en contra de la voluntad del consumidor, bien porque existan elevados costes de cambio o por la ausencia de alternativas.

El capital intelectual en la consultoría de negocios

La definición dada por Geyskens, (1996) acerca del compromiso calculado como “el mantenimiento de una relación teniendo en cuenta el significado anticipado de la terminación o los costes asociados a la marcha”, clarifica la esencia de su contenido. Zins, (2001) lo considera el componente instrumental del compromiso.

La Relación Confianza - Compromiso

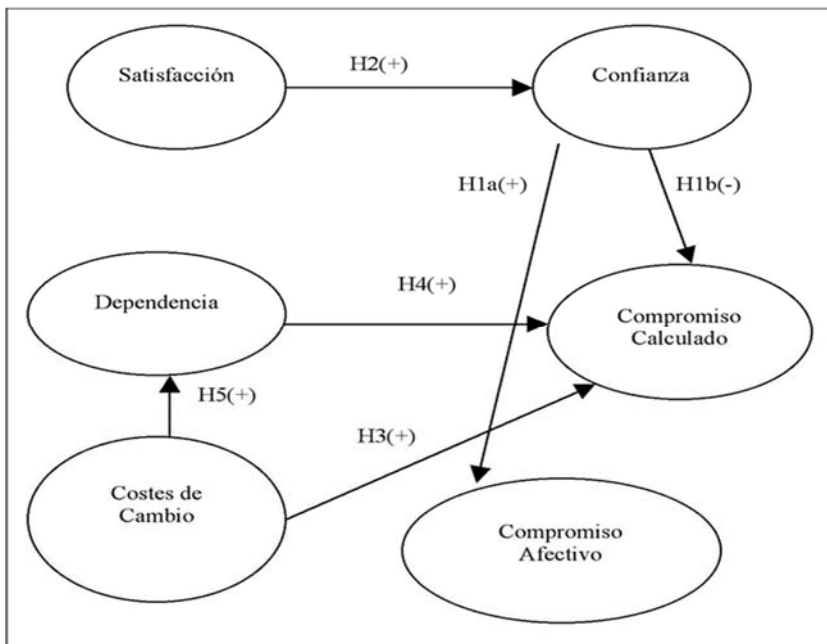
Siguiendo las investigaciones realizadas por Shemwell Jr. (1993), Morgan & Hunt (1994), Berry (1995), Wetzels (1998), Crotts & Turner (1999), Garbarino & Johnson (1999) & Sharma & Patterson (1999) respecto a la confianza y el compromiso como variables mediadoras en la consecución de relaciones estables y duraderas, proponemos la existencia de una relación directa y positiva entre la confianza desarrollada y el compromiso que establece el cliente con la agencia de viajes minorista. El motivo fundamental reside en que una relación caracterizada por la existencia de confianza del cliente en la empresa de servicios es ampliamente valorada y sienta las bases para que el compromiso pueda estar presente. Además, como ya se ha señalado en un epígrafe anterior, la existencia de dos dimensiones en el compromiso (afectivo y calculado) permite detallar la relación entre estos dos conceptos clave del Marketing de Relaciones. Por un lado, existen diversos investigadores que proponen una influencia directa y positiva de la confianza del consumidor sobre su compromiso afectivo hacia una empresa (Anderson & Weitz, 1989; Anderson & Narus, 1990; Morgan & Hunt, 1994; Geyskens & Steenkamp, 1995; Wetzels, 1998).

Por otra parte, existen estudios que establecen una influencia directa y negativa de la confianza del consumidor sobre su compromiso calculado hacia una empresa (Geyskens & Steenkamp, 1995; Wetzels, 1998).

El capital intelectual en la consultoría de negocios

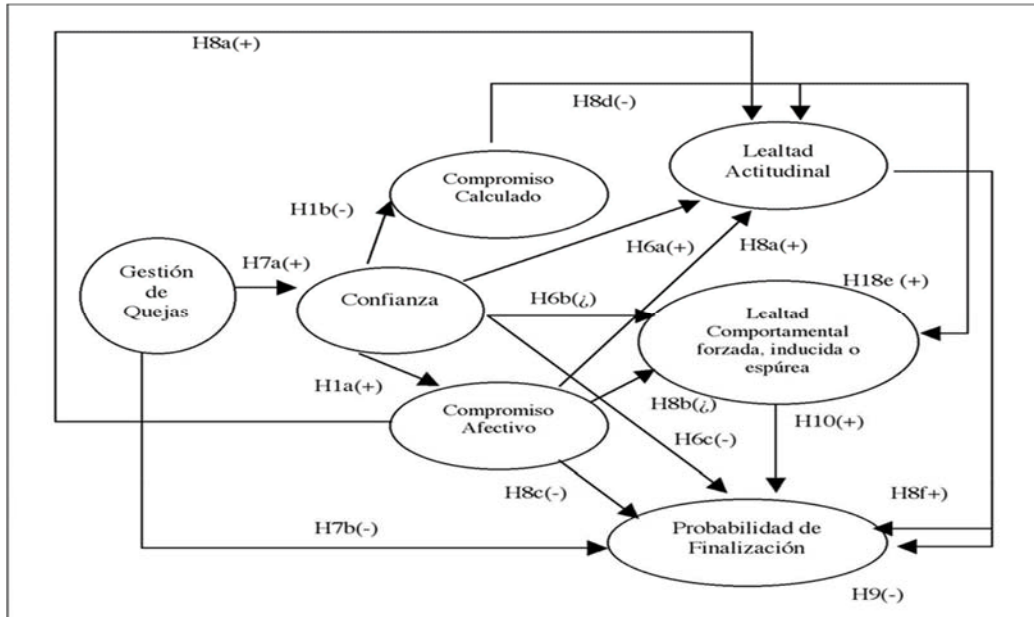
Para concluir este apartado, se puede observar en las figuras 3 y 4, un modelo de revisión del capital relacional, que de igual manera es operado por el capital humano y debe contar con características de liderazgo capaz de contribuir al incremento del capital intelectual de las organizaciones, pues no solo la intención de la alta dirección es suficiente para el desarrollo de los tres elementos del capital intelectual.

Figura 4 El capital relacional y sus antecedentes



Fuente: Suárez, Vázquez & Díaz, (2005).

Figura 5 El capital relacional y sus consecuencias



Fuente: Suárez, Vázquez & Díaz, (2005).

En torno a estos conceptos se puede observar en el capítulo del desarrollo de la investigación que el sujeto objeto de estudio no está delimitado y por tanto no explota el capital intelectual que posee, a pesar de ser una empresa dedicada a la venta de servicios que por sí sola implica conocimiento.

2.3 Modelos de valuación del capital intelectual

Existen diversos modelos que enfatizan como se puede valorar el capital intelectual, uno de los más conocidos y por consiguiente implementado con mayor frecuencia es “Modelos Navegador Skandia: Sistema de capital intelectual”, Sánchez (2000) afirma que este modelo es una de las herramientas más completas de medición de capital intelectual; el modelo en cuestión incorpora enfoques como:

- a) Financiero (referido al pasado)
- b) El de proceso
- c) El de clientela y
- d) El humano (referidos al presente y al futuro en el que se hayan el enfoque de innovación y desarrollo)

Este modelo permite profundizar en la importancia del enfoque humano y su participación en el medio financiero aportando su perspectiva desde el punto de vista cliente/negocio. De esta forma aporta una nueva visión del Capital Intelectual aplicado en el área de negocios.

Otro modelo importante y el cual se abordará de manera más profunda es el “*Modelo del Balanced Business Scorecard*” el cual fue elaborado y desarrollado en 1992 por Kaplan & Norton (2000), trabajo pionero en materia del Capital Intelectual, enfocado más como herramienta para toma de decisiones factibles.

Este modelo presenta cuatro perspectivas estipuladas de la siguiente manera:

- a)** Perspectiva financiera: referida a los indicadores financieros, flujos de caja, análisis de rentabilidad de cliente y producto, gestión de riesgo.

El capital intelectual en la consultoría de negocios

- b) La perspectiva del cliente: identifica los valores relacionados con los clientes.
- c) La perspectiva de los procesos internos: satisfacción de clientes internos y clientes externos, tanto de procesos de innovación, de operaciones como de servicio posventa.
- d) La perspectiva del aprendizaje: se refiere a innovación, crecimiento, motivación capacidad de aprender y crecer con base a la gestión de los empleados

¿Cómo ayuda el BSC a las empresas?

- A transformar su estrategia en objetivos operativos.
- Simplifica la gestión centrandó la atención en determinados indicadores de alto impacto.
- La misión y la estrategia son más factibles de planificar y comunicar a través del uso de herramientas visuales (mapas estratégicos).
- Define objetivos estratégicos e indicadores de desempeño alineados a las estrategias.
- Traduce el pensamiento estratégico en acciones.
- Prevee agilidad y flexibilidad en entornos rápidos y continuos cambios.

Beneficios de la implementación del BSC

- Traduce la estrategia en un conjunto de objetos estratégicos.
- Es un instrumento que comunica la misión en toda la organización.
- Es un sistema de información, de control y aprendizaje. Se puede obtener posibilidades de mejora continua.

El capital intelectual en la consultoría de negocios

- Obliga a coordinar las tareas de planificación con la estrategia y orienta a la organización hacia objetivos estratégicos.
- Contribuye a la redefinición de la estrategia.

Se determina el uso de este modelo “*Modelo del Balanced Business Scorecard*” en el desarrollo de este apartado debido a que cubre aspectos importantes que como empresa se busca mantener dentro del estándar de calidad.

La primera fase del proceso administrativo es la planeación, que consiste en definir que se va a hacer, como se va a hacer y quien lo va a hacer, definiendo para ello la visión, misión, estrategias, objetivos, metas, acciones e iniciativas, así como la asignación de recursos humanos, materiales y financieros para la implementación, seguimiento y mejora continua (Alvarez, Chavez & Moreno, s.f).

En Tip Consulting, empresa consolidada en el ramo de consultoría, la estructura de la organización está conformada por direcciones, orientadas a las actividades sustantivas, que son las que brindan los servicios a la cartera de clientes y las áreas de apoyo, estas encargadas de los procesos internos de la organización y distribuidas de la siguiente manera:

- Dirección de Administración
- Dirección de Contaduría
- Dirección de Capital Humano
- Dirección de Tesorería

El éxito en la implementación del BSC es la participación de personas de diferentes niveles y áreas de la organización (Alvarez, Chavez & Moreno, s.f).

El capital intelectual en la consultoría de negocios

Las cuales permiten en conjunto un mejor engranaje para el funcionamiento de la empresa, teniendo así la oportunidad de ser más competitivos en las áreas de consultoría de negocios y aportando de una manera eficiente opciones viables para el cliente y sus empresas.

Para Tip Consulting S.C. el cliente es la base fundamental que permite el flujo de innovación, desempeño laboral y nuevas estrategias del capital intelectual que los colaboradores proveen.

La mayoría de las organizaciones actuales reconocen que la ventaja competitiva proviene más del conocimiento, de las capacidades y las relaciones intangibles creadas por los empleados que de las inversiones en activos físicos (Alvarez, Chavez & Moreno, s.f).

En conjunto se busca que el cliente y empresa logren una armonía en la estructura organizacional para tener mejores competencias en el mundo laboral y de negocios.

Las organizaciones se desarrollan en la actualidad en un entorno de mayor competencia, por lo que se hace necesario no solo permanecer, sino también crecer e innovar constantemente para ser más eficiente, eficaz y competitivos en el mercado, de tal manera que se contribuya al éxito de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.

Para permanecer y crecer en el mercado es necesario tener claro en donde se está y en donde se quiere estar, es por ello que es de suma importancia el llevar a cabo el proceso administrativo en la organización y contribuir así al logro de las metas (Alvarez, Chavez & Moreno, s.f).

Dicho esto, en Tip Consulting S.C. se busca la mejora continua propiciándole a los colaboradores capacitaciones constantes y así mismo, programas de certificación a la firma, lo que

El capital intelectual en la consultoría de negocios

permite estar a la vanguardia de las nuevas necesidades en lo que consultoría de negocios respecta, y brindar así nuevas oportunidades de crecimiento a los clientes en sus empresas.

Capítulo III Metodología de la Investigación

Para poder concretar con éxito los objetivos de esta investigación se presentan las bases científicas sobre las cuales descansan la metodología de estudio y es soporte de las conclusiones y propuestas de la investigación.

3.1 Investigación no experimental

Investigación no experimental: es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para analizarlos con posterioridad. En este tipo de investigación no hay condiciones ni estímulos a los cuales se expongan los sujetos de estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural (EcuRed, 2017).

Se considera no experimental debido a que se estudia al sujeto tal y como se encuentra hasta antes de la investigación, sin alterar ninguna variable que influya dentro del capital intelectual, incluyendo las cifras de los estados financieros tengan o no registro de activos intangibles.

3.2 Método hipotético deductivo

Un investigador propone una hipótesis como consecuencia de sus inferencias del conjunto de datos empíricos o de principios y leyes más generales. En el primer caso arriba a la hipótesis mediante procedimientos inductivos y en segundo caso mediante procedimientos deductivos. Es la vía primera de inferencias lógico deductivo para arribar a conclusiones particulares a partir de la hipótesis y que después se puedan comprobar experimentalmente (Ferrer, 2016).

