

**MODELO DE GESTIÓN DE LOS INTANGIBLES ESTRATEGICOS FUNDACIÓN
CREACIONES MIQUELINA**

MABEL MARTÍNEZ TOVAR

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE ESTUDIOS EN AMBIENTES VIRTUALES

MAESTRÍA EN PROYECTOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

2020

**MODELO DE GESTION DE LOS INTANGIBLES ESTRATEGICOS FUNDACIÓN
CREACIONES MIQUELINA**

MABEL MARTÍNEZ TOVAR

**Trabajo dirigido para optar por el título de
Master en proyectos de desarrollo sostenible**

Tutora académica:

SANDRA XIMENA DIAZ SANCHEZ

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE ESTUDIOS EN AMBIENTES VIRTUALES

MAESTRÍA EN PROYECTOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

2020

Gracias

Mis agradecimientos infinitos al Dios que me ama y me dio la oportunidad de aprender. El aceite provino de sus manos.

A mi amado esposo Fredy, por su apoyo incondicional, sin él no hubiese podido lograrlo. Gracias amor.

A mis hijitos Salim y Emmanuel, por tener paciencia, ceder muchos tiempos y deseos para poder apoyar este sueño.

A mi familia, siempre ahí.

A Diana Murcia, por cada palabra, por cada ayuda, por cada guianza. Eres una maestra para mi vida.

A todos los amigos de FCM, por su tiempo, por su amor a la obra, por su apoyo incondicional, buscando que la fundación continúe muchos años.

A la comunidad Religiosa Adoratrices, gracias por permitirme ver lo que han construido, poderlo compartirlo al mundo y apoyar su crecimiento.

CONTENIDO

Parte I	1
1 INTRODUCCIÓN	1
2 OBJETIVOS	3
2.1 Objetivo General.....	3
2.2 Objetivos Específicos	3
3 JUSTIFICACIÓN	4
4 MARCO DE REFERENCIA.....	7
4.1 Empresas sociales	7
4.2 Activos intangibles.	9
4.2.1 Capital intelectual.....	10
4.3 La generación de valor de los activos intangibles: recursos y actividades.....	13
4.3.1 Definición de recursos y actividades intangibles	13
4.3.2 Disposición estratégica de los recursos intangibles	13
4.3.3 Modelos de medición de los recursos intangibles	15
4.3.3.1 Medición y gestión de intangibles de acuerdo a la metodología Meritum	15
4.3.3.2 Medición y gestión de intangibles de acuerdo a la metodología propuesta por Solano. 16	
4.3.4 Modelos de gestión de los activos intangibles	19
5 MARCO INSTITUCIONAL DE LA FUNDACIÓN CREACIONES MIQUELINA	23
5.1 Referentes estratégicos	24
5.2 Estructura interna.....	25
5.3 Objetivos estratégicos FCM	25
6 DISEÑO METODOLÓGICO.....	27
6.1 Enfoque metodológico del diagnóstico	27
6.2 Muestra	28
6.3 Recolección de datos	29
6.3.1 Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	29
6.3.1.1 El grupo focal.....	29
6.3.1.2 Entrevistas semi estructuradas	30
6.3.1.3 Método de Observación	31
6.3.1.4 Revisión documental.....	32

6.3.1.5	Encuestas.....	32
6.3.2	Recolección y procesamiento de la información.....	32
6.3.2.1	Grabación y transcripción de grupo focal y entrevistas.....	32
6.3.2.2	Organización de la información.....	33
6.3.2.3	Estrategia de validación de la información.....	34
6.4	Enfoque metodológico del modelo de gestión de los intangibles	36
PARTE II. Desarrollo del trabajo.....		39
7	EVALUACIÓN DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES DE LA FCM.....	39
7.1	Identificación y caracterización de los Activos Intangibles	39
7.1.1	Activo intangible Modelo de acompañamiento.	41
7.1.1.1	Atributos del intangible modelo de acompañamiento	41
7.1.1.2	Resultados esperados desde la gestión del activo intangible modelo de acompañamiento.....	42
7.1.2	Activo Intangible Acuerdos Favorables	43
7.1.2.1	Atributos del intangible acuerdos favorables.....	45
7.1.2.2	Resultados esperados desde la gestión del activo intangible acuerdos favorables	46
7.1.3	Activo Intangible Modelo de Producción	46
7.1.3.1	Atributos del intangible acuerdo favorables	47
7.1.3.2	Resultados esperados desde la gestión del activo intangible modelo de producción	48
7.2	Análisis de los activos intangibles por tipo de intangible y determinación de los resultados que evidencian su contribución a la organización	48
7.2.1	Resultados actuales de la gestión en activos intangibles de acuerdo a los componentes de capital intangible (Humano, estructural y relacional).....	49
7.2.1.1	Modelo de acompañamiento	49
7.2.1.2	Acuerdos favorables.....	56
7.2.1.3	Modelo de producción	60
7.2.2	Estadio de las actividades intangibles de los activos intangibles.....	65
7.2.2.1	Actividades intangibles del modelo de acompañamiento	66
7.2.2.2	Actividades intangibles de los acuerdos favorables.....	72
7.2.2.3	Actividades intangibles del modelo de producción	75
7.2.3	Conclusiones del diagnóstico	79

PARTE III. Plan de intervención	83
8 MODELO DE GESTIÓN DE LOS INTANGIBLES ESTRATÉGICOS	83
8.1 Propuesta de modelo de gestión de intangibles.....	83
8.1.1 Objetivos de la propuesta de un modelo de Gestión de intangibles.....	85
8.1.2 Base inspiracional del modelo.....	85
8.1.3 Descripción de los elementos y componentes del modelo de gestión de los intangibles	87
8.1.3.1 Componentes en el modelo de gestión de intangibles	88
8.1.3.2 Elementos del modelo de gestión de intangibles.....	89
8.1.4 Enfoque de Indicadores.....	91
8.1.5 Sistema general de evaluación del modelo	92
8.2 Aplicación del modelo de gestión de los intangibles estratégicos de la FCM	92
8.2.1 Objetivo general de la aplicación del modelo de gestión de los intangibles estratégicos de la FCM.....	92
8.2.2 Desarrollo del Modelo en la FCM por intangible identificado	93
8.2.2.1 Activo intangible: Modelo de acompañamiento	94
8.2.2.2 Activo intangible: Acuerdos favorables.....	96
8.2.2.3 Modelo de producción	97
8.2.3 Lineamientos de la implementación del modelo de gestión de intangibles en FCM 99	
8.2.4 Indicadores	104
8.2.5 Evaluación de los intangibles de la FCM.....	105
8.2.6 Cronograma de implementación	105
CONCLUSIONES	115
RECOMENDACIONES	118
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	120
ANEXOS.....	125
Anexo 1. Guía de grupo focal	125
Anexo 2. Entrevistas semi estructurada	126
Anexo 3. Entrevistas grupales.....	131

Anexo 4. Observación documental.	136
Anexo 6. Formato de encuesta	139
Anexo 7. Reporte de ATLAS TI	142
Anexo 8. Matriz de Resultados esperados por tipo de capital	147
Anexo 9. Procedimiento de producción	148
Anexo 10. Competencias evaluadas por el SENA	149
Anexo 11. Diagrama de supervisión FCM.....	151
Anexo 12. Actividades intangibles para el plan de acción modelo de acompañamiento.....	152
Anexo 13. Actividades intangibles para el plan de acción, activo acuerdos favorables	153
Anexo 14. Actividades intangibles para el plan de acción, activo Modelo de producción.....	155

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ejemplo de aplicación de la metodología	16
Tabla 2. Clasificación de activos tangibles e intangibles.....	17
Tabla 3. Indicadores de primer y segundo nivel. Componentes de capital intangible.....	17
Tabla 4. Modelos de gestión de intangibles	20
Tabla 5. Relación de los modelos de evaluación y gestión de intangibles con la propuesta de modelo de realizada.....	22
Tabla 6. Ingresos por ventas en la FCM.....	24
Tabla 7. Objetivos estratégicos FCM.....	26
Tabla 8. Muestra poblacional por técnica por conveniencia.....	28
Tabla 9. Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	29
Tabla 10. Matriz de congruencia metodológica.....	37
Tabla 11. Atributos de los intangibles de FCM en el modelo de acompañamiento.....	42
Tabla 12. Resultados esperados desde el modelo de acompañamiento	43
Tabla 13. Actores de acuerdos favorables.....	44
Tabla 14. Atributos de los intangibles de Fundación Creaciones Miquelina.....	45
Tabla 15. Resultados esperados desde los acuerdos favorables.....	46
Tabla 16. Atributos de los intangibles de Fundación Creaciones Miquelina.....	47
Tabla 17. Resultados esperados del modelo de producción.....	48
Tabla 18. Indicadores del modelo de acompañamiento desde capital humano	49
Tabla 19. Indiciadores del modelo de acompañamiento desde capital estructural	52
Tabla 20. Indiciadores del modelo de acompañamiento desde capital relacional.....	54
Tabla 21. Indiciadores de acuerdos favorables desde capital humano.....	56

Tabla 22. Indicadores de acuerdos favorables desde capital estructural.....	58
Tabla 23. Indicadores de acuerdos favorables desde capital estructural.....	59
Tabla 24. Indicadores del modelo de producción desde capital humano.....	60
Tabla 25. Indicadores del modelo de producción desde capital estructural.....	61
Tabla 26. Indicadores del modelo de producción desde capital relacional.....	64
Tabla 27. Actividades del activo intangible modelo de acompañamiento.....	66
Tabla 28. Actividades intangibles del activo acuerdos favorables.....	72
Tabla 29. Actividades intangibles del modelo de producción.....	75
Tabla 30. Evaluación semafórica del estadio de los intangibles.....	79
Tabla 31. Propuesta y aplicación de un modelo de gestión de intangibles.....	83
Tabla 32. Hallazgos del diagnóstico y relación con el marco referencial.....	84
Tabla 33. Descripción por componente de capital y actividades intangibles.....	90
Tabla 34. Indicadores de primer nivel por componente intangible.....	91
Tabla 35. Tabla de indicadores de primer y segundo nivel-modelo de gestión de intangibles de la FCM.....	104
Tabla 36. Rangos de evaluación de avances.....	105
Tabla 37. Cronograma de implementación del modelo de gestión de la FCM.....	106

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Organigrama Fundación Creaciones Miquelina.....	25
Ilustración 2. Red semántica de intangibles FCM.....	35
Ilustración 3. Proceso metodológico de la construcción del modelo de gestión de los intangibles estratégicos FCM.....	37
Ilustración 4. Objetivos estratégicos vs activos intangibles	40
Ilustración 5. Propuesta de modelo de gestión de los intangible	86
Ilustración 6. Preguntas que facilitan el desarrollo de la propuesta de modelo de gestión de los intangibles.	87
Ilustración 7. Proceso de definición de los activos intangibles y sus componentes.....	89
Ilustración 8. Aplicación del Modelo de gestión de los Intangibles estratégicos en la FCM	94
Ilustración 9. Modelo de gestión de los intangibles. Activo modelo de acompañamiento	95
Ilustración 10. Modelo de gestión de los intangibles. Activo acuerdos favorables	96
Ilustración 11. Modelo de gestión de los intangibles. Modelo de producción.....	98
Ilustración 13. Flujograma de implementación activo modelo de acompañamiento	100
Ilustración 14 Flujograma de implementación activo acuerdos favorables	102
Ilustración 15. Flujograma de implementación activo modelo de producción	103

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Comparativo de descuentos por reclamo calidad Paramo 2018-2019 (en dólares)	62
Gráfico 2. Actividades intangibles del resultado generación de empleo inclusivo.....	67
Gráfico 3. Actividades intangibles del clima laboral favorable	69
Gráfico 4. Actividades intangibles del resultado de reducción del tiempo de acompañamiento.	70
Gráfico 5. Actividades intangibles resultado de atracción de donaciones	71
Gráfico 6. Actividades intangibles del resultado productos exclusivo	73
Gráfico 7. Actividades intangibles del resultado ventas	74
Gráfico 8. Actividades intangibles del resultado competencias SENA	75
Gráfico 9. Actividades intangibles de la disminución de los reprocesos	76
Gráfico 10. Actividades intangibles del resultado calidad en la confección.....	77
Gráfico 11. Actividades intangibles en la capacidad de producir prendas de alta complejidad ..	78
Gráfico 12. Estadio de desarrollo de las actividades intangible del modelo de acompañamiento.	80
Gráfico 13. Estadio de desarrollo de las actividades intangibles acuerdos favorables	81
Gráfico 14. Estadio de desarrollo de las actividades intangibles modelo de producción	82

RESUMEN EJECUTIVO

Este documento tiene por propósito mostrar como la Fundación Creaciones Miquelina, cuyo enfoque se basa en los elementos sociales y productivos, puede maximizar sus posibilidades de valoración empresarial, así como convertirse en un ejemplo para otras empresas sociales.