El capital intelectual en la consultoría de negocios

Debido a que se parte de una hipótesis con respecto al desconocimiento del capital intelectual en las consultorías que prestan servicios a los negocios, empresas y despachos, se buscará determinar las competencias profesionales de los colaboradores de la firma Tip Consulting S.C. para así determinar el capital intelectual como elemento clave en el desarrollo del servicio que otorga dicha consultoría para sus contratantes.

3.3 Tipo de enfoque mixto

Se utilizará el modelo mixto propuesto por Hernández (2003), quien considera que este modelo hace posible un alto grado de integración entre el enfoque cuantitativo y cualitativo. El modelo también permite que los dos enfoques se entremezclen y combinen a través de todo el proceso de investigación. Aunque este modelo de alguna forma añade un grado más de dificultad, también, de acuerdo a Hernández (2003) brinda todas las ventajas que los dos enfoques ofrecen.

3.4 Alcance correlacional

El alcance que se dio a este trabajo es correlacional, debido a que permite analizar las variables que se estudian, en el desconocimiento de los componentes del capital intelectual y su efecto en la competitividad de las y los colaboradores dentro de las prestadoras de servicios que se denominan “consultoría de negocios”.

Propósito: Este tipo de estudio tiene como principal utilidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular.

Utilidad: La utilidad principal de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar un concepto o una variable al conocer el comportamiento de otras variables vinculadas.

El capital intelectual en la consultoría de negocios

Es decir, intentar predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos o casos en una variable, a partir del valor que poseen en la o las variables relacionadas.

Valor: La investigación correlacional tiene, en alguna medida, un valor explicativo, aunque parcial, ya que el hecho de saber que dos conceptos o variables se relacionan aporta cierta información explicativa (Hernández, Fernández & Baptista, 2006).

Método: Identificar variables; establecer hipótesis; medir cada variable; analizar la vinculación entre variables; probar o no las hipótesis (Carballo, 2016).

3.5 Diseño de la investigación

Método transversal: Es el diseño de investigación que recolecta datos de un solo momento y en un tiempo único. El propósito de este método es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Diseños transversales correlacionales/causales: son aquellos en los cuales las causas y efectos ya ocurrieron en la realidad (estaban dados y manifestados) y el investigador los observa y reporta (Ferrer, 2016).

Debido a que la hipótesis a comprobar se pretende medir de acuerdo a la realidad dada en las consultorías de negocios, en específico en el sujeto de investigación, los datos que se recaben a través del instrumento tendrán la posibilidad de reportar y proponer lo que se tiene como objetivo general, que es la identificación del capital intelectual en el sujeto de estudio.

3.6 Población y muestra

El muestreo es una herramienta de la investigación científica. Su función básica es determinar que parte de una realidad en estudio (población o universo) debe examinarse con la

El capital intelectual en la consultoría de negocios

finalidad de hacer inferencias sobre dicha población. El error que se comete debido al hecho de que se obtienen conclusiones sobre cierta realidad a partir de la observación de sólo una parte de ella, se denomina error de muestreo. Obtener una muestra adecuada significa lograr una versión simplificada de la población, que reproduzca de algún modo sus rasgos básicos.

Cuando se dice que una muestra es representativa se indica que reúne aproximadamente las características de la población que son importantes para la investigación.

a. Población. Los estadísticos usan la palabra población para referirse no sólo a personas sino a todos los elementos que han sido escogidos para su estudio.

b. Muestra. Los estadísticos emplean la palabra muestra para describir una porción escogida de la población. Matemáticamente, podemos describir muestras y poblaciones al emplear mediciones como la Media, Mediana, la Moda, la Desviación Estándar. Cuando estos términos describen una muestra se denominan estadísticas (Ferrer, 2016).

Con base en la necesidad de una obtención de datos que permitan dar una respuesta a las interrogantes de la investigación, se sujeta el estudio a una determinación de “poblaciones finitas” las cuales según la Revista *“El pensante”* se define de la siguiente manera:

“Las Poblaciones Finitas serán aquellos grupos o conjuntos de seres, que comparten atributos comunes, pero que **a la vez constituyen una cantidad limitada de elementos o miembros**, permitiendo su fácil identificación y contabilización. Algunos ejemplos de este tipo de poblaciones lo constituyen por ejemplo el número de estudiantes de una institución o el total de obreros de una industria.”

Haciendo uso de una Matriz de Tamaños Muestrales para diversos márgenes de error y niveles de confianza, al estimar una proporción en poblaciones Finitas, se obtiene una muestra de

El capital intelectual en la consultoría de negocios

33 personas de una población de 65 colaboradores, teniendo como nivel de confianza el 90%, un error de estimación del 10% y una probabilidad de ocurrencia del 0.5%, ver figura 6.

Figura 6. Matriz de Tamaños Muestrales

Matriz de Tamaños Muestrales para diversos margenes de error y niveles de confianza, al estimar una proporción en poblaciones Finitas										
N [tamaño del universo]	65									
p [probabilidad de ocurrencia]	0.5									
Nivel de Confianza (alfa)	1-alfa/2	z (1-alfa/2)								
90%	0.05	1.64								
95%	0.025	1.96								
97%	0.015	2.17								
99%	0.005	2.58								
Matriz de Tamaños muestrales para un universo de 65 con una p de 0.5										
Nivel de Confianza	d [error máximo de estimación]									
	10.0%	9.0%	8.0%	7.0%	6.0%	5.0%	4.0%	3.0%	2.0%	1.0%
90%	33	36	40	44	48	52	56	60	63	64
95%	39	42	45	49	52	56	59	61	63	65
97%	42	45	48	51	54	57	60	62	64	65
99%	47	49	52	55	57	59	61	63	64	65

Fuente: Madrigal, (2017).

3.7 Técnica

Según Malhotra, (2004) las encuestas son entrevistas con un gran número de personas utilizando un cuestionario prediseñado. De acuerdo con el autor, el método de encuesta incluye un cuestionario estructurado que se da a los encuestados y que está diseñado para obtener información específica.

Dicho lo anterior, se utilizó la encuesta como método para la recolección de información, mediante la aplicación de un cuestionario, del que posteriormente se hará mención con más detalle.

El capital intelectual en la consultoría de negocios

Se aplicó a una muestra de treinta y tres colaboradores de la firma Tip Consulting, para que, de esta forma se pueda determinar el grado de información que ellos tienen con referencia al Capital Intelectual.

Se les invitó a responder el cuestionario de manera honesta, debido a que en la elaboración del mismo se decidió no solicitar a los pertenecientes a la muestra datos personales para evitar que se sintieran comprometidos a contestar de manera positiva a todas las preguntas, de esta forma se les brindó un grado de confiabilidad lo cual permite que los resultados de la investigación puedan arrojar resultados más eficientes para la evaluación de la misma, dándole así una base de confiabilidad y validez.

Con la combinación de la técnica aplicada y el trabajo de campo, la captación de los datos para definir y delimitar el capital intelectual en el sujeto de estudio podrá ser documentado para sustentar la propuesta planteada en el objetivo de esta investigación.

3.8 Instrumento

Lo que permite operativizar a la técnica es el instrumento de investigación. Se aclara que en ocasiones se emplean de manera indistinta las palabras técnica e instrumento de investigación; un ejemplo es lo que ocurre con la entrevista que es una técnica, pero cuando se lleva a cabo, se habla entonces de la entrevista como instrumento. Las técnicas más comunes que se utilizan en la investigación cualitativa son la observación, la encuesta y la entrevista; y en la cuantitativa son la recopilación documental, la recopilación de datos a través de cuestionarios que asumen el nombre de encuestas o entrevistas y el análisis estadístico de los datos. No es la finalidad de esta investigación mostrar en forma amplia las características de las técnicas e instrumentos de

El capital intelectual en la consultoría de negocios

investigación más usados en la investigación, sólo es la de comentar brevemente su presencia en una investigación (Martínez, 2016).

Basado en Scarabino, Biancardi & Blando, (2007), Capital intelectual; & Sarmiento & Román (2009). Propuesta de un modelo de capital intelectual para medir y gestionar los intangibles de las entidades públicas; se formuló el cuestionario implementado en esta investigación, se encuentra validado y aplicado en el año 2017 a una muestra de 33 colaboradores de la firma Tip Consulting S.C., teniendo una población de 65, dicho instrumento consta de una serie de setenta y un preguntas, todas estas divididas en los siguientes apartados:

- Generales
- Capital Humano
- Capital Estructural
- Capital Tecnológico
- Capital Relacional

Al ser estructurada de esta manera permite sintetizar y hacer más comprensiva la información para el lector, permitiendo de esta manera la recolección de información con un grado de confiabilidad más alto, lo que nos ayudará en la evaluación de resultados de esta investigación.

3.9 Limitante en la investigación

La limitante de más peso en esta investigación es el tiempo de ejecución y lo conservador que es el mercado de la consultoría de negocios, puesto que el conocimiento, acumulado solo será analizado en el sujeto de estudio referido en el capítulo correspondiente, por tanto no podrá ser comparado con otro sujeto de investigación.

Capítulo IV Desarrollo de la investigación

4.1 Reseña histórica del sujeto de investigación

La empresa que es sujeto de estudio tiene sus inicios en el año 2001, en la prestación de servicios de contaduría pública, específicamente en el área de auditoría con extensión fiscal, como maquiladora de este tipo de trabajos, adicionales a los trabajos clásicos de la contaduría pública, enfocando en aquellos entonces inversión en infraestructura tecnológica y equipo de cómputo. Dado que la experiencia del trabajo de auditoría empalmó otras áreas del conocimiento como son las leyes, en específico las fiscales y laborales, lo que hizo que se redefinieran los servicios hacia estas dos ramas. Ya con la consolidación de los servicios se redefine esta cartera de servicios, involucrando de manera más formalizada a la licenciatura en administración y con ello, la estructura de los servicios tanto internos como externos de las tres áreas del conocimiento: administración, contaduría pública y derecho corporativo.

Así mismo, la Dirección General de la empresa está firmemente comprometida con sus colaboradores, clientes y medio ambiente, por ello, se basa en una implementación estratégica que considera lo siguiente:

Misión *

Ser una firma reconocida a nivel Nacional e Internacional proporcionando los servicios de contaduría pública y administración, desde una perspectiva de mejora continua, cuidado al medio ambiente y seguridad de las partes involucradas, con un sentido innovador y de calidad del trabajo asistido, buscando siempre la satisfacción de los clientes, trabajando de manera comprometida, honesta y transparente con la finalidad de prevenir los posibles actos de soborno.

Visión *

Ser líderes en soluciones empresariales que superen las expectativas de nuestros clientes, quienes contarán con el compromiso de nuestra integridad, manteniendo altos estándares éticos y profesionales, previniendo posibles actos de soborno y contribuyendo siempre a un desarrollo sostenible e invirtiendo en la seguridad y salud de nuestros colaboradores.

Valores *

- **Pasión:** amamos nuestro trabajo y nos apasiona la entrega por alcanzar lo que queremos con absoluto esfuerzo, dedicación y lealtad, respetando y siendo fieles a los principios morales y a los compromisos establecidos con la firma.
- **Dignidad:** nos hacemos valer como personas, actuamos con responsabilidad, seriedad, respeto hacia sí mismo y hacia a los demás.
- **Respeto:** hacemos una valoración que nos permita como seres humanos reconocer, aceptar y apreciar las cualidades y derechos, tanto hacia nosotros mismos como a quienes nos rodean y convivir de manera armoniosa y pacífica.
- **Conocimiento:** nos encontramos en actualizaciones constantes que permite a los colaboradores la adquisición de nuevos conocimientos, que enriquezcan el desempeño de manera personal y el trabajo en equipo.
- **Profesionalismo:** desarrollamos nuestras funciones bajo la ética profesional que se necesite y por ello, también nos involucramos en la prevención de actos de soborno trabajando de manera íntegra y transparente.
- **Responsabilidad y Transparencia:** asumimos la obligación de responder por nuestros actos, por nuestras omisiones y sus respectivas consecuencias, actuamos claros y precisos con el fin de mitigar actos de soborno que puedan afectar a la organización.

El capital intelectual en la consultoría de negocios

- **Compromiso:** nos comprometemos con la empresa reflejando una actitud positiva de servicio en las actividades que desempeñamos, así como, en salvaguardar el medio ambiente y la seguridad y salud de los que forman parte de Tip Consulting, aprovechando de la mejor manera los recursos con los que contamos.
- **Honestidad:** nos comportamos y expresamos con sinceridad y coherencia, haciendo a un lado los intereses propios.
- **Confidencialidad:** de acuerdo a las leyes respectivas, brindamos a nuestros clientes la seguridad y discreción de la información que nos proporcionen.
- **Sinergia:** nos enfocamos en desarrollar un trabajo en conjunto, combinando nuestros conocimientos y habilidades con el fin de lograr un desarrollo sostenible.

Política Integral *

Tip Consulting S.C. es una firma comprometida con sus clientes, proveedores, colaboradores y socios, de manera que al trabajar en conjunto permite el crecimiento organizacional a través de la implementación de un Sistema de Gestión Integral.