El documento se desarrolla a partir de cuatro momentos así: a) Identificación de los intangibles, que por su misma naturaleza son complejos de hallar y que surgen de las discursividades de los participantes. b) Ubicación de los intangibles dentro de las diferentes estrategias y procesos al interior de la Fundación. c) Caracterización de los intangibles a partir de la evaluación de su estadio de desarrollo d) Presentación de un modelo de gestión intangible, que pretende servir de hoja de ruta para facilitar el control y madurez de los intangibles actuales, como la identificación y el desarrollo nuevos.

Aunque este documento tiene un enfoque de trabajo dirigido, pretende que sirva de apoyo para otro tipo de empresas sociales que desean mostrar el equilibrio en la combinación de los lenguajes empresariales y de desarrollo social, generando impacto social y económico a partir de la gestión de sus activos intangibles estratégicos.

Parte I

1 INTRODUCCIÓN

La Fundación Creaciones Miquelina lleva 40 años en el mercado ha empleado hasta 250 personas mujeres en condiciones de alta vulnerabilidad en las épocas de mayor estabilidad. Se dedica a la confección de prendas para alta montaña y dotación, exportando el 80% de su producción, con unas ventas entre el 2010 al 2015 que llegaron a los \$37.209.526.186 (FCM, 2015). Su característica social la hace relevante, como ejemplo de valor compartido, se encuentra además certificada en Comercio Justo y cuenta con certificación ISO 9001.

Pese a todos estos avances, en los últimos años ha generado pérdidas que ponen en riesgo la Fundación y la generación de empleo a las mujeres vulnerables que es su razón de ser. Comprender cuáles son los principales obstáculos y barreras que impiden su crecimiento, como también identificar los factores que pueden generar ventajas competitivas sostenibles, puede ser un aporte relevante que le permita encontrar caminos de avance y crecimiento.

Existe interés de la compañía por buscar equilibrio entre el desarrollo social y la sostenibilidad económica, influyendo en posibles mercados interesados en las compras inclusivas con gran valor social, esta necesidad permite que exista un campo de investigación que busque hallar estas posibles acciones a partir de la gestión de los intangibles de la organización.

El trabajo dirigido entorno de los intangibles estratégicos, busca generar un modelo de gestión de intangibles adaptado a las particularidades de una empresa producto de un programa social, que permita el desarrollo, la búsqueda de oportunidades y la generación de acciones sistemáticas que generen valor y competitividad.

El documento que a continuación se presenta, se desarrolla en tres partes así: i) Marcos de referencia, metodológico e institucional, ii) Desarrollo del trabajo, a partir de la evaluación de los intangibles estratégicos que incluye la definición de los activos intangibles, su análisis basado en los resultados actuales y la valoración del estadio de desarrollo iii) Modelo de gestión de los activos intangibles, que contiene dos grandes partes, por un lado la propuesta de adaptación del gestión de intangibles a partir de los postulados teóricos y por otra, la aplicación de dicho modelo a la Fundación Creaciones Miquelina.

Para identificar los intangibles dentro de la organización, se realizó un diagnóstico de enfoque mixto, que permitió recoger datos cualitativos para identificar los activos intangibles y los resultados esperados basados en las expectativas y los objetivos estratégicos de la organización. Posteriormente se realizó la medición del estado de desarrollo a partir de técnicas de tipo cuantitativo que permitieron concluir las brechas entre lo actual y lo esperado.

Por último, se realizó la propuesta de adaptación del modelo de gestión de intangibles, diseñado a partir de referentes teóricos, la definición de los elementos y componentes de dicho modelo, la construcción de un arquetipo y de un marco referencial de indicadores y evaluación. El modelo desarrollado, fue aplicado a la Fundación Creaciones Miquelina, dejando los referentes generales para que se realice su posterior implementación.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Crear un modelo de gestión integral de intangibles estratégicos de la Fundación Creaciones Miquelina que aporten al desarrollo empresarial sostenible

2.2 Objetivos Específicos

- Determinar el modelo de evaluación de los intangibles más adecuado para desarrollar el diagnóstico de la Fundación Creaciones Miquelina.
- Realizar el diagnóstico de la Comunidad de Religiosas Adoratrices que permita la comprensión de problemática relacionada con la gestión de sus intangibles y concluir acerca de las oportunidades de mejora.
- Diseñar un modelo de gestión de los intangibles producto de la adaptación de los referentes teóricos, aplicándolo a la organización a partir de los intangibles identificados.
- Proponer un plan de implementación que deberá hacerse en la organización según los resultados obtenidos en la etapa de diagnóstico.
- Formular recomendaciones sobre el seguimiento al despliegue estratégico y apropiación del modelo.

3 JUSTIFICACIÓN

Tras 40 años de trabajo, la Fundación Creaciones Miquelina (FCM) ha conseguido consolidar una estrategia de empleo inclusivo, manteniendo estándares de calidad y productos de alta exclusividad. La generación de empleo para mujeres en condiciones de alta vulnerabilidad que por la falta de oportunidades, baja escolaridad, familias violentas y condiciones socioeconómicas desfavorables, no consiguen vincularse al sistema laboral, es un aporte al país para disminuir la brecha de la pobreza y la exclusión.

En Colombia se está despertando un interés en los gremios empresariales que comprenden que en el marco del post-conflicto, la empresa privada tiene un rol importante en la generación de oportunidades equitativas basadas en la lógica de su quehacer privado, pero con estrategias sociales alineadas al propósito del negocio. La ANDI por ejemplo ha generado la “Estrategia de Competitividad inclusiva” basado en la empresa privada como el mayor generador de posibilidades económicas sostenibles, articuladas a sus negocios y junto con otros aliados como USAID y la Fundación Corona, han generado una guía de promoción del empleo inclusivo, cómo una propuesta para la implementación de estas iniciativas. (ANDI, USAID, Fundación Corona, ACDI-VOCA, 2018). Por su parte la Cámara de Comercio a partir de los diferentes clústeres, está fortaleciendo la estrategia de Valor Compartido, bajo el mismo principio.

Estas estrategias han reunido a un número importante de empresas que buscan fortalecer sus acciones sociales y que estas, favorezcan su marca y reputación frente a sus clientes finales, lo que representa igualmente rentabilidad. Estrategias incluyentes como estas, se soportan y a su vez favorecen el desarrollo de activos intangibles, que crean valor y mejoran la capacidad competitiva de la empresa, aportando positivamente a los resultados económicos.

Diaz (2017), plantea como las empresas están llamadas a buscar la generación de nuevas prácticas y políticas empresariales en donde cobre relevancia los activos intangibles, dando paso a la solución de problemas sociales. Los activos intangibles se crean a partir de las capacidades existentes de otros activos tangibles e intangibles y se unen a las acciones estratégicas para crear valor (Kaplan y Norton, 2004), entre estas las acciones está la inclusión social, de la que se ha hecho referencia.

“Un activo intangible es un activo no monetario identificable, carente de sustancia física, poseído para uso en la producción o suministro de bienes o servicios, para alquilar a otros o para propósitos administrativos. Un activo es un recurso: a) Controlado por una empresa como resultado de eventos pasados y b) por el cual se espera que fluyan beneficios económicos futuros para la empresa”. (Mantilla, 2000, p.168).

Como lo plantea Díaz y Lozano (2015), existen una serie de modelos que se han creado para monitorear los intangibles en temas relacionados con la marca, evaluar el prestigio, la imagen, la reputación y la forma de direccionar los colaboradores, entre otros aspectos, que si bien son de alta importancia para las empresas en general, para las empresas sociales no tiene el mismo propósito. Algunas de estas metodologías no responden directamente a los intereses de las empresas sociales, que no se basan en el valor comercial de mercado que puede adquirir a partir de la gestión de los intangibles, si no en la búsqueda de oportunidades que mejoren las condiciones y beneficios internos, así mismo la sostenibilidad de estas iniciativas sociales. El incremento de reputación o la generación de mayor capital relacional tiene como fin último el trabajo misional.

En la actualidad las empresas sociales recurren a herramientas como los balances sociales en el marco de los Estándares GRI y otro tipo de reportes que les permitan mostrar el impacto de sus acciones en el marco de la responsabilidad social, sin embargo, no se encuentran experiencias aplicadas de la evaluación de los intangibles dentro de este tipo de organizaciones.

Diseñar un modelo de gestión de intangibles, adaptando referentes teóricos que se articulen a la estrategia del negocio, busca por un lado aprovechar las ventajas competitivas relacionadas a la responsabilidad social, favorecer la articulación de otros intangibles que no han sido considerados de forma importante para estimular el mercado e impulsar el reconocimiento del Core del negocio. Esto incluye de forma importante la experticia en la generación de empleos inclusivos y la cultura organizacional que giran entorno a una filosofía social, para darle valor a los resultados y posicionar la empresa conforme a su razón de ser, sin perder su concepto empresarial.

En el caso de la Fundación Creaciones Miquelina, sus colaboradores comprenden el valor social de sus acciones, pero no ha identificado sus intangibles y cómo estos aportan a su sostenibilidad. No existe alguna referencia respecto de su evaluación y por tanto no se puede

generar un proceso de gestión, que permita fortalecer los recursos intangibles y los resultados generales.

Algunos aspectos evidencian la necesidad de generar procesos de gestión para mejorar los resultados son por ejemplo: la capacitación y especialización de los operarios que en el 2019 no mostró acciones en sus resultados, los costos en los reprocesos que alcanzaron la cuantificación de \$39.900.000 entre el 2018 y 2019, los costos de la rotación que se calcularon alrededor de \$260.000.000 en el 2019 y la disminución de las ventas, que pasaron de \$8.296.148.356 millones de pesos en el 2016 a \$5.105.446.670 para el 2019. Estos resultados evidencian la necesidad de generar acciones que permitan monitorear las actividades intangibles y fortalecer los recursos.

La FCM requiere pronto apoyo para mostrar al mercado la importancia de adquirir productos con alto valor social generados por una empresa con condiciones para ser competitiva e innovadora, por lo que realizar un diagnóstico que permita identificar los activos intangibles, su madurez y proponer un modelo de gestión estratégico de los mismos, puede generar un impulso que permita el cumplimiento de este propósito.

Es también una manera de generar un impacto, siendo referencia para empresas sociales, que buscan el equilibrio en lo productivo y lo social, evidenciando a partir de un modelo de gestión, la forma como estas empresas pueden ser competitivas, impulsar el empleo inclusivo y convertirse en apoyo para la solución de problemas sociales, aportando a los resultados de los ODS. Estas iniciativas pueden ser además fácilmente acompañadas por agencias de Naciones Unidas, la ANDI y otras instituciones que pueden encontrar en ellas, la solución a la pobreza extrema, la equidad de género y el empleo digno, superando barreras como la falta de educación, la vulnerabilidad y las estructuras excluyentes de nuestras sociedades.

4 MARCO DE REFERENCIA

4.1 Empresas sociales

La empresa social es definida como un modelo de organización que combina el principio mercantil de la maximización con fines no lucrativos es decir sociales. (Defourny y Nyssens, 2012)

Defourny y Nyssens (2012), definen tres dimensiones que definen las empresas sociales y que permiten diferenciarlas, así:

- Dimensiones sociales y económicas de las empresas sociales: produce bienes y/o vende servicios. Tienen un significativo riesgo financiero que es asumido por los fundadores y su sostenibilidad depende del esfuerzo de fundadores y trabajadores. Cuentan con un número mínimo de trabajadores remunerados, generando trabajo formal.
- Dimensión social de las empresas sociales: el objetivo es beneficiar a la comunidad. Es una iniciativa creada por la sociedad civil y tiene una distribución limitada de beneficios
- Gobierno participativo: alto nivel de autonomía porque no depende de otros para la toma de decisiones, para ningún aspecto incluido su cierre y tienen un alto nivel participativo de personas interesadas.

Pfeilstetter (2017), define las empresas sociales como aquellas organizaciones que comercian para fines no lucrativos, buscan lucrar rentabilidad para generar beneficios colectivos-públicos, a partir de la reinversión de los recursos. Puede extenderse a cooperativas que reinvierten los recursos en sus asociados y a empresas cuyo compromiso ético con la comunidad es el centro de sus acciones. Como plantea Ronquillo (2015), las empresas sociales son caracterizadas por la creación de valor, en el sentido de buscar el progreso social, mediante la generación de oportunidades para la inclusión social, representando causas que apoyen la mitigación de los efectos secundarios de las actividades económicas que en muchos casos excluye las personas más vulnerables. Flores (2012), agrega que el beneficio colectivo se consigue cuando se integran diversos stakeholders a una causa común.

En los documentos de emprendimiento social, de la Comisión Europea (2015), consideran que una empresa social cumple con esta categoría, en la medida en que su objetivo

principal radique en la generación de un impacto social por encima de los beneficios que puede producir para sus propietarios o accionistas, el aprovechamiento del superávit para reinversión en los objetivos sociales y la dirección de la empresa a cargo de empresarios responsables que generan procesos de inclusión de los trabajadores, clientes y otros stakeholders.

Las empresas sociales por tanto tienen un mayor interés en los aspectos de tipo social, que otras empresas, que incluyen este componente como parte de un compromiso con la sociedad dentro del marco de la responsabilidad social, pero que no necesariamente las acciones que realizan están articuladas a su misionalidad y a su estrategia de negocio.

La responsabilidad social por su parte es definida por la Organización internacional de Normalización (ISO), plantea desde la norma ISO 26000, la responsabilidad social como:

“Las acciones de una organización para asumir su responsabilidad por los impactos que sus actividades tiene en la sociedad y el ambiente, las cuales deben ser consistentes con los intereses de la sociedad y el desarrollo sostenible; estas basadas en el cuidado ético y cumplimiento de leyes aplicables e instrumentos intergubernamentales y estas integradas en las actividades cotidianas de la organización”. (Organización Internacional para la Estandarización , 2010)

La evolución del concepto ha permitido pasar de solo brindar mejores beneficios a los accionistas, sino también a establecer compromisos sociales entorno a los impactos sociales generados por las empresas, las prácticas de buen gobierno, la gestión y prevención de riesgos, los mecanismos anticorrupción, el apoyo a los grupos minoritarios y a los históricamente excluidos, convirtiendo la empresa en un actor relevante que atiende los stakeholders, los reconoce e interactúa, buscando soluciones a problemas sociales comunes.

Ahora bien, las empresas sociales pueden aprovechar sus acciones, que están más allá de la responsabilidad social, como una forma de resaltar sus intangibles, que por su naturaleza no son tan evidentes pero que hacen parte de su razón de ser, permitiéndoles mostrar ventajas competitivas, difíciles de imitar por la forma particular de hacer las cosas. Gestionar los intangibles de las empresas sociales, coloca a estas organizaciones en un marco internacional que es consecuente con los objetivos de desarrollo sostenible, haciendo un aporte a las economías de país,

la disminución de la pobreza y la generación de productos y servicios competitivos, que pueden hacer una gran diferencia en las economías. Ahora que cada vez se habla de sostenibilidad, las empresas son un marco interesante para impulsar los negocios sociales, más allá de la responsabilidad social.

4.2 Activos intangibles.

Los bienes intangibles, son “activos no materiales que consisten en un recurso controlado por la empresa como resultado de acontecimientos pasados y de los cuales se espera que generen beneficios futuros a las entidades o individuos que controlan su aplicación”. (Cantú Gualjardo, 1996, p.491).

Un activo intangible es factible de ser reconocido, bajo los siguientes criterios: (a) es probable que los beneficios económicos futuros que se han atribuido al mismo fluyan a la entidad, y (b) el costo del activo puede ser medido de forma fiable (Perez y Tangarife, 2003).

Según el código de regulaciones de Estados Unidos, Code of Federal Regulations (CFR) numeral 1.482 del título 26, se considera intangibles los elementos que tienen valor sustancial independiente de los servicios de cualquier individuo y son clasificados por este organismo así: Patentes, invenciones, fórmulas, procesos, diseños, patrones o know-how, derechos de autor, composiciones literarias, musicales o artísticas, marcas o nombres comerciales, franquicias, licencias o contratos, métodos, programas, sistemas, procedimientos, campañas, encuestas, estudios, pronósticos, estimaciones, listas de clientes o datos técnicos y otros que derivan su valor de sus atributos por su contenido intelectual.

Al respecto los activos intangibles como las marcas, patentes nombres comerciales y empresariales o canales de distribución ya se encuentran en los balances contables y financiero, pero otros como la innovación, la flexibilidad, la educación e investigación y el capital humano aún no lo están, poniendo en consideración la necesidad de estandarizar su medición a fin de incluirlos desde esta perspectiva.

Otras definiciones de intangibles la propone Sveiby (1997), quien definió los activos intangibles como activos invisibles que incluyan competencia de los empleados, la estructura interna y la externa; o la de Simo (2008), que plantea que son aquellos que puede ser reconocidos como activos desde los esquemas actuales contables, que se acumulan a lo largo del tiempo a partir

de la experiencia de la empresa, no se deprecian, son ambiguos, lo que lo protege de que sean copiados, de costo elevado y requieren ser identificados de forma concreta, para no desaprovechar y gestionar su aporte bajo la visión estratégica de la empresa.

Meritum (2002) plantea que los intangibles, son aquellos recursos no monetarios que pueden generar beneficios económicos futuros, que no son físicos y que difícilmente son identificados de forma separa de otros activos. Al respecto Bueno, Salmador y Merino (2008), describe esta relación entre activos intangibles y tangibles, como la acumulación de conocimiento, que genera una riqueza cognitiva que es propia de la organización y que se basa en recursos y capacidades soportados en el conocimiento, que combinados con los activos y recursos tangibles puede generar productos y servicios, que se traducen en competencias esenciales en el mercado.

Este conocimiento intangible, se basa en las destrezas, capacidades, motivación, compromiso y valores organizaciones, que se articulan en un conjunto de sistemas y procesos orientados a producir conocimiento en función de los objetivos estratégicos y se relaciona con tres componentes: capital humano, capital estructural y capital relacional (Mantilla, 2000).

4.2.1 Capital intelectual.

Aunque existen varias definiciones de capital intelectual, todas ellas conducen a considerarlo como un activo intangible, junto con otros como la reputación, el capital organizativo, el capital relacional, las patentes, entre otros.

Stewart (1997), definió el capital intelectual como lo que cada uno sabe en la compañía y que genera la competencia en el mercado. Fernández (2012), como la capacidad de saber ser y saber hacer, la primera referida a la capacidad que permite la toma de decisiones y la segunda permiten hacer resolución de problemas del hacer; implica dar valor al capital intelectual, es decir a los colaboradores de la organización, a sus aptitudes, actitudes y valores intrínsecos que permitan a las personas sentirse vinculados y favorecer su eficacia. Meritum (2002) plantea que el capital intelectual son todos los tipos de intangibles, que son captados para su movilización. Simó y Sallan (2008), por su parte define como capital intelectual “el conocimiento propiedad de la organización (conocimiento explícito) o de sus miembros (conocimiento tacito) que crea o produce valor presente para la organización”.

De acuerdo a Santos, Figuera y Fernandez (2011) el capital intelectual está conformado por tres componentes: El capital humano, capital relacional y capital estructural.

Capital humano: Capacidad de los empleados o su satisfacción. Corresponde al conocimiento tácito, que es el aplicable a un solo contexto, que es difícil de formalizar, tales como modelos mentales y las creencias que definen comportamientos.

Meritum (2002), plantea que es el conocimiento que se lleva el empleado cuando abandona a empresa, experiencia, habilidades, saber hacer, flexibilidad, motivación, nivel educativo. También puede relacionarse con el conocimiento de las personas y de forma colectiva los valores, competencias y habilidades que agregan valor a la organización. (Borrás y campos, 2015).

“Algunos ejemplos del conocimiento de los empleados como la capacidad para innovar, creatividad, saber hacer y experiencia previa, capacidad para trabajar en equipo, flexibilidad de los empleados, tolerancia de la ambigüedad, motivación, satisfacción, capacidad de aprendizaje, lealtad, formación y educación”. (Solano, 2015, p.12).

Solano (2015), citando al autor Gallardo (2003), clasifica al capital humano como la conjugación de capacidad, esfuerzo y tiempo, en donde la capacidad compuesta como las habilidades, el conocimiento, la destreza y talento.

La capacidad como la forma de hacer algo. Compuesta de elementos como: Habilidad, que se relacionan con la familiaridad de los medios y métodos, que incluye la habilidad física o el aprendizaje especializado. Conocimiento, como dominio y la representación intelectual. Destreza, como la capacidad de integrar los objetivos y procesos de la organización sin reducirlos. Talento como la aptitud y facultad innata de hacer algo. (Solano, 2015)

El comportamiento por su parte es definido por Solano (2015), como lo observable de la forma de actuar de un individuo, que contribuyen a la realización de una tarea, que son respuestas a estímulos y que dan cuenta de la ética, las creencias y las reacciones.

El componente esfuerzo, hace referencia al empleo de energía o vigor a fin de conseguir algo. Para el autor tiene que ver con una acción consiente que implica la inversión de en

recursos mentales y físicos para conseguir algo. Mientras que el tiempo lo relaciona con la inversión en horas, días y años invertidos en términos profesionales. (Solano, 2015)

- Capital relacional: Conjunto de relaciones de la organización con agentes externos, clientes, proveedores o socios, relacionados con la imagen, lealtad, satisfacción, pactos con proveedores, poder comercial capacidad de negociación.

El capital relacional puede clasificarse en cuatro tipos: El Idiosincrático, es el conocimiento que incluye el intercambio de información y las redes vinculadas. Pueden convertirse en una ventaja competitiva, porque son difíciles de imitar. Existe un capital relacional idiosincrático intramuros que se refiere a las relaciones entre individual que no trabajan de forma conjunta necesariamente (Solano, 2015).

El capital relacional residual es por su parte aquel que no genera valor y que no es necesariamente es útil para el cliente o la empresa y que hace parte de la propia labor de la empresa. El capital relacional esencial, es aquel que es altamente idiosincrático, que es difícil de imitar porque es producto de procesos desarrollados con el tiempo y la creación de nuevos vínculos. Requiere de la apertura para compartir información hacia afuera y que no existan barreras al interno, para facilitar nuevos relacionamientos y la creación de conocimiento. Por último, el capital relacional genérico, es aquel que genera valor al cliente, pero no para la empresa porque no es propio. Genera ventajas a corto plazo. (Solano, 2015)

- Capital estructural: Corresponde a la cultura, a los procesos organizativos, a los sistemas de información, y la propiedad intelectual. Es en sí mismo un conocimiento explícito, de fácil comunicación, estructurado y formal, que puede ser comunicado a través de medios formales como manuales, protocolos, etc.