Ofrecemos servicios de contaduría pública y administración, enfocados a la calidad y satisfacción de nuestros clientes.

Estamos enfocados al cumplimiento de las normas y leyes reglamentarias vigentes, a través del aseguramiento de la calidad y seguridad de nuestras operaciones, con el compromiso en el cuidado del medio ambiente, haciendo uso de una manera responsable de los recursos.

Contamos con la infraestructura óptima para el desarrollo de las actividades desempeñadas por los colaboradores salvaguardando el bienestar de los mismos, así como realizar

El capital intelectual en la consultoría de negocios

consultas con ellos de manera que se encuentren comprometidos en la participación de la búsqueda de oportunidades de mejora.

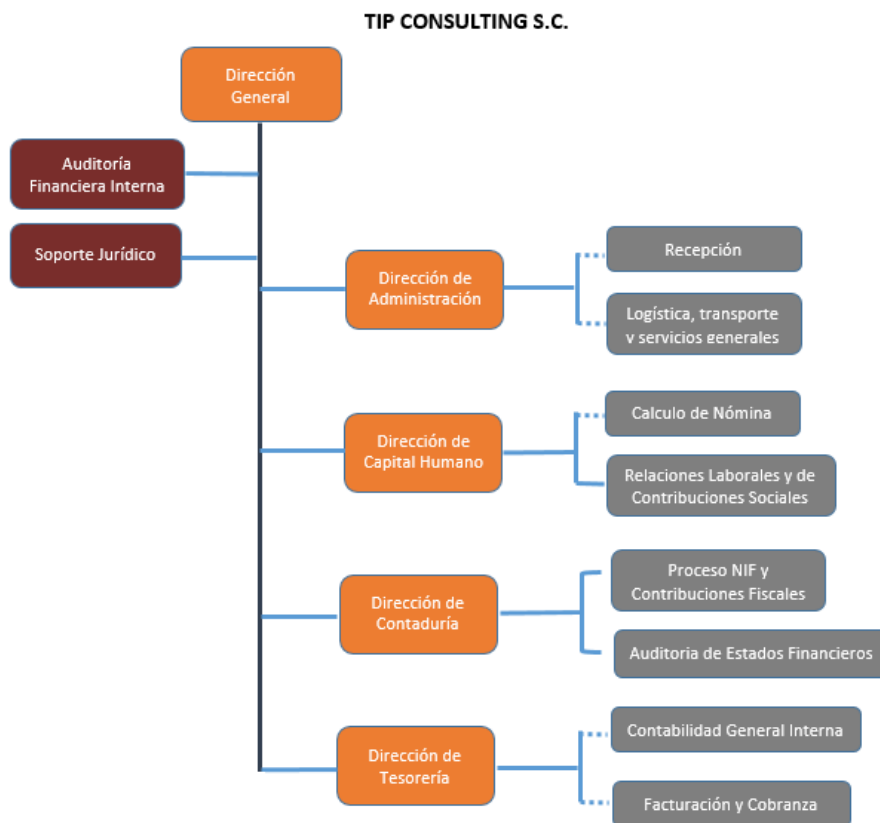
** Información proporcionada por la Dirección General de Tip Consulting S.C.*

4.2 Capital Humano

Tip Consulting cuenta con una plantilla de personal de 65 colaboradores, distribuida de la siguiente manera:

- Contabilidad: 12 internos y 7 externos.
- Capital humano: 12.
- Tesorería: 7.
- Recepción: 1 y 1 de apoyo.
- Operativo: 15.
- Administración: 1 y 4 auxiliares.
- Dirección General: 1 y 4 auxiliares.

Con base en lo anterior, se propone el siguiente organigrama:



Fuente: Diseño propio, (2017).

4.2.1 Descripción de Puestos

Con base en las entrevistas, se procedió a estructurar la siguiente descripción de puestos.

Figura 7. Descripción de puestos

7.1 Director General

DIRECTOR GENERAL			
ÁREA DESCRIPCIÓN:	DE	Dirección General	
OBJETIVO DEL PUESTO:	DEL	Supervisar y coordinar que la administración de todas las direcciones se ejerzan de acuerdo a la misión, visión y políticas de la firma. De igual forma, dirigir los esfuerzos de la organización para la consecución de los objetivos y metas que permitan un crecimiento ordenado y sostenido, así como la rentabilidad deseada.	
EDAD RECOMENDADA:	30 – 55 años	ESTADO CIVIL RECOMENDADO:	Indistinto
GÉNERO RECOMENDADO:	Indistinto	RESIDENCIA:	Indistinto
DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR:	Si	DISPONIBILIDAD DE HORARIOS:	Amplia
ESCOLARIDAD:	<ul style="list-style-type: none"> • Maestría en Contaduría Pública o afín. 		
EXPERIENCIA :	5 años de experiencia en dirección de empresas.		
CONOCIMIENTOS:	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación estratégica. • Administración de proyectos. • Planeación financiera. • Desarrollo de negocios. • Ley Federal del Trabajo. • Contabilidad general. 		
CAPACIDADES Y HABILIDADES (TÉCNICO-ADMINISTRATIVAS):	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Toma de decisiones. • Técnicas de negociación. • Delegar. • Comunicación efectiva. • Enfoque a resultados. • Pensamiento estratégico. • Análisis y solución de problemas. • Imparcial. • Objetivo. 		

El capital intelectual en la consultoría de negocios

ACTITUDES Y VALORES:	<ul style="list-style-type: none"> • Proactivo. • Honesto. • Innovador. • Visionario. • Motivador. • Ético. • Comprometido con la calidad y mejora continua.
INTERACCIONES	
REPORTA A (JEFE INMEDIATO):	Ninguno.
PERSONAL A CARGO (SUBORDINADOS):	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de Administración. • Dirección de Capital Humano. • Dirección de Contaduría Pública. • Dirección de Tesorería.
ÁREAS INTERNAS CON LAS QUE INTERACTÚA:	Todas.
ACTORES EXTERNOS CON LOS QUE INTERACTÚA (PROVEEDORES, CLIENTES, AUTORIDADES, ETC.):	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes. • Autoridades gubernamentales. • Instituciones financieras.
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES PRINCIPALES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirigir, coordinar y formular políticas y lineamientos para el eficiente desarrollo de las actividades de la empresa. ✓ Representar a la empresa ante las dependencias y entidades públicas y las personas físicas y morales privadas con el poder notarial. ✓ Celebrar convenios, contratos y demás actos jurídicos que sean necesarios para la realización del objeto de la empresa. ✓ Identificar y promover áreas de oportunidad de negocios en las empresas paraestatales, entidades públicas e iniciativa privada. ✓ Establecer alianzas estratégicas con clientes y proveedores para la generación de nuevos negocios. ✓ Designar y remover a los empleados de la empresa. ✓ Crear y mantener buenas relaciones con los clientes y colaboradores para mantener el buen funcionamiento de la empresa. ✓ Presentar a los directores los planes de desarrollo a corto, mediano y largo plazo de los proyectos, para aprobación. ✓ Solicitar informes anuales sobre la situación financiera, administrativa, fiscal y contable de la empresa. ✓ Hacer publicidad de los servicios de Tip Consulting S.C. ✓ Planear, ejecutar y controlar las actividades de venta. ✓ Dar seguimiento y cierre a las actividades de venta. 	

7.2 Directora de Administración

DIRECTORA DE ADMINISTRACIÓN			
ÁREA DESCRIPCIÓN:	DE	Dirección de Administración.	
OBJETIVO PUESTO:	DEL	Dirigir el área administrativa de la firma, llevando a cabo controles que apoyen en la coordinación de las actividades, buscando principalmente el ahorro de tiempo e insumos; desarrollo de proyectos; interacción con los clientes y proveedores.	
EDAD RECOMENDADA:	30 – 45 años.	ESTADO CIVIL RECOMENDADO:	Indistinto
GÉNERO RECOMENDADO:	Indistinto	RESIDENCIA:	Indistinto
DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR:	Si	DISPONIBILIDAD DE HORARIOS:	Amplia
ESCOLARIDAD:	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciado en Administración. • Licenciado en Contaduría. • Licenciado en Finanzas. 		
EXPERIENCIA :	5 años de experiencia en dirección de empresas para el área administrativa y seguimientos de controles.		
CONOCIMIENTOS:	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación estratégica. • Administración de proyectos. • Planeación financiera. • Desarrollo de negocios. 		
CAPACIDADES HABILIDADES (TÉCNICO-ADMINISTRATIVAS):	Y	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Toma de decisiones. • Delegar. • Comunicación efectiva. • Enfoque a resultados. • Pensamiento estratégico. • Análisis y solución de problemas. 	
ACTITUDES VALORES:	Y	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometido y exigente con la calidad. • Honesto. • Innovador. • Visionario. • Motivador. 	

El capital intelectual en la consultoría de negocios

INTERACCIONES	
REPORTA A (JEFE INMEDIATO):	Director General
PERSONAL A CARGO (SUBORDINADOS):	<ul style="list-style-type: none"> Recepción. Logística, transporte y servicios generales.
ÁREAS INTERNAS CON LAS QUE INTERACTÚA:	Todas.
ACTORES EXTERNOS CON LOS QUE INTERACTÚA (PROVEEDORES, CLIENTES, AUTORIDADES, ETC.):	<ul style="list-style-type: none"> Clientes. Autoridades gubernamentales. Instituciones financieras. Proveedores. Personas externas que solicitan informes.
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES PRINCIPALES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirigir y coordinar las actividades fuera de oficina que necesiten vehículo. ✓ Realizar las cotizaciones y compras de gasolina, papelería, artículos de limpieza y capacitaciones externas. ✓ Verificar y asignar los consumos de gasolina a los diferentes vehículos. ✓ Verificar los inventarios de papelerías y artículos de limpieza. ✓ Atender los llamados de los clientes ya sea para verificación de factura, queja y/o sugerencia. ✓ Seguimiento en trámites migratorios, padrón de proveedores y/o registro de Pemex. ✓ Seguimiento en áreas de oportunidad de negocios en las empresas paraestatales, entidades públicas e iniciativa privada. ✓ Seguimiento en alianzas estratégicas con clientes y proveedores para la generación de nuevos negocios. ✓ Verificación de procesos de nómina. ✓ Seguir de trámites notariales. 	

7.3 Directora de Capital Humano

DIRECTORA DE CAPITAL HUMANO			
ÁREA DESCRIPCIÓN:	DE	Dirección de Capital Humano	
OBJETIVO PUESTO:	DEL	Promover la cultura organizacional, así como desarrollar un adecuado clima laboral en la empresa, con el objetivo de mantener canales de comunicación efectivos y liderazgo positivo, enfocados a satisfacer las expectativas de los clientes.	
EDAD RECOMENDADA:	28 – 45 años.	ESTADO CIVIL RECOMENDADO:	Indistinto
GÉNERO RECOMENDADO:	Indistinto	RESIDENCIA:	Indistinto

El capital intelectual en la consultoría de negocios

DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR:	Si	DISPONIBILIDAD DE HORARIOS:	Amplia
ESCOLARIDAD:	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciado en Administración de empresas o afin. • Licenciado en Psicología. • Licenciado en Derecho. 		
EXPERIENCIA :	3 años de experiencia en la dirección de Capital Humano.		
CONOCIMIENTOS:	<ul style="list-style-type: none"> • En materia de leyes labores. • En la gestión de trámites y requerimientos de autoridades en materia laboral. • Proceso de reclutamiento y selección de personal. • De software operativos y administración de nóminas. 		
CAPACIDADES Y HABILIDADES (TÉCNICO-ADMINISTRATIVAS):	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Toma de decisiones. • Trabajo en equipo. • Trabajo bajo presión. • Comunicación efectiva. • Enfoque a resultados. • Objetivo. • Responsable. 		
ACTITUDES Y VALORES:	<ul style="list-style-type: none"> • Ordenado. • Comprometido con la calidad y la mejora continua. • Honesto. • Amable. • Analítico. • Motivador. 		
INTERACCIONES			
REPORTA A (JEFE INMEDIATO):	Director General.		
PERSONAL A CARGO (SUBORDINADOS):	<ul style="list-style-type: none"> • Cálculo de Nómina. • Relaciones Laborales y de Contribuciones Sociales. 		
ÁREAS INTERNAS CON LAS QUE INTERACTÚA:	Todas.		
ACTORES EXTERNOS CON LOS QUE INTERACTÚA (PROVEEDORES, CLIENTES, AUTORIDADES, ETC.):	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes. • Trabajadores. • Autoridades gubernamentales. • Instituciones financieras. 		

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES PRINCIPALES

- ✓ Dominio y conocimiento en la cartera de servicios que la firma ofrece en el área de Administración de Capital Humano.
- ✓ Atención personalizada a los clientes creando buenas relaciones, para mantener el buen funcionamiento de la firma.
- ✓ Atención a requerimientos de las autoridades como STPS, IMSS, INFONAVIT, FONACOT, JLCA.
- ✓ Coordinar procesos de reclutamiento y selección de personal internos como externos.
- ✓ Mantener la integración y socialización de los empleados con el empleador.
- ✓ Establecer Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) y evaluación de desempeño.
- ✓ Aplicar las leyes que influyan de manera directa e indirecta con sus funciones del personal.
- ✓ Coordinar y controlar el proceso de egreso para la desincorporación del personal.
- ✓ Supervisar y revisar los procesos de nómina internos y externos.
- ✓ Divulgar y hacer partícipe a todo el personal, en la MISIÓN de la firma y así alcanzar los objetivos de la misma.
- ✓ Asegurar que ningún miembro del personal sufra represalias, discriminación o medidas disciplinarias por informes hechos de buena fe o sobre la base de una creencia razonable de violación o por negarse a participar en actos de soborno, incluso si tal negativa puede dar lugar a la pérdida de negocios para la organización (excepto cuando el individuo participó en la violación).

7.4 Director de Contaduría

DIRECTOR DE CONTADURÍA

ÁREA DESCRIPCIÓN:	DE	Dirección de Contaduría	
OBJETIVO PUESTO:	DEL	Obtener las consolidaciones y estados financieros requeridos por la organización, así como el cálculo de los impuestos fiscales. Establecer y coordinar la ejecución de las políticas relacionadas con el área contable, asegurando que se cumplan las Normas de Información Financiera, Leyes y Reglamentos Fiscales y las Políticas específicas de la firma.	
EDAD RECOMENDADA:	30 – 50 años	ESTADO CIVIL RECOMENDADO:	Indistinto
GÉNERO RECOMENDADO:	Indistinto	RESIDENCIA:	Indistinto
DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR:	Si	DISPONIBILIDAD DE HORARIOS:	Amplia
ESCOLARIDAD:	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciado en Contaduría Pública. 		
EXPERIENCIA :	5 años de experiencia en el área contable.		
CONOCIMIENTOS:	<ul style="list-style-type: none"> • Ley del Impuesto Sobre la Renta • Ley del Impuesto al Valor Agregado 		

El capital intelectual en la consultoría de negocios

	<ul style="list-style-type: none"> • Código Fiscal de la Federación y su Reglamento • Leyes y reglamentos relacionados. • Manejo avanzado de la paquetería Microsoft Office (Word, Excel y PowerPoint) • En la gestión de trámites y requerimientos de autoridades. • Manejo de software operativos contables
CAPACIDADES HABILIDADES (TÉCNICO-ADMINISTRATIVAS):	Y <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad analítica. • Liderazgo. • Toma de decisiones. • Trabajo en equipo. • Trabajo bajo presión. • Habilidad numérica. • Habilidad de negociación.
ACTITUDES VALORES:	Y <ul style="list-style-type: none"> • Responsable. • Ordenado. • Comprometido. • Honesto. • Analítico. • Objetivo. • Ético. • Comprometido con la calidad y mejora continua.
INTERACCIONES	
REPORTA A (JEFE INMEDIATO):	Director General.
PERSONAL A CARGO (SUBORDINADOS):	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliares contables (practicantes). • Prestadores de servicios contables (becarios). • Auditor líder de estados financieros.
ÁREAS INTERNAS CON LAS QUE INTERACTÚA:	Todas.
ACTORES EXTERNOS CON LOS QUE INTERACTÚA (PROVEEDORES, CLIENTES, AUTORIDADES, ETC.):	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes. • Autoridades Gubernamentales. • Instituciones Privadas.
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES PRINCIPALES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dominio y conocimiento en la cartera de servicios que la firma ofrece en el área contable-financiera. ✓ Atención personalizada a los clientes creando buenas relaciones para mantener el buen funcionamiento de la firma. ✓ Definir los sistemas, procesos, registros y estados contables para el análisis e interpretación de la situación financiera, cálculo de impuestos, así como la elaboración de informes y reportes correspondientes. ✓ Asignar y supervisar las tareas y actividades del personal del área contable. 	

El capital intelectual en la consultoría de negocios

✓ Supervisar, administrar y controlar el cumplimiento de las obligaciones contractuales en materia contable.

7.5 Directora de Tesorería

DIRECTORA DE TESORERÍA			
ÁREA DESCRIPCIÓN:	DE	Dirección de Tesorería	
OBJETIVO PUESTO:	DEL	Dirigir las finanzas de la organización salvaguardando los fondos provenientes de los ingresos, así mismo facilitar los fondos y realizar el pago oportuno de las obligaciones financieras, laborales, tributarias y de proveedores, como también el flujo de caja de la organización.	
EDAD RECOMENDADA:	30 – 65 años	ESTADO CIVIL RECOMENDADO:	Indistinto
GÉNERO RECOMENDADO:	Indistinto	RESIDENCIA:	Indistinto
DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR:	Si	DISPONIBILIDAD DE HORARIOS:	Amplia
ESCOLARIDAD:	<ul style="list-style-type: none"> • Pasantía en Administración. • Licenciado en Administración de Empresas o afín. • Licenciado en Contabilidad o afín. • Licenciado en Finanzas o afín. 		
EXPERIENCIA :	2 años mínimos de experiencia en dirección de tesorería y/o finanzas.		
CONOCIMIENTOS:	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación estratégica. • Planeación financiera de la organización 		
CAPACIDADES HABILIDADES (TÉCNICO-ADMINISTRATIVAS):	Y	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Toma de decisiones. • Técnicas de negociación. • Delegar. • Comunicación efectiva. • Enfoque a resultados. • Pensamiento estratégico. • Análisis y solución de problemas. 	
ACTITUDES VALORES:	Y	<ul style="list-style-type: none"> • Proactivo. • Honesto. • Innovador. • Visionario. • Motivador. • Comprometido con la calidad y mejora continua. 	

INTERACCIONES	
REPORTA A (JEFE INMEDIATO):	Director General
PERSONAL A CARGO (SUBORDINADOS):	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad general interna. • Facturación y cobranza.
ÁREAS INTERNAS CON LAS QUE INTERACTÚA:	Todas.
ACTORES EXTERNOS CON LOS QUE INTERACTÚA (PROVEEDORES, CLIENTES, AUTORIDADES, ETC.):	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes. • Instituciones Financieras. • Proveedores.
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES PRINCIPALES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirigir, coordinar y formular estrategias financieras para el eficiente desarrollo de las actividades de la dirección. ✓ Representar a la empresa ante las instituciones financieras con el poder notarial. ✓ Ejercer los poderes que se le confieran. ✓ Establecer estrategias con clientes y proveedores para el compromiso de cobros y pagos. ✓ Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, proveedores y colaboradores para mantener el buen funcionamiento de la empresa. ✓ Presentar al Director General los planes de desarrollo a corto, mediano y largo plazo de las estrategias financieras para su aprobación. ✓ Brindar informes anuales sobre la situación financiera, administrativa y contable de la empresa. ✓ Facilitar los fondos y realizar pagos oportunos de las obligaciones financieras, laborales tributarias y de proveedores. 	

4.2.2 Descripción de Procedimientos (acumulación de conocimiento)

Con base en la recolección de información obtenida se elabora una propuesta de procedimientos que deben ser asignadas a los colaboradores por dirección, de manera que puedan realizar de forma óptima cada una de sus actividades.

Figura 8. Descripción de Procedimientos (acumulación de conocimiento)

8.1 Procedimiento de Capital Humano

No.	Actividad	Responsable	Registro
1	Elaboración de Carta Propuesta		
	1.1 Elaboración de la carta propuesta personalizada (según el cliente) de acuerdo al servicio requerido (subcontratación del personal y/o maquila de nómina), la cual contiene:	Directora de Capital Humano	

El capital intelectual en la consultoría de negocios

	<ul style="list-style-type: none"> • Costos • Vigencia de la cotización <p>1.2 Envío de la carta propuesta por medio de correo electrónico, o en su caso, entregar de manera física.</p>	Director General	Carta Propuesta
2	Elaboración del Contrato de Prestación de Servicios		
	<p>2.1 Si el cliente acepta la carta propuesta, se solicita la siguiente documentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acta constitutiva • RFC • Identificación del representante legal <p>2.2 Se elabora el contrato de prestación de servicios con ayuda de soporte jurídico y posteriormente se hace una recabación de firmas correspondientes.</p> <p>2.3 De manera simultánea con el punto anterior, se firma el convenio de confidencialidad.</p>	Directora de Capital Humano Director General Soporte Jurídico Cliente	Contrato de prestación de servicios Convenio de confidencialidad Documentación del cliente
3	Metodología de Trabajo		
	<p>3.1 Una vez establecidas las condiciones de trabajo, se remite a la exposición de la metodología de trabajo al cliente a través de correo electrónico.</p> <p>Nota: La metodología es en base a los requerimientos del cliente delimitados en el contrato.</p>	Directora de Capital Humano	Metodología de trabajo
4	Subcontratación del Personal		
	<p>4.1 Al cumplir con los requisitos de los puntos 2 y 3, se concreta la cita y se hace una visita personalizada al cliente.</p> <p>4.1.1 Se explica al cliente cuales son los esquemas de contratación del personal.</p> <p>4.1.2 Se solicita al cliente que proporcione la documentación del personal a subcontratar para la integración de los expedientes y elaboración de contratos individuales. Los documentos a requerir son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • IFE • Curp • RFC • Comprobante de domicilio • Acta de nacimiento • Número de seguridad social 	Directora de Capital Humano Cliente Personal subcontratado Soporte jurídico	Contrato individual de trabajo de los subcontratados Nominpaq y SUA

El capital intelectual en la consultoría de negocios

	<ul style="list-style-type: none"> • Cartilla militar (hombres) • No. de crédito Infonavit (en caso de tener crédito) • No. de crédito Fonacot (en caso de tener crédito) • Fecha de ingreso a la empresa • Curriculum <p>4.1.3 Se recibe la documentación del personal la cual puede ser en formato físico o digital.</p> <p>4.2 Se elabora una base de datos de los empleados y se les da de alta en Nominpaq, SUA e IMSS.</p> <p>4.3 Se define la fecha de la firma del contrato individual de trabajo del personal a subcontratar.</p> <p>4.4 Para dar seguimiento a los contratos individuales de trabajo se recaudan las firmas de los trabajadores y se hace entrega de una copia del contrato individual de trabajo de todos los empleados subcontratados al cliente.</p>		Expediente de personal subcontratado
5	Administración del capital humano		
	<p>5.1 El cliente envía las incidencias del periodo y los importes a pagar por cada trabajador con tres días hábiles antes de la fecha programada para pago.</p> <p>5.2 Se reciben las incidencias de la nómina al correo institucional y se procede a la captura en los sistemas operativos y papeles de trabajo, determinando los sueldos y carga fiscal del periodo, información que debe reenviarse al cliente con los datos que integran el pago de factura, es decir, sueldos y salarios, carga fiscal, comisión e IVA.</p> <p>5.3 Una vez que el cliente reciba el cálculo de la nómina, deposita el importe estimado a la cuenta correspondiente y notifica a través de correo electrónico y/o vía telefónica a la dirección de Capital Humano.</p> <p>5.4 La dirección de Capital Humano hace llegar la nómina a la dirección de Tesorería para el pago de los trabajadores.</p> <p>5.5 En caso de existir algún error en la dispersión de la nómina, el cliente deberá comunicarse a la dirección de Capital Humano.</p> <p>5.6 Capital Humano verifica el error reportado para dar la debida atención y al concluir los movimientos del periodo de nómina se entregaran los recibos de nómina al personal para recabar las firmas.</p>	<p>Directora de Capital Humano</p> <p>Cliente</p> <p>Directora de Tesorería</p> <p>Contador General interno</p>	<p>Reporte de incidencias</p> <p>Nominpaq y SUA</p> <p>Cálculo de verificación de honorarios</p> <p>Registro contable de nomina</p> <p>Recibos de nómina</p>

El capital intelectual en la consultoría de negocios

6	Casos Laborales		
	<p>6.1 Si el cliente tiene un conflicto con algún trabajador, se debe notificar inmediatamente a la dirección de Capital Humano.</p> <p>6.2 Atender la notificación del cliente y trasladarse al lugar de los hechos para dar la debida atención.</p> <p>6.3 Se da solución al asunto y se establecen las medidas necesarias a tomar con el empleado para dar seguimiento correcto al caso.</p> <p>6.4 Se realizan los trámites sobre el caso, ya sea sobre término de relación laboral, o bien, acta administrativa soportando los hechos con documento pertinente y proporcionando una copia al cliente.</p> <p>6.5 Finalmente el cliente recibe la documentación del caso atendido.</p>	<p>Cliente</p> <p>Directora de Capital Humano</p> <p>Director General</p>	<p>Acta administrativa y/o finiquito</p>