Meritum (2002), plantea que el capital estructural, es aquel que permanecen al final de la jornada laboral, tales como: sistemas de información, sistemas de organización, tecnologías, que pueden ser patentadas. El capital estructural puede ser diferenciado en cuatro tipos: idiosincrático, que es aquel que no aporta a generación de ventaja competitiva, pero que puede ayudar a diferenciar la empresa de la competencia; residual, que no genera valor a la organización, ni a los clientes, basado en el conocimiento de la actividad propia; esencial, que se considera como el conocimiento que se convierte como propio, a partir de la codificación del conocimiento, las rutinas organizacionales y las bases de datos y que es suministrado por parte de los empleados o

de las relaciones; y por último, el capital estructural genérico, que es aquel conocimiento que es difundido en el mercado y que no es de propiedad de la empresa, pero que puede usarse para generar una ventaja competitiva. (Solano, 2015)

Borrás y Campos (2015), incluye adicionalmente el capital social, como el conjunto de activos intangibles, relacionados con la integración, el compromiso y el impacto en la comunidad y la sociedad en general, lo que incluye su influencia ambiental.

4.3 La generación de valor de los activos intangibles: recursos y actividades.

4.3.1 Definición de recursos y actividades intangibles

De acuerdo a la teoría de recursos y capacidades, se propone que los recursos intangibles son activos que favorecen la creación de valor de manera sostenible, que no pueden ser apropiados por otros y no son negociables ni transferibles al mercado (Kristandl y Bontis, 2007).

Los recursos intangibles de acuerdo con Meritum (2002), son los activos intangibles, como derechos de autor, franquicias, patentes, marcas nombres comerciales y otros que pueden aparecer.

Por otra parte, las actividades son aquellas que buscan adquirir intangibles, mantenerlos, medirlos o controlarlos, implican asignación de recursos que en ocasiones no se reflejan en los estados financieros, como por ejemplo las actividades de formación, inversiones en innovación y desarrollo, acciones de marketing, todas ellas pueden convertirse en recursos intangibles. (Meritum, 2002)

4.3.2 Disposición estratégica de los recursos intangibles

Según Kaplan y Norton (2004), los intangibles son difíciles de copiar por lo que se convierten en una gran ventaja competitiva, no generan valor por sí mismo, por lo que requieren combinarse con otro tipo de activos y deben estar alineadas a toda la estrategia de negocio.

Los activos intangibles funcionan como cadenas de causa- efecto, en donde los beneficios no se ven de forma inmediata, sino que requieren que estén articulados a las estrategias. Tampoco se pueden valorar de forma independiente, pero debe conseguir su cuantificación entendiendo cómo se agrega valor a la empresa.

Kaplan y Norton (2004), establece un ejemplo para explicar cómo solo es posible cuantificar los intangibles a partir de una estrategia, en este caso plantea cómo evaluar “personal motivado y preparado”, esto solo puede ser explicado desde el contexto de la estrategia planteada, que permite ver los resultados que produce dicho personal y por tanto considerar que está motivado a la acción y preparado para enfrentar la situación.

Desde la propuesta de los autores, a través del Balanced Scorecard se vinculan los activos intangibles a la creación de valor para el accionista desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, en donde se identifica los activos intangibles más importantes para la estrategia, relacionados con:

- a) Capital humano (CH), se calcula de acuerdo al nivel y tipo de conocimiento para desempeñar cargos críticos del mapa estratégico, es decir como el aporte, conocimiento y talento de los empleados en posiciones estratégicas mejoran los procesos críticos de la empresa. Para el CH la disposición estratégica se centra en los cargos críticos y las tareas fundamentales que influyen directamente en la implementación de las estrategias. para ello Kaplan y Norton (2004), proponen tres pasos: Creación de familias de cargos estratégicos, definir el conjunto de competencias requeridos para dichos cargos estratégicos y por último identificar la “brecha de competencia” es decir que se requiere para cumplir el cargo de forma eficiente y la capacidad de la empresa.
- b) Respecto del Capital de información (CI), este corresponde a que tanto TI aporta en infraestructura y aplicaciones respalda los procesos críticos de la empresa. Por infraestructura se entiende los hardware y la experticia gerencial para producir y utilizar aplicaciones. Las aplicaciones pueden ser de procesamiento de transacciones y aplicaciones analíticas.
- c) Capital organizacional (CO): Implica que los empleados conozcan la misión, visión y objetivos estratégicos y estos estén incorporados a su acción. También implica que exista un alineamiento interno entre los objetivos estratégicos y los objetivos e incentivos personales, como que exista conocimiento compartido y el trabajo en equipo. Dos pasos concretos se plantean para medir el capital organizacional: i) identificar la agenda de cambio, es decir lo que la organización requiere para la nueva estrategia y ii) medir la disposición de los objetivos culturales, el liderazgo, el alineamiento y el trabajo en equipo.

4.3.3 Modelos de medición de los recursos intangibles

Existe una variedad de metodologías para medir los intangibles, cada modelo procura dar cuenta de determinadas características de las organizaciones dependiendo de lo que se busca hallar como resultado. Los indicadores, variables e indicadores en muchos casos pueden llegar a ser similares, pero se diferencian en el énfasis respecto de las organizaciones. A continuación, se toma referencia de dos formas de hacer la medición de los activos, que pueden ser ajustados a organizaciones sociales-productivas.

4.3.3.1 *Medición y gestión de intangibles de acuerdo a la metodología Meritum*

A partir del documento “Directrices para la gestión y difusión de información sobre intangibles (informe sobre el capital Intelectual)” Proyecto Meritum (2002), se plantea la medición de intangibles en tres etapas: La identificación, la medición y el seguimiento-acción

Identificación de visión y objetivos estratégicos. Identificar los intangibles que son relevantes para la consecución de los objetivos estratégicos y por ende la construcción de valor. Incluye las competencias de la empresa actuales, como aquellas que se debe adquirir, para ello se debería responder con claridad respecto de los retos, las metas y los intangibles con los cuales se cuenta y cuales se deben adquirir o desarrollar. Elementos:

- Identificación de objetivos estratégicos,
- Identificación de recursos intangibles relacionados con ella.
- Definición de actividades que afectan los recursos intangibles.
- Definición de actividades complementarias para el seguimiento, control y medición de impacto

Algunos ejemplos de intangibles pueden ser la capacidad de adaptación a los cambios, el compromiso de los recursos humano, la capacidad de innovación o el enfoque hacia el cliente, todas ellas acciones que generan valor.

Un ejemplo de identificación de intangibles y actividades claves lo presenta el documento de Meritum (2002).

Tabla 1. Ejemplo de aplicación de la metodología

Objetivo Estratégico	AUMENTAR LA CUOTA DE MERCADO		
Intangibles críticos	Mantener y atraer empleados claves	Capacidad de innovar	Enfoque hacia el cliente
Recursos intangibles a crear o desarrollar	Personal muy preparado	Patentes	Cientes leales
Actividades intangibles para mejorar los recursos	Actividades de formación	Actividad de I+D	Marketing directo
Actividades intangibles para evaluar los resultados	Encuesta al personal	Análisis de rendimiento de I+D	Encuestas a clientes

Fuente: (Meritum, 2002, p.27)

El informe que sugiere el reporte de Meritum, contiene:

- Visión de la empresa, los objetivos estratégicos y los intangibles críticos, cuales deben adquirirse o fortalecerse
- Resumen de los recursos u actividades intangibles, describiéndolos y las descripciones de las llevadas a cabo.
- Sistema de indicadores presentados adicionalmente con la tendencia esperada y su relación con sus resultados.

La metodología Meritum permite de forma gradual identificar las actividades intangibles, que favorecen el desarrollo de los recursos y por último el fortalecimiento de los activos intangibles, que aportan a los objetivos estratégicos. Esta metodología permite realizar un ejercicio más sencillo de ubicación ya sea ascendente o descendentemente de las acciones que implican la madurez del activo a partir de las actividades y los recursos. Desde esta perspectiva, se toma esta lógica relacional entre elementos, para incorporarlos en la propuesta de modelo general que se propone más adelante.

4.3.3.2 Medición y gestión de intangibles de acuerdo a la metodología propuesta por Solano.

Solano (2015), como un referente teórico, que se cita para la evaluación de los intangibles, realiza una comparación entre los activos tangibles e intangibles, que sirve para conseguir una clasificación inicial de los mismos. La tabla muestra dicha relación a partir de algunas características clasificatorias.

Tabla 2. Clasificación de activos tangibles e intangibles

Activos Tangibles	Activos Intangibles
Se consideran visibles, estáticos acumulables y almacenados.	Son invisibles y dinámicos. Su falta de uso causa obsolescencia
Forman parte del balance general	No reflejados en el sistema contable
Rendimiento de las inversiones por lo que son medibles.	Rentabilidad de las inversiones y difícilmente demostrables
Se pueden duplicar y copiar	Difíciles de copiar o de imitar
Se gestionan mediante el control	Su gestión requiere alineamiento
Se deprecian con el uso, sufren amortización. No cumplen con la ley de rendimientos crecientes (LRC)	Su utilización hace que sean apreciados. Cuanto más se usa más valor adquiere.

Fuente : (Salmador, 2007, citado por Solano,2015).

De acuerdo al autor en mención, quién toma la propuesta de Monclús, Rodríguez y Torres (2006), los indicadores de primero y segundo nivel se clasifican de la segunda manera.

Tabla 3. Indicadores de primer y segundo nivel. Componentes de capital intangible

Capital Humano		Capital Relacional	
1er nivel	2do nivel	1er nivel	2do nivel
Perfil del empleado	1. Número total de empleados 2. Distribución de empleados 3. Número de directivos 4. Empleados en investigación 5. Distribución por edades 6. Edad media de los empleados 7. Distribución por sexos 8. Empleados a tiempo completo	Perfil del cliente	41. Clientes públicos. 42. Clientes semipúblicos. 43. Clientes privados. 44. Clientes en el exterior. J
Adaptación a entornos	9. Empleados en el extranjero. 10. Proyectos internacionales.	. Cartera de clientes.	45. Cartera de contratos. 46. Marcas y diseños. 47. Cartera estratégica
Renovación de personal	11. Nuevos empleados 12. Renuncias y jubilaciones 13. Circulación de personal 14. Personal no deseado.	Calidad del portafolio	48. Clientes del mismo sector.
Capital educacional	15. Personal sin cualificación 16. Personal cualificado 17. Número de premios 18. Publicaciones por empleados 19. Experiencia internacional	Imagen pública	49. Percepción de valor. 50. Medios de comunicación. 51. Índice de notoriedad. 52. Solicitudes de trabajo
Renovación educativa	20. Desarrollo de competencias 21. Desarrollo de carreras	Capital inversor	53. Contactos con inversores. 54. Recomendaciones positivas. 55. Consultas de accionistas