8.2 Procedimiento de Contaduría

8.2.1 Auditoría de Estados Financieros

No.	Actividad	Responsable	Registro
1	Diagnóstico a cliente prospecto		
	<p>1.1 Se realiza un diagnostico al cliente prospecto para determinar su situación actual.</p> <p>1.1.1 Se aplica un cuestionario de investigaciones preliminares en el que se detectan puntos de importancia significativa.</p>	<p>Director General</p> <p>Auditor Líder</p> <p>Auditor Senior</p>	<p>Cuestionario de Investigaciones Preliminares</p>
2	Carta propuesta		
	<p>2.1 Se realiza una carta propuesta al cliente prospecto, con el fin de dar a conocer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los servicios de auditoría a proporcionar • La cooperación deseada • Informes de auditoría a presentar al finalizar los trabajos de auditoría • Época de presentación de los servicios profesionales • Honorarios profesionales por servicios de auditoría • Personal asignado para los servicios de auditoría (equipo de auditoría) • Comunicación <p>2.2 Enviar al Cliente para su aprobación</p>	<p>Director General</p> <p>Auditor Líder</p> <p>Auditor Senior</p>	<p>Carta Propuesta</p>
3	Aceptación de carta propuesta		
	3.1 Recibir la carta para revisión, análisis y aprobación.	Cliente	Carta Propuesta
4	Elaboración del contrato		

El capital intelectual en la consultoría de negocios

	<p>4.1 Una vez aprobada la carta propuesta se procede a la realización del contrato de prestación de servicios, este se realiza con ayuda del área de soporte jurídico.</p> <p>4.2 Una vez elaborado el contrato, se procede a la recabación de las firmas correspondientes.</p>	<p>Director General</p> <p>Responsable de soporte jurídico</p> <p>Cliente</p>	<p>Contrato de Prestación de Servicios</p>
5	Planeación de la auditoría		
	<p>5.1 Se establecen las relaciones entre auditores y el cliente, así como el desarrollo de una estrategia general y un enfoque detallado para la naturaleza, oportunidad y alcance esperados. Los elementos principales de esta fase son:</p> <p>5.1.1 Conocimiento y comprensión de la entidad a auditar a través de una visita y mediante la aplicación de un cuestionario de investigaciones preliminares con el fin de investigar todo lo relacionado a su naturaleza operativa, estructura organizacional, giro del negocio, sistema contable, entre otros aspectos.</p> <p>5.1.2 Se elaborará el expediente denominado archivo permanente el cual se integrará por documentos relativos a antecedentes, organización, operación y normatividad de la entidad a auditar.</p> <p>5.1.3 Se determinan los objetivos y alcance de auditoría con el fin de que los auditores puedan expresar una opinión de los estados financieros y establecer el límite y/o extensión de la auditoría.</p> <p>5.1.4 Análisis preliminar del control interno para determinar el grado de fiabilidad del sistema de control interno de la entidad a través del cuestionario de control interno.</p> <p>5.1.5 Análisis de los riesgos y materialidad para evaluar el efecto de los errores identificados sobre la auditoría y, en su caso, de los errores no corregidos sobre los estados financieros.</p> <p>5.1.6 Elaboración del plan de auditoría para definir las actividades que serán desarrolladas a lo largo de la auditoría.</p> <p>5.1.7 Elaboración del escrito de inicio de la auditoría y del escrito de solicitud de información para comenzar con la ejecución de la misma.</p>	<p>Auditor Líder</p> <p>Auditor Senior</p>	<p>Cuestionario de investigaciones preliminares</p> <p>Archivo permanente</p> <p>Cuestionario control interno</p> <p>Plan de auditoría</p> <p>Escrito inicio de auditoría</p> <p>Escrito de solicitud de información</p>
6	Ejecución de la auditoría		
	<p>6.1 De acuerdo al plan de auditoría, se realizan diferentes tipos de pruebas y análisis a los estados financieros para determinar su razonabilidad y se identifican los hallazgos para encontrar evidencias que sustenten el informe de auditoría las cuales deben estar acorde a la normatividad aplicable (ver matriz de requisitos legales).</p>	<p>Auditor Líder</p> <p>Auditor Senior</p>	

El capital intelectual en la consultoría de negocios

	<p>Entre las herramientas a emplear se encuentran:</p> <p>6.1.1 Pruebas de auditoría</p> <p>6.1.2 Técnicas de muestreo</p> <p>6.1.3 Evidencias de auditoría según aplique:</p> <p>6.1.3.1 Evidencia física</p> <p>6.1.3.2 Evidencia documental</p> <p>6.1.3.3 Evidencia testimonial</p> <p>6.1.3.4 Evidencia analítica</p> <p>6.1.4 Uso de técnicas de auditoría para la recopilación de evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudio general • Análisis • Inspección • Confirmación • Investigación • Declaración • Certificación • Observación • Cálculo <p>6.2 Una vez aplicadas las herramientas necesarias se obtienen las evidencias y los papeles de trabajo como evidencia de la auditoría, estos varían según el alcance de la auditoría ya establecido, entre estos podemos encontrar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cédulas de resumen • Cédulas sumarias • Cédulas analíticas <p>6.3 De las evidencias y los papeles de trabajo se obtiene la información que se incluirá en el informe de auditoría, mismos que son plasmados al cierre de auditoría.</p>		
7	Cierre de la auditoría		
	<p>7.1 De la información obtenida, se elabora el informe de auditoría, el cual debe contener:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opinión sobre Estados Financieros • Estados Financieros auditados • Carta de hallazgos de auditoría • Carta de sugerencias <p>7.2 Este informe debe ser revisado por el Director General, para su aprobación y firma.</p> <p>7.2.1 De no ser aprobado el informe, se remite al Auditor Líder para resolver correcciones.</p>	<p>Auditor Líder</p> <p>Auditor Senior</p>	<p>Evidencias de auditoría</p> <p>Papeles de trabajo</p>

El capital intelectual en la consultoría de negocios

	<p>7.2.2 Una vez realizadas las correcciones pertinentes, se pasa nuevamente a revisión y aprobación para envío al cliente.</p> <p>7.3 Antes de entregar el informe al cliente, se realiza el escaneado de la documentación, para respaldo de la empresa y se resguarda en intranet.</p>		
8	Entrega de informe de auditoría		
	<p>7.1 Agendar una cita con el cliente, para entrega de Informe de Auditoría.</p> <p>7.1.1 Entrega de informe en lugar y fecha acordado con el cliente, donde se firma de entrega y recibido en la carta de entrega.</p> <p>7.2 La carta de entrega, es resguardada en expediente físico del cliente.</p>	<p>Director General</p> <p>Cliente</p>	

8.2.2 Proceso NIF y Contribuciones Fiscales

No.	Actividad	Responsable	Registro
1	Recepción de contrato		
	1.1 El Director de Contaduría recibe el contrato de prestación de servicios, el cual es proporcionado por el área de soporte jurídico.	<p>Responsable de soporte jurídico</p> <p>Director de contaduría pública</p>	Contrato de prestación de servicios
2	Revisión de contrato		
	<p>2.1 El director de contaduría revisa detenidamente el contrato de prestación de servicios.</p> <p>2.2 De acuerdo al contrato se asigna a una persona quien será la encargada de llevar la contabilidad del cliente.</p> <p>2.3 Se revisa el contrato de prestación de servicios con el fin de verificar los días de entrega de documentación por parte del cliente.</p>	Director de contaduría pública	<p>Contrato de prestación de servicios</p> <p>Formato de dispersión de contabilidades</p>
3	Recepción de Documentación		
	<p>3.1 Para recibir la documentación respectiva del mes se espera los primeros 5 días del mes siguiente a que el cliente nos envíe la documentación respectiva.</p> <p>3.1.1 En caso de no recibir la documentación se le notifica al cliente a través de una llamada telefónica o correo electrónico, informándole que estamos a la espera de su documentación.</p>	<p>Director de contaduría pública</p> <p>Responsable de contabilidad</p>	<p>Correo electrónico</p> <p>Hoja de cotejo de entrega de documentación</p>

El capital intelectual en la consultoría de negocios

	<p>3.2 La recepción de la información puede ser físico o digital, según sea la condición del cliente.</p> <p>3.3 Se entrega la documentación al responsable de llevar la contabilidad del cliente, el cual debe dar por satisfecho la recepción de dicha documentación.</p> <p>3.4 El responsable de la contabilidad debe revisar la información recibida, y confirmar si está completa a través de una llamada telefónica o correo electrónico al cliente, en caso de no estar completa, el responsable solicitará lo faltante.</p> <p>3.5 El responsable de la contabilidad integra la información a expediente físico o digital, en caso de ser físico, se resguarda la información en una carpeta recopiladora de documentos, debiendo llevar los siguientes datos: denominación o razón social, rfc, domicilio fiscal y ejercicio.</p> <p>3.5.1 La información se debe ordenar del más antiguo al más reciente conforme a los tipos de pólizas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diario/provisiones o facturas pagadas o no pagadas en efectivo. • Egresos/cheques o transferencias. • Ingresos/depósitos por préstamos o cobros de facturas. • Estado de cuenta. <p>3.5.2 En caso de ser digital se resguarda la información en la ruta del servidor la cual es: Red/intranet (//servidor)(I)/contabilidad. Esta carpeta contiene una estructura según sea el caso del archivo informativo a guardar y se clasifica en cada carpeta de la siguiente manera: personas físicas (de acuerdo al nombre de la persona física), personas morales (de acuerdo al a razón social).</p> <p>3.6 El responsable de la contabilidad da aviso al Director de contaduría que la documentación ya se encuentra resguardada en las rutas.</p>		<p>Carpeta recopiladora de documentos</p> <p>Intranet</p>
4	Registros contables		
	<p>4.1 El responsable de la contabilidad debe registrar la información recibida y resguardarla en el programa Contpaq i, el cual se encuentra en el escritorio de las maquinas en acceso directo.</p> <p>4.2 Una vez ingresado al programa debe seleccionar la empresa a registrar, si en su caso es de nueva creación:</p> <p>4.2.1 Configurar la empresa para registrar en forma automatizada: (los xml, depreciaciones, amortización de activos fijos, almacén digital xml, habilitar el control del iva, control de proveedores y diot).</p>	<p>Director de contaduría pública</p> <p>Responsable de contabilidad</p>	<p>Contpaq i</p> <p>Correo electrónico</p> <p>Informes</p> <p>Carpeta recopiladora de documentos</p>

El capital intelectual en la consultoría de negocios

<p>4.3 Descargar en el almacén digital del Contpaq i los xml resguardada en las bases de datos en la página del SAT, tanto emitidas como recibidas.</p> <p>4.4 Se abre en los menú del programa las pólizas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Diario/provisiones/ facturas no pagadas o pagadas en efectivo.• Egresos/ cheques o transferencias.• Ingresos/depósitos por préstamos o cobros de facturas. <p>4.5 Conforme a los registros que se realizan, se debe ir anexando los xml a cada registro contable en base a las reglas vigentes en cada ejercicio.</p> <p>4.6 Realizar la amortización de los activos fijos e intangibles, (es necesario que sea en forma automatizada).</p> <p>4.7 Se realiza la conciliación bancaria respectiva, la cual se debe tener un previo a más tardar el día 27 de cada mes con un auxiliar de movimientos, y el día 5 del mes siguiente tener ya completa la conciliación bancaria.</p> <p>4.7.1 Posteriormente se revisan los saldos en la balanza de comprobación de cada una de las cuentas así como los saldos atrasados, por lo que es necesario conciliar los saldos de caja, clientes, documentos por cobrar y por pagar.</p> <p>4.7.2 Se identifica los préstamos o depósitos no identificados, así como anticipos de clientes o proveedores, esta información debe ser inmediatamente notificada al cliente a través de correo electrónico.</p> <p>4.7.3 En caso de requerir alguna documentación o aclaración, se debe comunicar al cliente por vía electrónica, para desvirtuar irregularidades en su operación, aunque no esté la información completa se debe tener la conciliación bancaria, y los pendientes serán observados en el informe.</p> <p>4.8 Se ajustan y reclasifican las cuentas conforme se identifiquen errores de registros contables.</p> <p>4.9 Imprimir los registros del libro diario mayor y la balanza de comprobación, para ser anexada a la documentación física y resguardar la información en un documento digital.</p> <p>4.10 Realizar verificaciones de saldos en el Contpaq, en caso que marque error la verificación se debe corregir.</p> <p>4.11 Se informa al Director de contaduría que el registro contable se realizó en su totalidad y que si se hicieron las observaciones correspondientes.</p>		Intranet
--	--	----------

El capital intelectual en la consultoría de negocios

	<p>4.12 Elaborar los estados financieros básicos y sus notas, pasarlo al Director de Contaduría para revisar que estén correctos y que emanen fielmente de registros contables, posteriormente turnarlo a Dirección General para revisión, autorización y firma de contador público con cédula profesional y finalmente esperar el informe fiscal para integrar un informe general.</p>		
5	Formato de impuestos		
	<p>5.1 Una vez autorizada la balanza de comprobación, el responsable, debe rellenar el formato de excel ya establecido de las declaraciones provisionales y/o declaración anual de Personas Físicas y/o Personas Morales en su caso.</p> <p>5.1.1 En el formato de excel de la Declaración anual de Personas Morales se deben rellenar los siguientes papeles de trabajo según apliquen al cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actualización de pérdidas fiscales. • I.S.R. pagos provisionales. • IVA acreditable y trasladado. • Prueba de IVA. • Retenciones. • Subsidio. • Ajuste anual por inflación. • Estado de resultados financieros. • Estado de conciliación contable - fiscal. • Estado de resultados fiscales. • P.T.U. • Balance general. • Informe mensual de impuestos. • Informe general de impuestos en el ejercicio. <p>5.2 Se determina el impuesto a cargo o a favor, según sea el caso.</p> <p>5.3 Se informa al Director de contaduría del Impuesto para su revisión final.</p> <p>5.4 En caso de existir inconsistencia, es necesario identificar el origen y realizar ajustes y reclasificaciones correspondientes.</p> <p>5.5 En el formato de excel de la Declaración anual de Personas Físicas se deben rellenar los siguientes papeles de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingresos • Egresos • Resumen • ISR Anual <p>5.6 Una vez revisado y autorizado el resultado de los cálculos de impuestos, por el Director de contaduría, elaborar el informe fiscal para el cliente.</p>	<p>Director de contaduría pública</p> <p>Responsable de contabilidad</p>	<p>Intranet</p> <p>Informe de conclusión</p> <p>Correo electrónico</p>