Capital Humano		Capital Relacional	
1er nivel	2do nivel	1er nivel	2do nivel
Compromiso e interés	22.Éxito en objetivos individuales 23.Antigüedad laboral media. 24. Contratos permanentes. 25.Retribución laboral variable. 26. Acciones y bonos. 27.Premios para empleados. 28.Sistemas de sugerencias. 29. Empleados ascendidos. 30.Reconocimientos explícitos. 31.Opiniones tenidas en cuenta	Vínculo con proveedores	56. Adquisición de materiales. 57. Desarrollo de productos
Formación permanente	32. Formación laboral por año. 33. Programas de formación. 34. Aprendizaje permanente.	Trabajo en redes	58. Conferencias sobre gestión. 59. Presentaciones científicas. 60. Acuerdos de patrocinio. 61. Redes profesionales. 62. Empleados en concejos
Resultados (humanos).	35. Oportunidades de desarrollo. 36. Satisfacción de empleados. 37. Ausencia por enfermedades. 38. Retribuciones por horas. 39. Accidentes laborales. 40. Costos por faltas externa	Intensidad y conectividad	63. Operaciones por teléfono. 64. Países en los que se opera. 65. Empleados por oficina. 66. Alianzas comerciales. 67. Vínculos con universidades.
		Resultados (relacionales)	68. Empleados accionistas.
Capital estructural			
1er nivel	2do nivel	1er nivel	2do nivel
Infraestructura	69. Inversión. 70. Servidores. 71. Computadores por oficina. 72. Empleados con e-mail. 73. Fiabilidad del hardware. 74. Fiabilidad del software. 75. Empleados por teletrabajo. 76. Empleados con celular. 77. Empleados con portátil.	Innovación	91. Resultados en innovación. 92. Inversión en innovación.
S. INF por conocimiento	78. Mejor prácticas en intranet. 79. Acceso a intranet. 80. Documentos en intranet. 81. Actualizaciones en intranet. 82. Número de bases de datos. 83. Conocimiento compartido. 84. Mejoramiento de prácticas. 85. Gestión del conocimiento. 86. Búsqueda en bases de datos	Aprovechamiento	93. Crecimiento anual.
Apoyo a clientes.	87. Oficinas nacionales. 88. Oficinas en el exterior.	Calidad y mejoras	94. Acreditaciones y certificados. 95. Certificaciones ISO 9000. 96. Comités de calidad. 97. Grupos de mejora. 98. Mesas redondas. 99. Formados en calidad. 100. Participación en reingeniería. 101. Planes de mejora EFQM.

Capital Humano		Capital Relacional	
1er nivel	2do nivel	1er nivel	2do nivel
Procesos admón..	89. Respuesta a llamadas. 90. Consultas resueltas por día	Modelos de gestión	102. Beneficios por liderazgo. 103. Valores organizativos. 104. Modelos de gestión 105. Gestión compartida
		Compromiso HSEQ	106. Inversión medioambiental. 107. Auditorías laborales. 108. Inversión solidaria en cultura


Fuente: Tomado de Solano (2015)

La propuesta que realiza Solano (2015), al ubicar indicadores de primer y segundo nivel relacionados con los componentes de capital, facilita la identificación de las actividades y su evaluación. Para el caso del modelo de gestión de los intangibles que propone este documento, este autor es referencial, tomando las actividades intangibles e indicadores que más se ajustan a la dinámica organizaciones con enfoque social, permitiendo su aplicación.

4.3.4 Modelos de gestión de los activos intangibles

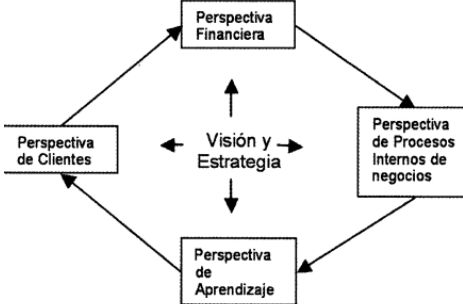
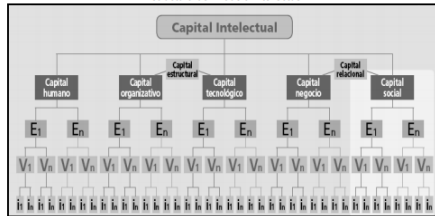
Al igual que la metodología de evaluación es amplia, encontramos gran variedad de modelos de gestión de los intangibles, pero no se encuentran evidencian que sean aplicables a las empresas sociales, por esta razón se hace una búsqueda teórica de los más conocidos y que relacionan sus conceptos desde los competentes de capital y su vinculación de los intangibles a la estrategia del negocio. A continuación, relacionamos cuatro de los más importantes Sanhueza (2005) y Bueno, Salmador y Merino (2008).

Tabla 4. Modelos de gestión de intangibles

Nombre del modelo	Concepto base	Elementos generales	Índices o indicadores	Arquetipo del modelo																	
Modelo Navigator De Skandia. Lief Edvinson	Existe una diferencia entre los valores de la empresa en libros y los de mercado, que corresponden a los intangibles que no se evidencian .	1.Capital Humano 2. Capital Estructural. Conocimiento de la organización: clientes, procesos, capacidad de innovación. 3.Capital Financiero	1.1 No de Empleados, No de Gerentes, Costo de Capacitación de Empleados 2.1 No de Clientes Activos, Contratos Vigentes con Clientes 3.1.Inversión en Investigación y Desarrollo, gastos de Investigación, Gastos de Administración	 <p>Ilustración 1: Supplement to Skandia 1996 Interim Report (PP.4), Citado por Ordoñez, "La Dinamica del Capital Inteiectual como Fuente de Valor Organizativo" Doc. Trabajo 1999</p>																	
Modelo Intellectual Assets Monitor. Karl Erik Sveiby (1996)	Se basa en que existe una diferencia del valor de las acciones respecto de los libros, cuya explicación está en los intangibles. Su orientación se basa en dos aspectos, los externos y los internos, que son valorados de acuerdo con los intereses de información.	Existe un balance invisible, compuesto por a) Competencias de las Personas. b) Estructura Interna. c)Estructura Externa.	a. Indicadores de crecimiento e innovación: recogen el potencial futuro de la empresa. b. Indicadores de eficiencia: nos informan hasta qué punto los intangibles son productivos (activos). c. Indicadores de estabilidad: indican el grado de permanencia de estos activos en la empresa.	<table border="1" data-bbox="1065 1020 1523 1255"> <tr> <td rowspan="3">BALANCE VISIBLE</td> <td>ACTIVOS TANGIBLES DISPONIBLE</td> <td>FINANCIACIÓN VISIBLE</td> </tr> <tr> <td>REALIZABLE</td> <td>PASIVOS CORTO PLAZO</td> </tr> <tr> <td>ACTIVOS FIJOS</td> <td>PASIVOS LARGO PLAZO</td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td>PATRIMONIO</td> </tr> <tr> <td rowspan="4">BALANCE INVISIBLE</td> <td>ESTRUCTURA INTERNA</td> <td rowspan="2">CAPITAL INVISIBLE</td> </tr> <tr> <td>ESTRUCTURA EXTERNA</td> </tr> <tr> <td>COMPETENCIA DE PERSONAS</td> <td rowspan="2">FINANCIACIÓN INVISIBLE</td> </tr> <tr> <td>ACTIVOS INTANGIBLES</td> </tr> </table> <p>Citado por Ordoñez Patricia "Importancia Estratégica de la Medición del Capital Intelectual en las Organizaciones" Papel de Trabajo, Universidad de Oviedo. Extraído de Sveiby (1996)</p>	BALANCE VISIBLE	ACTIVOS TANGIBLES DISPONIBLE	FINANCIACIÓN VISIBLE	REALIZABLE	PASIVOS CORTO PLAZO	ACTIVOS FIJOS	PASIVOS LARGO PLAZO			PATRIMONIO	BALANCE INVISIBLE	ESTRUCTURA INTERNA	CAPITAL INVISIBLE	ESTRUCTURA EXTERNA	COMPETENCIA DE PERSONAS	FINANCIACIÓN INVISIBLE	ACTIVOS INTANGIBLES
BALANCE VISIBLE	ACTIVOS TANGIBLES DISPONIBLE	FINANCIACIÓN VISIBLE																			
	REALIZABLE	PASIVOS CORTO PLAZO																			
	ACTIVOS FIJOS	PASIVOS LARGO PLAZO																			
		PATRIMONIO																			
BALANCE INVISIBLE	ESTRUCTURA INTERNA	CAPITAL INVISIBLE																			
	ESTRUCTURA EXTERNA																				
	COMPETENCIA DE PERSONAS	FINANCIACIÓN INVISIBLE																			
	ACTIVOS INTANGIBLES																				

Fuente: elaboración propia. Conceptos presentados por los autores Sanhueza (2005) y Bueno, Salmador y Merino (2008)

Tabla 4. Modelos de gestión de intangibles (continuación)

Nombre del modelo	Concepto base	Elementos generales	Índices y/o indicadores	Arquetipo del modelo
Balanced Business Scorecard (Kaplan Y Norton, 1996)	Existe interdependencias a manera de causa efecto, a partir de la integración de indicadores financieros con los no financieros. (de futuro), que tiene un fin último la generación de valor de la empresa, articulados a la visión y estrategias corporativas	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje y Crecimiento • Procesos Internos • Clientes • Financiero 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores Cualitativos vs. Cuantitativos. • Indicadores Inductores o Predictivos vs. Históricos o Rezagados. • Indicadores de Eficiencia vs. de Eficacia • Indicadores de Entrada, Proceso, Salida o Resultado. • Indicadores Estratégicos vs. Operativos. • Indicadores de desempeño 	 <p>Fuente : Kaplan y Norton "Cuadro de Mando Integral" Gestión 2000, Barcelona, España, 1997</p>
Modelo Intellectus De Medición Y Gestión Del Capital Intelectual Bontis (1996)	Herramienta que permite la identificación y medición de los activos intangibles que aportan valor a la organización, a partir de la gestión del capital intelectual.	<ul style="list-style-type: none"> • Capital Humano, • Capital Estructural (dimensiones: Organizativo y tecnológico) • Capital Relacional. (dimensiones: capital del negocio y capital social) 	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumentos de valoración de los activos intangibles de las organizaciones expresados en diferentes unidades de medida 	 <p>Fuente: Bueno, E.-CIC. (2003).</p>

Fuente: elaboración propia. Conceptos presentados por los autores Sanhueza (2005) y Bueno, Salmador y Merino (2008)

Respecto de los modelos de gestión de intangibles anteriormente referenciados, se puede relacionar sus aportes al modelo de gestión propuesto, a partir de lo siguiente:

- Los modelos correspondientes al modelo Navigator De Skandia y al modelo Intellectual Assets Monitor, basan sus propuestas en la generación de valor de las empresas en el mercado, aspecto importante, pero que no consigue adaptarse a los valores de las empresas sociales, en donde la

referencia más relevante corresponde al fortalecimiento de la organización para obtener mayores beneficios internos y la búsqueda de oportunidades para desarrollar las acciones para lo cual fueron creadas.

- El modelo Balance Score Card, se fundamenta en la visión y la articulación de estrategias que permitan integrar indicadores financieros y no financieros que evidencien los intangibles. Este modelo permite identificar como las estrategias ubicadas en la perspectiva de aprendizaje impactan las demás perspectivas. En el caso de las empresas sociales, específicamente FCM requiere fortalecer los conceptos de planeación estratégica que permita identificar que porpone el modelo. Por esta razón se hace el ajuste para el modelo de gestión propuesto, la lógica causa efecto de las estrategias, pero no el modelo en su totalidad.
- El modelo intellectus parte de una lógica de componentes de capital, que facilitan la identificación de los intangibles, a demás de la ubicación de las variables y los indicadores. Para el modelo propuesto se tomaron algunas de sus variables, hibridizandolas con el modelo propuesto por Solano (2015), para hacer los ajustes que se acomodaron a las especificaciones técnicas de una organización social de estas características, sin embargo para empresas sociales que no tengan claridad frente a los intangibles, que no tengan equipos de trabajo robustos y claridades frente a procesos de parametrización estadística, este modelo no es aplicable.

Considerando los aspectos mencionados, se identifica que cada uno de ellos esta construido bajo los parámetros de las empresas comerciales tradicionales, sin contemplar las particularidades de algunas empresas sociales que nacen desde el interés de beneficiar la calidad de vida de un sector. Por lo tanto en el modelo de gestión propuesto, se tuvieron en cuenta los elementos descritos en la tabla 5.

Tabla 5. Relación de los modelos de evaluación y gestión de intangibles con la propuesta de modelo de realizada.

Modelos	Nombre del modelo	Aspectos que se incorporan en el modelo propuesto
Modelo de evaluación	Meritum (2002)	Se toma el concepto de actividad intangible, recurso intangible y como estos suman al activo intangible.
	Solano (2015)	Las actividades genéricas por componente de capital y los activos que estas pueden generar, los indicadores de primero y segundo nivel que son ajustables a la FCM
Modelo de gestión	Modelo Balance Score Card. Kaplan y Norton (1996)	La relación causa efecto que genera la estrategia de aprendizaje en las perspectivas de los procesos internos.

Fuente: Elaboración propia

5 MARCO INSTITUCIONAL DE LA FUNDACIÓN CREACIONES MIQUELINA

Fundación Creaciones Miquelina (FCM) es una organización sin ánimo de lucro fundada en 1977 por la Hermana Esther Castaño de la Orden de Religiosas Adoratrices, cuyo carisma congregacional, está relacionado con la dignificación de mujeres en condiciones de alta vulnerabilidad. Conforme a su misionalidad. FCM nace como una respuesta a la necesidad de ingresos para la población beneficiaria vinculada a los programas de formación de la comunidad.

La fundación confecciona prendas de vestir para alta montaña y dotacionales, con altos niveles de complejidad, en algunos como productor final y en otros como maquila. Los clientes son de tipo nacional e internacional, en la actualidad el 80% de la producción es exportada a Inglaterra a su mayor comprador, la empresa Paramo, quien desde 1992 con Nick Brown como fundador de Nikwax®, se creó la primera chaqueta Páramo®, quien se convirtió en su mayor aliado comercial.

Se han implementado adicionalmente tres marcas, con el propósito de impulsar el mercado nacional Quiz, marca dedicada a la producción y comercialización de trajes escolares, Q´Camello, con la comercialización de prendas para la industria y la marca VIP con la generación de prendas deportivas y causales. Como parte de las acciones para consolidar el mercado nacional, desde hace tres años se planteó fortalecer el servicio de maquila, buscando clientes que requieran de confección de prendas con altos estándares y requerimientos técnicos y se ha venido reevaluando la opción de mantener marcas propias.

En la actualidad laboran 139 mujeres en la fábrica en condiciones de ley, de las cuales 122 son mujeres en la parte operativa, el 100% de ellas sin experiencia en temas directos de confección en línea, que han sido capacitadas por el SENA, han generado sus prácticas en la Fundación y posteriormente fortalecidas en sus competencias a través de procesos graduales de aprendizaje en el hacer cotidiano de su trabajo.

A partir de 2002 FCM recibió la Certificación de Calidad ISO 9001 y a partir del año 2017 con apoyo de Caritas Alemania y el Ministerio Federal para la Cooperación Económica y Desarrollo Alemán, Miquelina se convirtió en una Organización de Comercio Justo garantizada por la WFTO, lo que garantiza que los productos de Páramo fabricados por Miquelina, llevarán la

etiqueta de primer comprador, siendo la única empresa del sector de la confección en Colombia que cuenta con esta certificación.

En palabras del presidente de la WFTO Rudi Dalvai, durante la entrega de la certificación en Alemania, «En el sector textil muchas veces existe una grave violación de los derechos humanos y laborales en los países de producción que a menudo se ven enfrentados a retos enormes en cuanto al desarrollo sostenible. La colaboración de larga duración entre Miquelina y Páramo es un modelo a seguir que muestra que el desarrollo económico y la calidad del producto van a la par con el desarrollo humano y la justicia social» (Paramo, 2017). Estas palabras muestran la importancia de la alianza estratégica con la empresa Paramo y la calidad de la labor realizada durante los 40 años de existencia de la FCM. Esta certificación además da garantía que la empresa cumple con diez principios relacionados con la equidad, transparencia, protección a los derechos y el cuidado del medio ambiente.

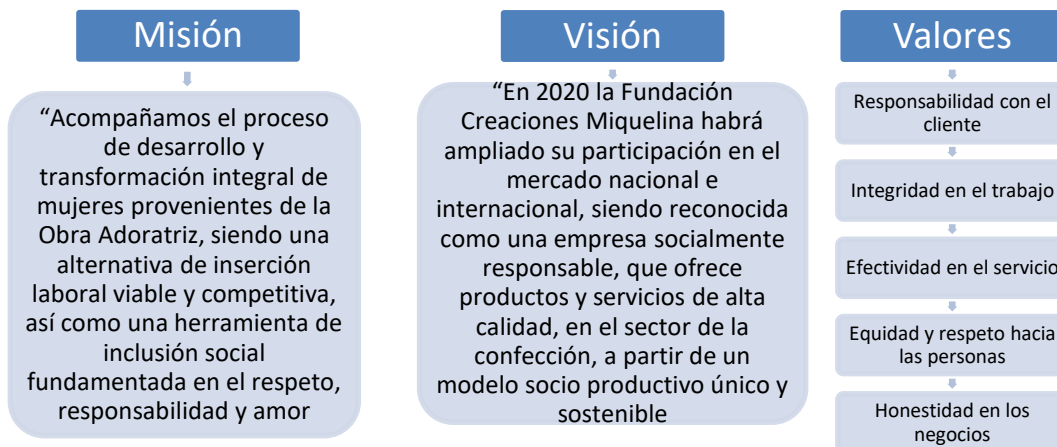
Los ingresos totales por ventas de productos consolidado a 2019, corresponden a los siguientes datos:

Tabla 6. Ingresos por ventas en la FCM

2016	2017	2018	2019
\$ 8.296.148.356,00	\$ 4.871.966.233,00	\$ 5.423.815.287,00	\$ 5.105.446.670,00

Fuente: Fundación Creaciones Miquelina, (2019).

5.1 Referentes estratégicos



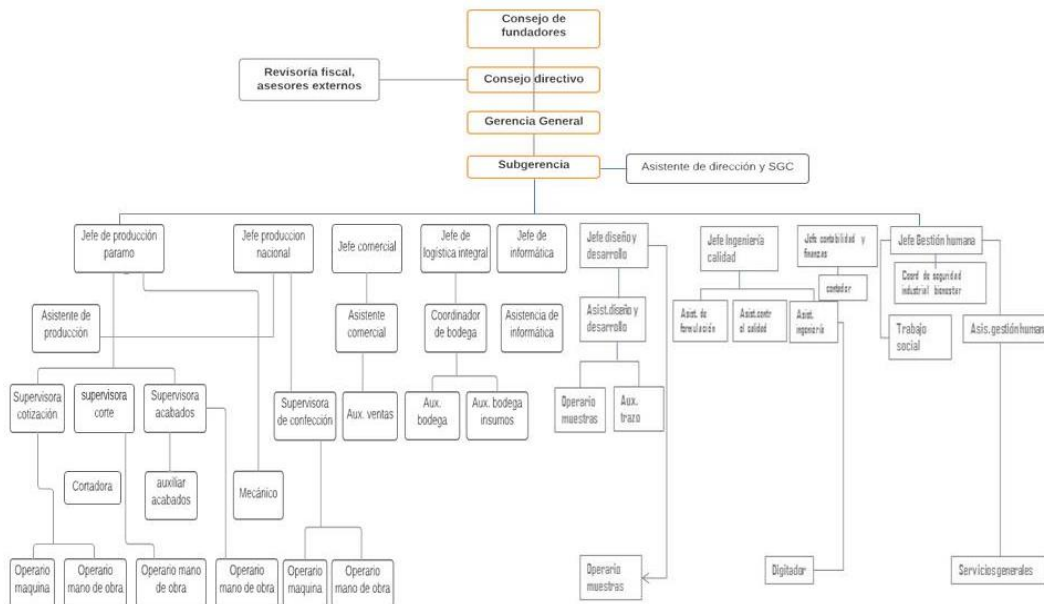
Fuente: Fundación Creaciones Miquelina (2016)

5.2 Estructura interna

Fundación Creaciones Miquelina FCM, está organizada a partir de un Consejo de Fundadores, el Consejo Directivo y la Gerencia General como las máximas instancias de la organización. La subgerencia hace parte del espacio en el que directamente participa la Comunidad Religiosa con una hermana que siempre ocupa este lugar.

Existen además seis niveles jerárquicos, dos de ellos intermedios. Nueve jefaturas de los procesos más importantes: producción de Páramo, producción nacional, el área comercial, logística, diseño y desarrollo, ingeniería y calidad, el área financiera y contable y gestión humana. Una línea conformada por la contadora y seguridad y salud en el trabajo, una línea de asistentes y coordinadores; posteriormente auxiliares y supervisores, una línea jerárquica correspondiente solamente a producción y por último el área operativa, que en este caso corresponde al 70% del personal.

Ilustración 1. Organigrama Fundación Creaciones Miquelina



Fuente: Fundación Creaciones Miquelina, 2018

5.3 Objetivos estratégicos FCM

De acuerdo a la información disponible, se identificó la planeación estratégica para un periodo de 5 años desde el 2015 al 2020. Esta planeación ha estado en revisión de parte de la organización sin que hayan definido un documento adicional.

Tabla 7. Objetivos estratégicos FCM

Perspectiva	2015-2020
Social	Lograr que el 65% del personal de producción sea proveniente de la obra, A fin de promover su desarrollo integral a partir del carisma adoratriz. FCM potencia las habilidades generales y técnicas, implementa procesos de atención psicosocial individual y familiar.
Financiera	Lograr una rentabilidad mínima de manera que sea posible mantener la liquidez necesaria para el negocio en general (gastos, costos y aplicación de excedente) , mediante el cumplimiento de ventas y de costos definidos
Satisfacción del Cliente	el cliente reconoce en Miquelina una organización social que cumple en los tiempos de entrega, la calidad de los productos y la confiabilidad de la información que El suministra. En relación con las ventas FCM ha incorporado nuevos clientes nacionales con procesos de producción continuos, lo que permitirá el aumento anual del 20% en venta del mercado nacional. Miquelina desarrolla procesos de marketing digital posicionando su modelo social. Trabaja articuladamente a redes de negocio del sector
Procesos	Los procesos que dan vida a Miquelina, y que se convierte en el corazón de la empresa cumplen al 100% los indicadores de rendimientos, calidad, aplicación de ingeniería de producción de manera efectiva.
Innovación y aprendizaje	Miquelina es una empresa que emplea sistema modular en prendas complejas y para una manufactura flexible, aplica un proceso exclusivo en Colombia de impermeabilización en sus prendas, cuenta con un modelo de valor compartido, cuenta con la certificación ISO vigente, cuenta con proceso de diseño y mantiene una plataforma hecha a la medida que facilita el acceso a la información

Fuente: FCM (2015)

6 DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 Enfoque metodológico del diagnóstico

El diagnóstico de los intangibles estratégicos de la Fundación Creaciones Miquelina, se determinó a partir de la recolección de información objetiva cuya naturaleza es cuantitativa e información subjetiva cuya aproximación es cualitativa, por lo que el enfoque del diagnóstico es de tipo exploratorio secuencial, que corresponde a un enfoque mixto.

Al respecto Sampieri, Fernández y Baptista (2014), define los métodos mixtos como aquellos que capitalizan la naturaleza complementaria de las aproximaciones cuantitativas y cualitativas. “La primera representa los fenómenos mediante el uso de números y transformaciones de números, como variables numéricas y constantes, gráficas, funciones, formulas, modelos estadísticos. Mientras que la segunda a través de textos, narrativas, símbolos y elementos visuales”. (Sampieri, 2014)

Al dar inicio al diagnóstico desde una estrategia cualitativa, para luego interpretar los datos cuantitativos se considera que el método de estudio es exploratoria secuencial. La interpretación final es producto de la comparación y la integración de ambos resultados. Pues a partir de una estrategia de exploración inicial de datos cualitativos, se recolecta y analiza los datos cuantitativos obtenidos. (Sampieri, Fernández y Baptista, 2014, p.551).