El capital intelectual en la consultoría de negocios

	<p>5.7 De acuerdo a lo solicitado por el cliente se elabora el informe de conclusión mensual, este debe ser objetivo, resumido en 1 a 5 hojas máximas, el cual contiene de forma enunciativa mas no limitativa la siguiente estructura:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Índice • Administrativas • Contable • Fiscal • Opinión positiva <p>5.8 Se anexa al informe lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Razones financieras • Balanza de comprobación <p>4.5 Finalmente el informe es turnado a la dirección general, se recaban las firmas correspondientes al informe y se integra al informe general.</p>		
6	Análisis y envío de los informes		
	<p>6.1 El director de contaduría revisara y analizara los informes para luego turnarlo al Director General quien firmará y autorizará su envío al cliente correspondiente.</p> <p>6.2 Envío del informe en formato fisico o digital al cliente pertinente.</p> <p>6.2.1 En caso de ser enviado digitalmente, solicitar confirmación de recibido.</p> <p>6.2.2 En caso de ser fisico se solicita que nos firmen de recibido el formato de hoja de cotejo de entrega de documentación.</p>	<p>Director de contaduría pública</p> <p>Responsable de contabilidad</p>	<p>Correo electrónico</p> <p>Informe</p> <p>Hoja de cotejo de entrega de documentación</p>

8.3 Procedimiento de Tesorería

No.	Actividad	Responsable	Registro
1.	Elaboración del presupuesto anual		
	<p>1.1 Analizar la información financiera generada en el estado de resultados del ejercicio anterior para planear los escenarios del año en curso en la empresa.</p> <p>1.2 Analizar la información financiera generada en el balance del ejercicio anterior para conocer cuál es la situación actual de la empresa.</p> <p>1.3 Realizar un presupuesto anual en el que se incluyan los siguientes elementos:</p>	<p>Directora de Tesorería</p> <p>Contador General Interno</p>	<p>Contpaq i</p> <p>Estado de Resultados</p>

El capital intelectual en la consultoría de negocios

	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos estimados. • Egresos estimados: <ul style="list-style-type: none"> - Cuentas por pagar. - Gastos de Operación: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Compras ▪ Servicios generales ▪ Pago de impuestos ▪ Pago de nómina - Otros gastos. 	Especialista de Facturación y Cobranza	Balance General Presupuesto Anual
2.	Facturación y cobro de los servicios		
	<p>2.1 Se elaborarán las facturas que amparen los servicios solicitados y/o ejecutados.</p> <p>2.2 Realizar el cobro de los servicios al finalizar la ejecución de los mismos, basándose en lo estrictamente plasmado en las facturas correspondientes.</p> <p>2.3 Cuando se cobren anticipos por los servicios solicitados, se generarán las facturas correspondientes en una fecha determinada.</p> <p>Nota: Verificar que los cobros sean razonables y proporcionables a los servicios brindados, evitando que el personal utilice parte del pago, para pagar un soborno en nombre o beneficio de la empresa.</p>	Directora de Tesorería Contador General Interno Especialista de Facturación y Cobranza	Facturas Comprobantes de cobro
3.	Gestión de pagos		
	<p>3.1 Se realizarán los pagos correspondientes por la compra de materiales, pagos a proveedores y acreedores, pago de servicios, pagos por concepto de nóminas, cargas sociales e impuestos, entre otros.</p> <p>3.1.1 Para la realización del pago de nómina se solicitará a la Directora de Capital Humano una estimación del pago a realizar, las fechas de pago, así como el SIE correspondiente para autorizar el recurso.</p> <p>3.1.2 Para la realización del pago por la adquisición de materiales, herramientas y/o equipos y mantenimiento de equipos, se tiene que revisar el Procedimiento de Compras P03-COM y elaborar el SIE correspondiente para autorizar el recurso o método de pago.</p> <p>Nota: Verificar que los pagos efectuados por liquidación de proveedores y acreedores, compra de materiales, nóminas, cargas</p>	Directora de Tesorería Contador General Interno	Facturas Cálculo de verificación de honorarios Formato de Sistema de Ingresos y Egresos (SIE) Cotización (Externo) Recibos de servicios generales (Externo)

El capital intelectual en la consultoría de negocios

	sociales e impuestos sean razonables y proporcionables a lo solicitado con el fin de evitar posibles actos de soborno.		Líneas de captura de Impuestos, Seguro Social e Infonavit Comprobantes de pago
4.	Registro contable		
	4.1 Realizar la captura y registro contable de todos los movimientos financieros realizados durante el periodo y conservar los documentos comprobatorios respectivos. 4.2 Emitir un reporte auxiliar de ingresos y egresos mensuales en el que se consoliden todos los movimientos significativos realizados en dicho periodo.	Contador General Interno	Contpaq i (Pólizas) Recopilador de documentos Reporte auxiliar de ingresos y egresos
5.	Elaboración y Registro del Flujo de Caja y Operación Financiera.		
	5.1 Estimar el flujo de ingresos diariamente, tomando en consideración los siguientes conceptos: <ul style="list-style-type: none"> • Saldo disponible, que va a estar dado por la suma de Efectivo más los recursos disponibles en las cuentas bancarias. • Ingresos por servicios del periodo a considerar. • La recuperación de cuentas por cobrar. • Ingresos financieros, generados por el cobro del algún interés o algún financiamiento (cuando aplique). 5.2 Estimación de egresos tomado en consideración los siguientes conceptos: <ul style="list-style-type: none"> • Cuentas por pagar (pago a proveedores y acreedores). • Gastos de Operación: pagos de nómina e impuestos, adquisición de materiales, equipos y mantenimiento de equipos y pago de servicios diversos. • Entre otros. Nota: La especialista de Facturación y Cobranza proporcionará las copias de las facturas emitidas y/o recibidas, así como los cobros efectuados por la empresa. 5.3 Realizar el cálculo del saldo disponible: Saldo inicial más ingresos estimados menos egresos estimados. 5.4 Generar el Reporte de Flujo de Efectivo.	Directora de Tesorería Contador General Interno Especialista de Facturación y Cobranza	Contpaq i Reporte auxiliar de ingresos y egresos Formato de Sistema de Ingresos y Egresos (SIE) Control de Sistema de Ingresos y Egresos (SIE) Comprobantes de pago

El capital intelectual en la consultoría de negocios

	5.5 Proporcionar la información del Saldo Disponible a la Dirección para la decisión de los pagos a realizar.		Reporte de Flujo de Efectivo
6.	Elaboración Análisis e Interpretación de Estados Financieros.		
	<p>6.1 Generar los Estados Financieros mensuales, es decir, Estado de Resultados, Balance General y el Flujo de Efectivo (Cuando aplique).</p> <p>6.2 Analizar e interpretar la información financiera generada utilizando indicadores financieros para conocer la solvencia económica de la empresa, haciendo uso de los siguientes indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liquidez • Apalancamiento • Rentabilidad • Rotación de Cuentas por Pagar • Rotación de Cuentas por Cobrar • Rotación de Inventario 	<p>Directora de Tesorería</p> <p>Contador General Interno</p> <p>Especialista de Facturación y Cobranza</p>	<p>Balance General</p> <p>Estado de Resultados</p> <p>Flujo de efectivo (cuando aplique)</p> <p>Registro de Indicadores Financieros</p>
7.	Revisión y autorización		
	<p>7.1 Los estados financieros e indicadores financieros deben pasarse a revisión del Director General para verificación y en su caso correcciones.</p> <p>7.2 En caso de realizar correcciones debe pasarse nuevamente a revisión para su autorización.</p> <p>7.3 Analizar e interpretar los estados e indicadores financieros para facilitar la toma de decisiones.</p> <p>7.4 Se procede a la recabación de firmas para dar la validez formal a los estados financieros e indicadores.</p> <p>Nota: El Director general de manera periódica, supervisara, revisara y aprobara de igual manera los presupuestos anuales, reporte auxiliar de ingresos y egresos y reporte de flujo de efectivo, para la gestión de transacciones financieras correctas, evitando el riesgo de soborno.</p>	<p>Directora de Tesorería</p> <p>Contador General Interno</p> <p>Especialista de Facturación y Cobranza</p> <p>Director General</p>	<p>Estados Financieros e Indicadores</p>

4.3 Capital Estructural

Se hizo levantamiento físico del inventario y no coincide con los registros de los estados financieros debido a que existen activos registrados a nombre de otras empresas.

Tabla 2. Inventario de infraestructura

CANT.	TIPO DE ACTIVO	ÁREA	STATUS	RESPONSABLES ASIGNADOS
63	Computadoras	Dirección General, Dirección de Administración, Dirección de Capital Humano, Dirección de Contaduría, Dirección de Tesorería	B	Director General, Directora de Administración, Directora de Capital Humano, Director de Contaduría, Directora de Tesorería
15	Impresoras	Dirección General, Dirección de Administración, Dirección de Capital Humano, Dirección de Contaduría, Dirección de Tesorería	B	Director General, Directora de Administración, Directora de Capital Humano, Director de Contaduría, Directora de Tesorería
15	Minisplits	Dirección General, Dirección de Administración, Dirección de Capital Humano, Dirección de Contaduría, Dirección de Tesorería	B	Director General, Directora de Administración, Directora de Capital Humano, Director de Contaduría, Directora de Tesorería
8	Extintores	Dirección General, Dirección de Administración, Dirección de Capital Humano, Dirección de Contaduría, Dirección de Tesorería	E	Director General, Directora de Administración, Directora de Capital Humano, Director de Contaduría, Directora de Tesorería

Fuente: Diseño propio, (2017).

TIP Consulting cuenta con la propiedad de sus instalaciones, así como con una flotilla vehicular a su disposición de 4 vehículos: una camioneta, dos automóviles y una moto, disponibles para trámites y diligencias.

El capital intelectual en la consultoría de negocios

La empresa cuenta con el equipo necesario para el pleno desempeño de sus actividades, por ejemplificar algunos, se citan los siguientes:

Mobiliario de oficina, softwares, equipo de cómputo e impresión, materiales de papelería, uniforme para el personal y aires acondicionados.

Tabla 3. Recursos técnicos o tecnológicos

CANT.	TIPO DE ACTIVO	ÁREA	DESCRIPCIÓN
63	Computadoras	Dirección General, Dirección de Administración, Dirección de Capital Humano, Dirección de Contaduría, Dirección de Tesorería	Equipo tecnológico que permite a la empresa el desarrollo y manejo de redes, servicios.
15	Impresoras	Dirección General, Dirección de Administración, Dirección de Capital Humano, Dirección de Contaduría, Dirección de Tesorería	Apoyo técnico
24	Líneas de comunicación	Dirección General, Dirección de Administración, Dirección de Capital Humano, Dirección de Contaduría, Dirección de Tesorería	Equipo de comunicación que permite la interacción entre clientes así como entre los colaboradores.
1	Intranet	Dirección General, Dirección de Administración, Dirección de Capital Humano, Dirección de Contaduría, Dirección de Tesorería	Red interna de almacenamiento de fuentes de información pertinente para las diferentes direcciones de la empresa, en donde se encuentra respaldada la información de los clientes.

Fuente: Diseño propio (2017).

Promoción

Los medios y la forma mediante los cuales Tip Consulting S.C. hace llegar su información y estatus actual a los clientes ya existentes y a los prospectos es la siguiente:

- Página web

Tip Consulting S.C. cuenta con un sitio web de fácil funcionamiento, mediante el cual se puede tener acceso a lo siguiente:

- ✓ Atención en línea.
- ✓ Contacto y ubicación de la empresa.

El capital intelectual en la consultoría de negocios

- ✓ Aviso de privacidad.
- ✓ Portafolio de servicios a través de una presentación detallada.
- ✓ Publicaciones.

Al igual que cuenta con una Fan Page en Facebook en la que se publicitan y lanzan sus convocatorias para cursos de capacitación y vacantes en las empresas a las que brindan el servicio de reclutamiento.