Considerando que no existía previamente en la Fundación el reconocimiento conceptual, ni prácticas de medición de los intangibles, el diagnóstico inició por recoger desde las narrativas de los líderes aspectos generales que consideraban relevantes para el funcionamiento de la organización entorno a la misión, visión y objetivos estratégicos, identificando los resultados esperados que podían ubicarse como intangibles.

Al considerar la naturaleza cualitativa del capital intelectual, que rige el tratamiento de todos los intangibles y recoge los componentes humano, estructural y relacional, requiere indagar el conocimiento explícito de la organización, ubicado de forma documental (procesos, manuales, guías, protocolos) y otro conocimiento tácito que corresponde a capacidades, destrezas, habilidades, formas de hacer las cosas, formas de relación de las personas, a partir del acercamiento al contexto y la generación de entrevistas. Una vez analizada y organizada esta información, se da

paso a comprobar el estado de desarrollo del intangible a través de un método cuantitativo, para identificar el estado de madurez de las acciones intangibles, lo que permite estructurar el diagnóstico, para identificar las brechas de desarrollo del intangible y generar un modelo de gestión que permite su desarrollo.

6.2 Muestra

El muestreo aplicado corresponde a un muestreo secuencial por métodos mixtos. Este tipo de muestra implica que la metodología y resultados de la primera fase, definen la metodología empleada en la fase siguiente. Es decir, los resultados de la fase cualitativa, define la fase cuantitativa. (Baltar, Gorjup y Pámies, 2011)

En este caso se aplicó un muestreo por conveniencia, porque la muestra está conformada por los recursos disponibles, la oportunidad y el tiempo. El enfoque permite seleccionar la población de acuerdo con la información que tiene sobre la organización, de tal manera que puede ofrecer información relevante que facilita el análisis. (Sampieri, Fernández y Baptista, 2014, p.390).

A continuación, se presenta la aplicación de la técnica para la selección de muestras, que consiste en la identificación de referentes relevantes que aportan información de calidad para el ejercicio propuesto. Se lleva a cabo a partir de una aproximación de grupos focales y entrevistas que develan los agentes protagónicos para obtener la información necesaria.

Tabla 8. Muestra poblacional por técnica por conveniencia

Método cualitativo	Grupo general	%	Método cuantitativo	Grupo general	%
Grupo focal	Líderes de área, religiosas, dirección, supervisoras	80%	Encuestas	Líderes de área	50%
Entrevistas	Líderes de área	50%			

Fuente: Elaboración propia

6.3 Recolección de datos

6.3.1 Técnicas e instrumentos de recolección de información

A partir de la muestra, los tipos de datos de interés en el diagnóstico, sugeridos a partir del modelo mixto secuencial, de acuerdo con Sampieri, Fernández y Baptista (2014), corresponden a encuestas, entrevistas, grupos de enfoque, observación, y registros histórico y documentos.

Tabla 9. Técnicas e instrumentos de recolección de información

Técnicas de recolección de datos	Cualitativo	Cuantitativo
Grupo focal	Con líderes, religiosas y supervisoras para identificación de intangibles	
Entrevistas Semi-estructuradas	Entrevistas con jefes de área y dirección para identificar actividades intangibles	
Observación	Recorrido por cada proceso de área y toma de información a partir del relacionamiento con supervisoras y operarias	
Revisión documental	Revisión documental de procesos, informes y formatos	
Encuestas		Cuestionario numérico de evaluación del estadio de desarrollo de los activos intangibles

Fuente: Elaboración propia. Tomada las técnicas de Sampieri, Fernández y Baptista (2014).

6.3.1.1 El grupo focal

De acuerdo a Hamui y Varela (2012), el grupo focal una técnica colectivista, más que individualista, en donde se busca explorar cómo piensan las personas y por qué piensan de esa forma, permitiendo la interacción, opinión y comentarios de los participantes, que facilita la obtención de datos cualitativos.

Desde esta perspectiva, el grupo focal buscó recoger la información acerca de los intangibles estratégicos que son importantes en la gestión de la FCM, a partir del reconocimiento de resultados relevantes para la organización.

Al considerar que la organización no identifica los conceptos intangibles, la discusión se dio en términos generales entorno a los resultados esperados respecto de la misión y los objetivos estratégicos, para luego decantar de estos cuales podrían ubicarse como intangibles estratégicos.

El grupo focal se realizó en las instalaciones de la Orden de Religiosas Adoratrices, el día 15 de Octubre de 2019. En el grupo participaron 12 personas, religiosas que son líderes de proceso (Superiora Colombia-religiosa Luz Fanny Serrano, directora de proyectos -Religiosa María Graciela Martínez, administradora en Colombia- Religiosa Diana Abril, Gerente de la Cooperativa Coomiquelina – Religiosa Victoria Tenjo), Gerente de la Fundación- Sandra Delgado, jefe administrativa y financiera- Sonia Rincón, asistente de gestión humana- Camila Caro, profesional del área de proyectos, Operaria especiales- Flor Marina González, Asistente de diseño y desarrollo Mary Chiquito, referente par Yesenia Enciso, consultora externa de la FCM Carolina Betancourt y coordinadora del área de capacitación Luz Helena Muñoz. (Ver anexo 1. Instrumento de grupo focal).

Para ello se formularon las siguientes preguntas guía:

- ¿Qué hemos conseguido con y a través de la FCM?
- ¿Qué consideramos que no hemos alcanzado?
- ¿Qué recursos (financieros, humanos, logísticos) necesitamos para conseguir el cumplimiento de los objetivos?
- ¿Cómo nos interesa que reconozcan a FCM?
- ¿Qué se necesita posicionar?
- ¿Cuáles son los elementos que nos hacen diferentes de otras organizaciones?
- ¿De estos elementos cuáles son los intangibles que consideran estratégicos?

6.3.1.2 Entrevistas semi estructuradas

Se realizaron 8 entrevistas, 6 de ellas de forma individual y 2 entrevista grupal. Las personas entrevistadas de forma individual correspondieron a las siguientes: Gerente- Sandra Delgado (2 entrevistas), Jefe del SGC y encargada de Comercio Justo Liliana Poveda, asistente de gestión humana (2 entrevistas) Mirella Murcia, jefe del área de soporte en sistemas William Pérez.

La primera entrevista realizada a la gerente se produjo posterior al grupo focal, con el propósito de validar los resultados esperados y su relación con los intangibles y la segunda se realizó para obtener información más específica de las actividades intangibles. (ver anexo 2. Instrumentos de entrevista). En esta misma condición se produjeron las entrevistas con el área de gestión humana.

Las entrevistas semiestructuradas realizadas a los demás miembros del equipo tuvieron como propósito reconocer las actividades intangibles más relevantes dentro de los procesos (ver anexo 2. Instrumentos de entrevista).

La primera entrevista grupal, por su parte, se realizó con 5 personas, el 30 de Octubre de 2019 en las instalaciones de la FCM y contó con la participación de las siguientes personas: Gerente Sandra Delgado, jefe administrativa y financiera Sonio Rincón, jefe de logística y del SGC Liliana Poveda, una religiosa Victoria Tenjo y una referente par Yesenia Enciso. Durante este encuentro se hizo una revisión de los objetivos estratégicos de la organización considerando si los resultados alcanzados a la fecha corresponden a un estado de satisfacción, insatisfacción o proceso, para lo cual se desarrolló un formato y se buscó indagar como los resultados son afectados por aspectos intangibles. (ver anexo 3. Instrumentos de entrevista grupal)

La segunda entrevista grupal, buscó identificar el macrosistema del cual hace parte FCM y que afecta de forma positiva o negativa el funcionamiento de la organización. Esta relación requiere evaluarse por que hace parte del capital relacional y estratégico de la organización. Desde este punto de vista se realizó un taller junto con la encargada del centro de escucha, cooperativa Coomiquelina, en centro de capacitación Miquelina y la gerencia de FCM a fin de encontrar los puntos que estaban afectando la dinámica del programa y cómo cada uno de estos afectan los resultados de la FCM y el desarrollo de los intangibles. (ver anexo 3. Instrumentos de entrevista grupal)

6.3.1.3 Método de Observación

El método de observación se centró en recaudar datos y describir hechos a partir de una observación estructurada y no estructurada. La observación estructurada, se llevó a cabo mediante la aplicación sistemática instrumentos (fichas, cuadros, tablas) diseñadas para organizar la información y sistematizarla. En cuanto la observación no estructurada, fue desarrollándose orgánicamente en los acercamientos, permitiendo capturar datos que no habían contemplado inicialmente y que alimentaron el proceso de recolección.

Se realizó junto con la coordinadora del área de producción, el día 19 de febrero de 2020, un recorrido por la planta de la fábrica, haciendo un paralelo con el paso a paso de las operarias en el momento del ingreso. Se recorrió área por área estableciendo una conversación con cada encargado y recogiendo algunas de los aspectos que se consideran importantes para el

desarrollo de su trabajo. Se recogió un audio y el instrumento de observación. (Ver anexo 4. Instrumento de observación)

6.3.1.4 Revisión documental

Se hizo la revisión documental de los procesos de la empresa, perfiles de cargos, organigrama e informes, que permitieran dar cuenta de la gestión del conocimiento y los resultados intangibles existentes desde el capital estructural. Los documentos consultados fueron procedimientos, formatos, perfiles de descripción de cargos, informes oficiales de evaluación o recertificación, informes internos, bases de datos y documentos de planeación estratégica. (ver anexo 5. Observación documental)

6.3.1.5 Encuestas

El instrumento se diseñó con el propósito de validar el estadio de desarrollo de las actividades intangibles. Se valoraron en total 49 actividades por grupos de resultados de cada uno de los activos intangibles identificados. (Ver anexo 6. Formato de encuesta). El instrumento fue diligenciado por las jefaturas de la Fundación, quienes recibieron el formulario vía Google forms a partir del 30 de mayo de 2020.

El instrumento se elaboró buscando ubicar a los encuestados en el aspecto a calificar, por esta razón se relacionó el activo intangible a evaluar y el resultado esperado de este activo. Bajo los siguientes criterios:

1. La actividad intangible descrita no existe
2. La actividad intangible, existe, pero no está estandarizada
3. La actividad intangible, está estandarizada, apropiada, documentada y de fácil transferencia a quienes la deben ejecutar
4. La actividad intangible, cumple con las condiciones del estadio 3 y adicionalmente se evidencia su contribución en los resultados esperados por la organización.

6.3.2 Recolección y procesamiento de la información

6.3.2.1 Grabación y transcripción de grupo focal y entrevistas

Las entrevistas y el grupo focal fueron grabados y transcritos con el propósito de organizar y posteriormente analizar la información.

6.3.2.2 Organización de la información

La organización de la información se realizó a partir de dos etapas, la identificación y análisis de los activos intangibles y la segunda etapa correspondiente al análisis de resultados actuales y el estadio de los intangibles. A continuación, se describe cada etapa:

1. Identificación y caracterización de los activos intangibles

La identificación y caracterización de los activos intangibles se realizó a partir de varias herramientas, en las que se encuentra un software y varias matrices de información:

a. Uso de Atlas TI: Para organizar la información de las entrevistas iniciales y del grupo focal, se hizo uso de un software para el manejo de información cualitativa, **Atlas TI** (ver anexo 7. Codificación y relaciones). Con esta herramienta, se grafica la red semántica de categorías, derivada del análisis de la información capturada y se definen los componentes que estructuran las subcategorías. Estas primeras asociaciones de información permitieron identificar los resultados iniciales que busca la organización, vinculándolos con otros temas de interés. La ilustración 2, representa el mapa semántico.

b. Matriz de datos: Con el propósito de organizar los datos, se construyeron las siguientes matrices:

- Matriz para ubicar los hallazgos de información obtenidos del grupo focal, la información documental y la información categorizada de las entrevistas, para identificar vacíos de información, necesidad de consulta de otras fuentes y los posibles instrumentos.
- Matriz general para organizar los activos intangibles hallados y los resultados esperados, clasificados por componente de capital humano, estructural y relacional. La organización de esta matriz permitió describir cada activo, considerando su relación con los conceptos de los componentes de capital. (Ver anexo 8. Matriz de activos y resultados esperados). (Ver anexo 9. Mapa de redes semánticas de los intangibles. Atlas TI).