Figura 9. Página web



Fuente: Tip Consulting (2015)

Figura 10. Fan page



Fuente: Tip Consulting (2015)

4.4 Capital Relacional

La empresa y algunos de sus miembros se encuentran actualmente afiliados a diversos organismos, como son:

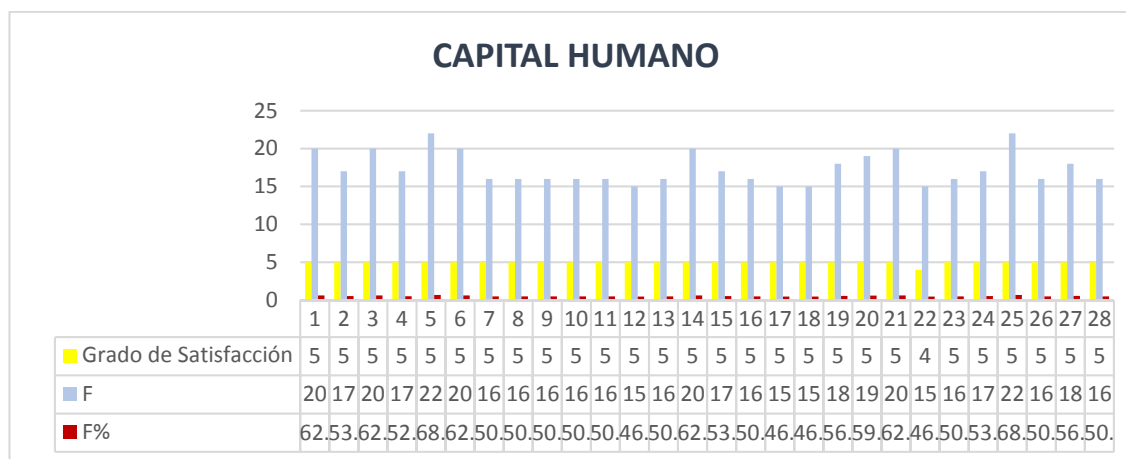
- Colegio de Contadores Públicos del Estado de Tabasco AC
- La Barra Tabasqueña de Abogados, Colegio de Abogados AC
- La Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo
- La Cámara Nacional de la Industria de la Transformación

Capítulo V Resultados de la investigación

5.1 Resultados

Basado en los resultados obtenidos del instrumento aplicado a los colaboradores de la empresa Tip Consulting S.C. se grafican de la siguiente manera para tener una descripción general de los resultados.

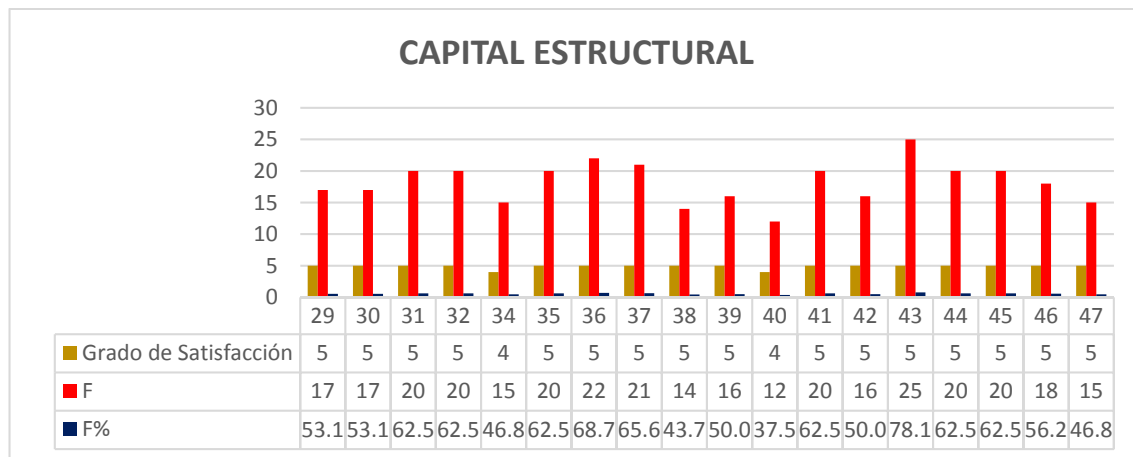
Figura 11. Capital Humano



Fuente: Diseño propio, (2017).

En general, se puede decir que el personal que colabora en la firma se encuentra de acuerdo con el ambiente laboral, lo que permite una mejor actitud de servicio. De igual manera se sienten apoyados e incentivados para una mejora continua en el área donde se desempeñan, dando así la oportunidad de brindar un mejor servicio.

Figura 12. Capital Estructural

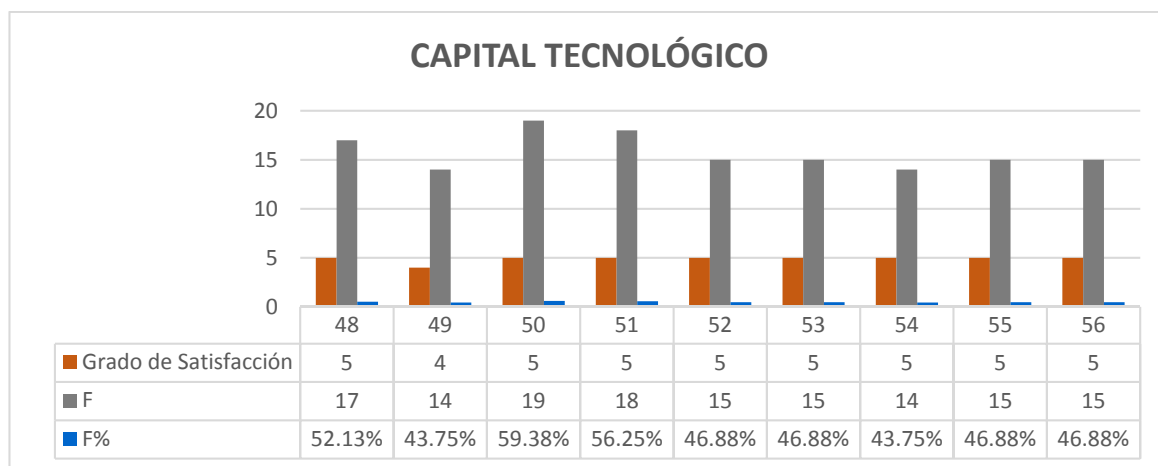


Fuente: Diseño propio, (2017).

Con base en los resultados obtenidos, se puede notar la buena organización laboral que prevalece en la firma, debido a que (según las respuestas dadas por los colaboradores) existe equidad entre ellos.

Sin tener en cuenta los años que lleven laborando en la empresa, cada uno tiene grandes cosas que aportar y esto genera un ambiente de respeto y nuevos aprendizajes. Sin importar el puesto en el que se desempeñen, todos son importantes.

Figura 13. Capital Tecnológico



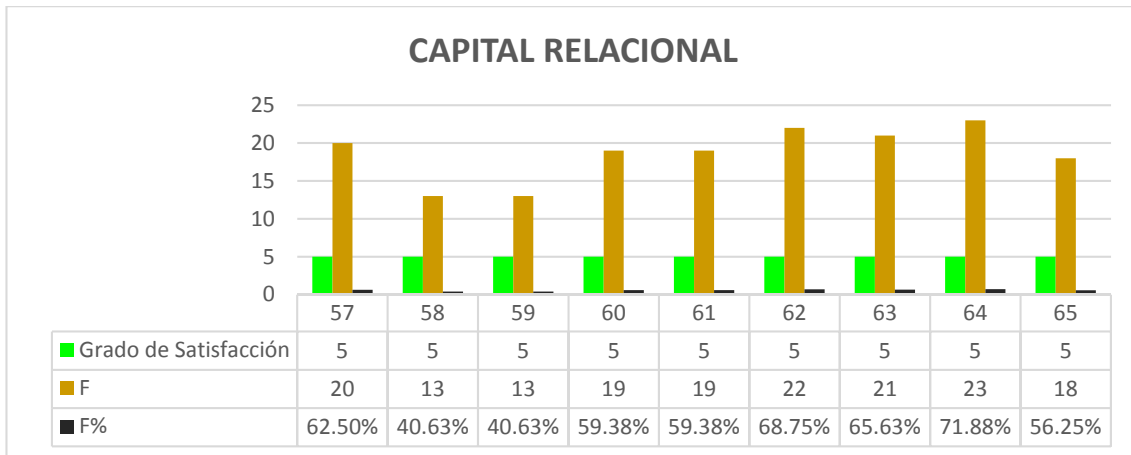
Fuente: Diseño propio, (2017).

La firma Tip Consulting S.C., se encuentra en constante innovación en cuanto a tecnología y nuevas oportunidades de capacitación y actualización para sus colaboradores, esto permite el

El capital intelectual en la consultoría de negocios

mejor funcionamiento y servicio que ellos proporcionan a sus clientes, así como apoyando el crecimiento profesional e intelectual de los mismos.

Figura 14. Capital Relacional



Fuente: Diseño propio, (2017).

La preparación constante que presentan los miembros de la firma permite ofrecer un mejor servicio a los clientes, proporcionándoles más opciones para el crecimiento y buen manejo de sus empresas.

5.2 Conclusión

Al iniciar esta investigación se perseguía un objetivo muy claro, y era el poder contar con una herramienta que permitiera de forma aritmética poder determinar el valor o el precio de venta de los servicios de consultoría de negocios, sin embargo, durante el desarrollo de la investigación se encontraron diversos obstáculos que limitaron la investigación, empero se contó con la colaboración del ente sujeto de estudio y sobre el cual se trabajó la hipótesis y las preguntas de investigación.

Se dará inicio a las conclusiones con una reflexión, los profesionales que prestan servicios a los negocios y empresas en sus áreas soporte, no son valorados adecuadamente por la falta de regulación específica que garantice la calidad de los servicios prestados, es decir, son pocos los abogados, contadores y administradores que destacan en el desarrollo de su profesión, debido a que se especializan en un área en específico, sin embargo, la gran mayoría de los profesionales no ven el conocimiento como el negocio que representa puesto que los costos son acumulados e intangibles, a diferencia de los artículos u objetos tangibles.

La mayor limitante de este trabajo fue la comparabilidad, pues no se cuenta con un padrón específico de profesionales de estas áreas del conocimiento y las agrupaciones o colegios no representan el universo de personas económicamente activas en estas actividades, por lo tanto, se desconoce el universo de profesionales dedicados a estas tareas, no tomando en cuenta lo que según Vilorio, Nevado & Lopez, (2008) concluyen en la época actual las unidades de negocio, entes económicos o cualquier actividad enfocada a generar riqueza está poniendo énfasis a un activo que solo se refleja actualmente como un gasto del periodo, sin considerar las aportaciones futuras que pueden generar riqueza, este activo no se refleja en los estados financieros.

El capital intelectual en la consultoría de negocios

Otra limitante fue el poco acceso a la información de las consultorías a su información en cuanto a los elementos que integran su capital intelectual, puesto que cada una de las firmas o consultoras tienen su propia forma de trabajo y secretos profesionales, los cuales hasta podría darse el trato de propiedad intelectual, sin embargo, es conocimiento acumulado al que no se pudo tener acceso, por lo que no se tuvieron los elementos para confrontar el pensamiento que describen Edvinsson & Sullivan, (1996), El capital intelectual es un tópico sobre el cual el interés de las empresas ha crecido rápidamente en los últimos años, especialmente en aquellas en las que los beneficios se derivan principalmente de la innovación y de los servicios intensivos en conocimiento.

Afortunadamente se contó con la colaboración del sujeto de estudio, su plena disposición y colaboración permitieron efectuar los análisis que llevaron a la definición de su capital intelectual instituido ya como tal y dividido en los tres elementos que lo componen.

En cuanto a las preguntas de investigación se concluye lo siguiente:

- ¿Existen documentos que soporten el capital intelectual de la empresa que se dedique a la consultoría de negocios?

Al iniciar la investigación, el sujeto objeto de estudio no contaba con una definición de su capital intelectual, por lo tanto, tampoco tenía documentado los elementos que lo integran, solo contaba con una organización del personal por dirección (de la cual se realizó un organigrama), su misión y visión. Durante el transcurso de la investigación se hicieron recomendaciones que modificaron sustancialmente su estructura integral de filosofía, tal como se detalló en el apartado de antecedentes.

El capital intelectual en la consultoría de negocios

- ¿Está reconocido en los estados financieros básicos el capital intelectual como un activo intangible?

Lamentablemente se conoció que el sujeto de estudio no tiene registrado de manera adecuada siquiera los componentes tangibles del capital intelectual, pues, comentaban que por práctica operativa y de acuerdo a las necesidades que existían en su momento adquirirían activos, pero no se registra conforme a las normas de información financiera los activos intangibles, por lo tanto la información financiera del sujeto de estudio no expresa la intangibilidad; esta incoherencia hace reflexionar acerca del gran mercado que existe en este sentido, puesto que el sujeto de estudio tiene como principal materia prima el conocimiento acumulado y este es intangible, sin embargo, no está adecuadamente reconocido, valuado y registrado en los estados financieros, el mercado es infinito y no solo aplicable a las consultorías de negocios, sino a todo negocio o más específico a toda actividad económica.

- ¿El valor del capital intelectual forma parte de la estructura de costos de la empresa dedicada a la consultoría de negocios?

Definitivamente el sujeto de estudio no cuenta con una estructura de costos, por tanto, su precio de venta está definido por la capacidad de pago de sus clientes, o lo que es en perjuicio del mismo sujeto, la voluntad de pago.

Dado las respuestas de las preguntas de investigación, el sujeto objeto de este estudio, claramente desconoce estos elementos que ha saber de Garcia, Simó, Mundet & Guzmán, (2004), deben ser:

El capital intelectual en la consultoría de negocios

Capital humano: se refiere al conocimiento, explícito o tácito, útil para la empresa, que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo. El capital humano es la base de la generación de los otros dos tipos de capital intelectual.

Capital estructural: es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e interiorizar y que en un principio puede estar latente en las personas y en los equipos de la empresa.

Capital relacional: se refiere al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. La calidad y sostenibilidad de los clientes de una empresa y su potencial para generar nuevos clientes en el futuro.

Con base en estos resultados y teniendo en cuenta los objetivos planteados se pudo concretar la descripción de los elementos básicos que componen el capital intelectual del sujeto de estudio, tal como se describió en el capítulo correspondiente, aun así, la tarea no concluye, ya que este tópico es de extensa materia de estudio.

La hipótesis planteada no consideró las limitantes encontradas y de manera científica no fue posible comprobarla tal como se planteó:

El desconocimiento de los elementos que integran el capital intelectual en la prestación de servicios de las empresas que se dediquen a la consultoría de negocios, provoca la falta de competitividad de los profesionales de la consulta de negocios.

El sujeto de investigación no conocía este concepto y a partir de su colaboración a este trabajo se están desarrollando las políticas y el modelo de valuación con su respectivo reconocimiento en los estados financieros.

El capital intelectual en la consultoría de negocios

Se concluye convencido que adicional a no conocer el concepto de capital intelectual, este segmento de economía no dimensiona lo valioso que es el conocimiento, en consecuencia tampoco lo dimensiona como el negocio que representa.

Bibliografía

- Viloria, Nevado & López, (2008). Medición y valoración del capital intelectual.
- Alfaro & López, (2008). El capital estructural tecnológico como medida de crecimiento económico. Estudios de Economía Aplicada.
- Benito & Esteban, (2012). La influencia de las políticas de responsabilidad social y la pertenencia a redes de cooperación en el capital relacional y estructural de las microempresas. Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa.
- Blanco & Peña, (2005). Activos intangibles de colaboración y rendimiento en las empresas de alta tecnología del País Vasco. Cuaderno de administración.
- Bueno, (2002). El capital social en el nuevo enfoque del capital intelectual de las organizacionales. Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones.
- Carballo, (2016). Pensamiento de sistemas: <http://pensamientodesistemasaplicado.blogspot.mx/2013/03/definiendo-el-alcance-de-una.html>
- Carrillo, Gutiérrez & Díaz, (2011). Propuesta de indicadores para gestión del capital estructural en grupos de investigación. Univ. empresa, Bogotá.
- Cegarra, Alonso & Monreal, (2006). Influencia del uso de las tecnologías de internet en el capital estructural. Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa.
- Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera, (2016). Normas de información financiera. México: talleres gráficos del D.F.
- Corporativo, (1993). Enciclopedia de la Auditoría. España: océano.
- EcuRed, (2017): https://www.ecured.cu/Investigaci%C3%B3n_no_experimental#Dise.C3.B1o_transversal_o_transectional
- Farías, (2011). Dirección de capital humano. México: Trillas.
- Ferrer, (2016). Conceptos básicos de metodología de la investigación: <http://metodologia02.blogspot.mx/p/metodos-de-la-investigacion.html>
- Funes, (2010). Valuación de los activos intangibles. Revista del centro de investigación.
- Funes & Hernández, (2001). Medición del valor del capital intelectual. Contaduría y Administración.
- García, (2012). Competencias laborales, método para evaluarlas. México: Trillas.
- García, Simó, Mundet & Guzmán, (2004). Intangibles: Activos y Pasivos. Management & Empresa.

El capital intelectual en la consultoría de negocios

Giménez, (2005). La dotación de capital humano de América Latina y el Caribe. La CEPAL.

Gonzalez & Rodenes, (2008). Pensamiento y gestión: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000200007

Hormiga, Bautista & Sánchez, (2001). Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro: <file:///C:/Users/jessikacamacho/Downloads/Dialnet-LaInfluenciaDelCapitalRelacionalEnElExitoDeLasEmpr-2233480.pdf>

Limberopoulos, (2017). Estudio de mercado Tip Consulting S.C. Villahermosa.

Llanos, (2015). Administración de sueldos y salarios. México: Trillas.

López, (2005). Valoraciones de activos intangibles, la nueva riqueza de las empresas. Revista de derecho.

Malone, (2008). Los recursos humanos: <http://www.losrecursoshumanos.com/el-capital-intelectual/>

Martínez, (2016). Academia.edu: https://www.academia.edu/6251321/M%C3%A9todos_t%C3%A9cnicas_e_instrumentos_de_investigaci%C3%B3n

Nevado, Lopez & Baños, (2008). Indicador sintético de capital intelectual humano y estructural. Eure.

Peña, Nieto & Díaz, (2008). Cadenas de valor: un enfoque para las agrocadenas. Revista equidad y desarrollo.

Pérez & Serrano, (1998). UV: <http://www.uv.es/perezgar/publicaciones/fiescapitalhumano.pdf>

Plata, (2005). Valoración de Activos Intangibles, la nueva riqueza de las empresas. Revista de derecho.

Rodríguez, (2011). Del análisis de puestos al diseño de puestos de trabajo. México: Trillas.

Rodríguez, (2009). Control interno: un efectivo sistema para la empresa. México: Trillas.

Romero, (2009). PYMES y cadena de valor globales implicaciones para la política industrial en las economías en desarrollo. Revista Análisis Económico.

Sánchez, Melián & Hormiga, (2007). El concepto de capital intelectual y sus dimensiones. Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa.

Santos, Figueroa & Fernández, (2011). El capital estructural y la capacidad innovadora de la empresa. Investigaciones Europeas de dirección y economía de la empresa.

Sarur, (2013). La importancia del capital intelectual en las organizaciones. Ciencia Administrativa.

El capital intelectual en la consultoría de negocios

Segui & Server, (2014). ResearchGate: <http://researchgate.net/publication/264878698>

Sen, (1997). Capital Humano y Capacidad Humana. Cuaderno de economía.

Serrano, (1999). Capital humano, estructura sectorial y crecimiento en las regiones españolas. Investigaciones económicas.

Suárez, Vázquez & Díaz, (2005). Antecedentes y consecuencias del capital relacional: una aplicación a las agencias de viaje minoristas. Revista española de investigación de marketing esic.

Hernández, Fernández & Baptista, (2006). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.

Anexos

Anexo a) Cuestionario sobre el Capital Intelectual



UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO
División Académica de Ciencias Económico Administrativas



MAESTRÍA EN CONTADURÍA

TESIS: EL CAPITAL INTELECTUAL EN LA CONSULTORÍA DE NEGOCIOS

CUESTIONARIO SOBRE EL CAPITAL INTELECTUAL

Datos generales:

Sexo: Masculino () Femenino ()

Grado académico: _____

Carrera profesional: _____

Área: _____

I.- Lea con atención cada pregunta y marque con una X su respuesta, según sea el caso.

	Sí	No	Tal vez
a) ¿Considera el capital intelectual de fácil valuación?			
b) ¿Conoce algún método de valuación del Capital Intelectual?			
c) ¿Considera que los estados financieros explican el valor real de una empresa al momento de su emisión?			
d) ¿Considera que la profesión contable debería encarar un proceso de cambio, para lograr una mejor valuación del patrimonio de una empresa?			
e) ¿Considera que los estados financieros deberían explicitar el Capital Intelectual?			
f) ¿Tienes alguna propuesta al respecto?			
g) ¿Cuáles son los activos que considera producen ganancias en una empresa? () Monetario () No monetario () Intangibles () Otros:			

II.- Lea con atención los ítems y marque con una X su respuesta, teniendo en cuenta que 1 = nada de acuerdo y 5 = Totalmente de acuerdo.

CAPITAL HUMANO					
Valores y actitudes					
Valores	5	4	3	2	1
1. Existe un adecuado clima laboral					
2. El índice de absentismo es mínimo					
3. El personal participa en actividades voluntaria o extra laborales					
4. Los colaboradores, generalmente, actúan honestamente					
Actitudes					
5. Existe un sentimiento de pertenencia a la firma					
6. Los colaboradores están comprometidos con la firma					
7. Existe un adecuado nivel de seguridad					
8. Los colaboradores se encuentran satisfechos con la organización de la firma					
9. La dirección valora la creatividad y el desarrollo de iniciativas por parte del empleado					
Conocimientos y competencias					
Conocimientos	5	4	3	2	1
10. Los integrantes de la firma están adecuadamente capacitados					
11. Los colaboradores realizan bien su trabajo					
12. Los colaboradores están satisfechos con la capacitación recibida por parte de la firma					
13. La firma imparte suficientes cursos de capacitación					
14. Los cursos impartidos son adecuados y útiles para mejorar el trabajo					
15. Los colaboradores tienen la experiencia suficiente para desempeñar correctamente su trabajo					
Aprendizaje					
16. La firma se preocupa por mejorar la capacitación y la formación de los trabajadores					
17. Los métodos de aprendizaje son los adecuados					
Capacidades y competencias					
18. Los colaboradores están preparados para adaptarse a los cambios y nuevas formas de trabajo					

El capital intelectual en la consultoría de negocios

19. La dirección facilita la flexibilidad y la adaptación a los cambios y nuevas formas de trabajo					
20. En la firma se suele trabajar en equipo					
21. El trabajo en equipo es muy importante en la firma					
22. Los colaboradores participan en la toma de decisiones					
23. Los colaboradores son responsables de sus decisiones					
Liderazgo	5	4	3	2	1
24. En la firma las comunicaciones entre colaboradores y jefes son muy fluidas					
25. En la firma las comunicaciones entre los colaboradores son muy fluidas					
26. Los directivos de la firma tienen en cuenta la opinión de los colaboradores					
27. La manera de dirigir el trabajo es la correcta					
28. En la firma se facilita y estimula la promoción					
CAPITAL ESTRUCTURAL					
Capital organizativo					
Organización del trabajo	5	4	3	2	1
29. La firma está organizada correctamente					
30. Existe un adecuado equilibrio entre trabajadores jóvenes y veteranos					
31. Existe un adecuado equilibrio entre jefes y trabajadores					
32. Existe un adecuado equilibrio entre mujeres y hombres					
33. Las tareas están suficientemente informatizadas					
34. La utilización del Intranet en la mejora continua es la adecuada					
Cultura					
35. Existen buenas relaciones entre los colaboradores y los jefes					
36. Existen buenas relaciones entre los compañeros					
37. Se utilizan frecuentemente los procedimientos establecidos					
38. Generalmente se alcanzan los objetivos propuestos					
39. Las actividades y tareas son complejas					
Aprendizaje organizativo					
40. La firma promueve las buenas prácticas de las profesiones bases de los servicios					

El capital intelectual en la consultoría de negocios

41. La firma formaliza, documenta y difunde las buenas prácticas					
42. Los colaboradores están dispuestos a formarse y a aprender					
43. La firma enseña de manera eficaz como trabajar adecuadamente					
Calidad					
44. La calidad de los servicios ofrecidos es la adecuada					
45. A los clientes del servicio se les atiende regularmente en tiempo y hora					
46. Los clientes utilizan frecuentemente los servicios ofertados a través de Internet					
CAPITAL TECNOLÓGICO					
Innovación	5	4	3	2	1
47. La inversión en investigación y desarrollo es adecuada					
48. La inversión en innovación y mejora de los procesos y servicios es adecuada					
Tecnologías de la información					
49. La inversión en software y programas es la adecuada					
50. La inversión en equipos informáticos y hardware es la adecuada					
51. Los colaboradores están satisfechos con el sistema informático de la firma					
52. Los colaboradores conocen y utilizan adecuadamente el sistema informático					
53. Los clientes conocen y utilizan adecuadamente las prestaciones del servicio					
54. El sistema informático es eficiente y facilita la prestación del servicio					
Imagen					
55. La firma tiene una buena imagen					
CAPITAL RELACIONAL					
Capital social	5	4	3	2	1
56. La firma ofrece a los clientes servicios adicionales a los estrictamente obligatorios					
57. La firma realiza obras sociales					
58. La firma realiza actividades defensoras del medio ambiente, de la cultura, etc.					
Relaciones con los clientes					
59. La firma tiene capacidad para atraer a los clientes					

El capital intelectual en la consultoría de negocios

60. Los clientes consideran que se les da un servicio de calidad					
61. Los clientes del servicio se sienten satisfechos					
62. Las distintas actividades y eventos con los que se realizan los servicios tienen éxito					
63. Los servicios ofrecidos por cada una de las direcciones que integra la firma son utilizados frecuentemente por los clientes					
64. El índice de quejas de los clientes es mínimo					

Cuestionario basado en Scarabino, Biancardi, Blando, (2007), Capital intelectual; y Sarmiento & Román (2009). Propuesta de un modelo de capital intelectual para medir y gestionar los intangibles de las entidades públicas.