2. Análisis de resultados actuales y el estadio de los intangibles

Para el análisis de la información se surtieron los siguientes pasos:

a. Matriz para resultados actuales: A partir de los elementos conceptuales aportados por (Solano, 2015), se ubicaron los resultados actuales de la organización bajo los indicadores de primer y segundo nivel que corresponden a cada componente de capital. A partir de estos criterios se ubicó la información encontrada documentalmente y los resultados obtenidos de las entrevistas

semiestructuradas realizadas a los jefes de área, que permitieron el análisis del diagnóstico actual del desarrollo de los intangibles dentro de la organización.

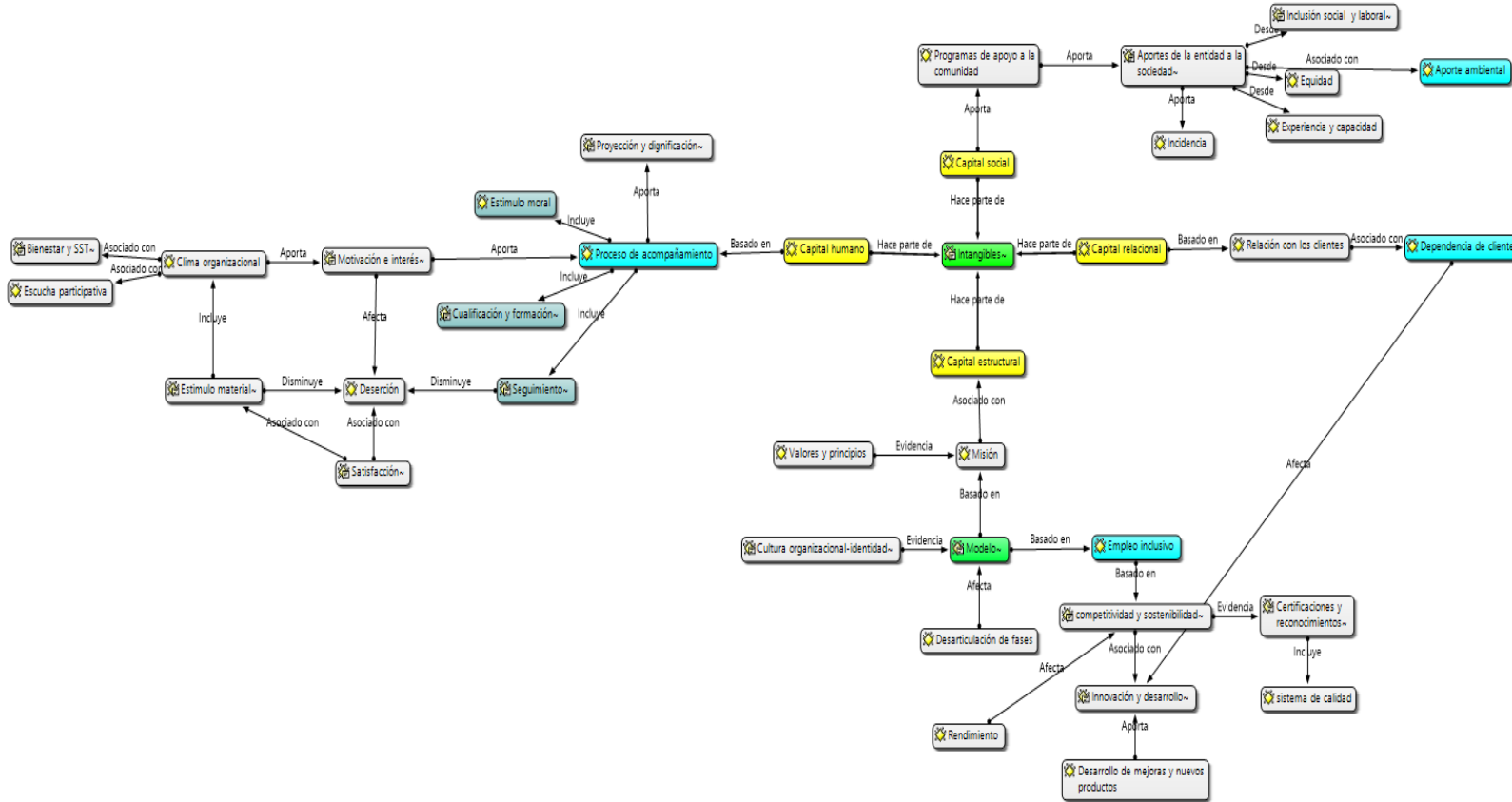
c. Análisis de las encuestas: Con los datos obtenidos en las encuestas, se realizó el análisis de datos para ubicar el estadio de madurez de los intangibles

d. Conclusiones del análisis: Por último, se realizó una lectura general por activo intangible ubicando los resultados de acuerdo con su estado de madurez para permitir la construcción el modelo de gestión

6.3.2.3 Estrategia de validación de la información

La información se validó mediante la triangulación que es una estrategia que compara información de diversas fuentes. Esto se realizó en el análisis de resultados actuales, en donde a partir de la información obtenía en las encuestas, se hizo un cruce con la información recogida en las entrevistas de tal manera que pudiera validar las respuestas halladas y otorgarles una explicación.

Ilustración 2. Red semántica de intangibles FCM



Fuente: Elaboración propia. Producto del análisis en el software Atlas TI

6.4 Enfoque metodológico del modelo de gestión de los intangibles

Para efectos del diseño del modelo de gestión de los intangibles, se procedió a realizar una serie de pasos que permitieran la consecución de los objetivos específicos propuesto en el documento. Este enfoque metodológico permitió considerar por un lado la revisión del marco referencial, el diseño de un arquetipo, la descripción de los componentes y elementos que hacen parte del modelo y los elementos relacionados con su implementación. La información del desarrollo específico del modelo se puede encontrar en el punto 8.1 de este mismo documento.

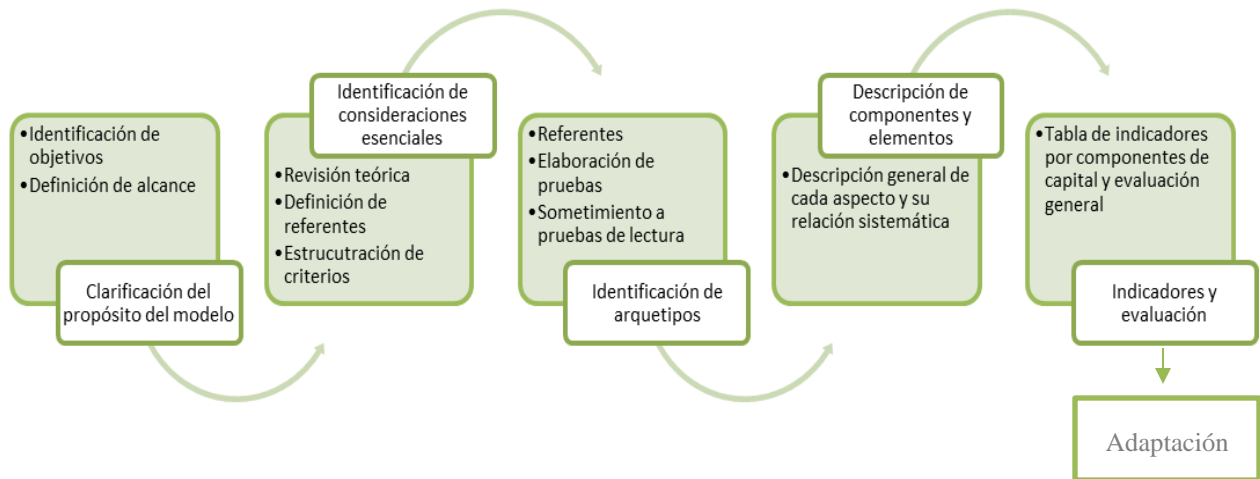
Se considero para empezar con el concepto de modelo propuesto por Monterin (1978), que corresponde a un estudio científico que pretende construir una teoría de un sistema, es decir, enunciados, ecuaciones formulas o esquemas, para facilitar describir su funcionamiento, que al conseguir su adecuada labor da origen a la teoría de un sistema. Un modelo también se considera como un bosquejo que representa un sistema general de la forma más completa posible, cuya utilidad es describir, explicar o comprender mejor la realidad. (Wadsworth, 1997). El modelo usado para la gestión de los intangibles estratégicos que se propone, es de tipo cualitativo con énfasis en el proceso metodológico.

Las fases de diseño del modelo fueron:

- Identificación de las consideraciones esenciales: se revisaron los elementos teóricos de los modelos de gestión de intangibles existentes, de tal forma que permitiera la reflexión acerca de los elementos más relevantes del modelo a proponer. A partir de esto se tomarón los referentes inspiracionales, que sirvieron como base para el diseño de la propuesta.
- Identificación del arquetipo que permitiera representar la realidad del modelo de forma simplificada. Para ello además de revisar ejemplos teóricos se elaboraron varios borradores, para conseguir la adecuada lectura.
- Identificación y descripción de los componentes y elementos del modelo. Se procedió a describir los diferentes elementos que componen el sistema y cómo se reflejan en el funcionamiento del mismo. Aspectos que también se recogieron del marco referencial de este documento.
- Descripción de los indicadores y formas de evaluación. Se definió el sistema de indicadores que se ajustaran a la lógica de componentes de capital y que pudieran ser contrastados con el diagnóstico realizado.

- Adaptación del modelo. Para poder ajustar el modelo y hacerlo lo más claro posible, se integra a las características de FCM de tal forma que pudiera verse reflejado cada uno de los activos identificados en un sistema.

Ilustración 3. Proceso metodológico de la construcción del modelo de gestión de los intangibles estratégicos FCM



Fuente: Elaboración propia

A manera de resumen de la metodología usada para el cumplimiento de los objetivos, se genera una matriz de congruencia metodológica, que se presenta a continuación.

Tabla 10. Matriz de congruencia metodológica

Objetivos formulados	Proceso metodológico
Determinar el modelo de evaluación de los intangibles más adecuado para desarrollar el diagnóstico de la Fundación Creaciones Miquelina.	Revisión teórica de propuestas de evaluación del modelo. Hallazgos más cercanos a la realidad de la FCM se encontraron en los referentes de Meritum (2002), Solano (2015) y Kaplan y Norton (1996)
Realizar el diagnóstico de la Comunidad de Religiosas Adoratrices que permita la comprensión de problemática relacionada con la gestión de sus intangibles y concluir acerca de las oportunidades de mejora.	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque del diagnóstico de tipo exploratorio secuencial, que corresponde a un enfoque mixto. Muestreo secuencial por métodos mixtos Técnicas e instrumentos usados: Grupo focal, observación, entrevistas semiestructuradas revisión documental y encuestas • Procesamiento de la información a partir de Uso de Atlas TI y matriz de datos y de la • Validación. A través de la Triangulación, para hacer la verificación e la información por varias fuentes.
Diseñar un modelo de gestión de los intangibles, aplicándolo a la organización a partir de los intangibles identificados.	Revisión del marco referencial, diseño de un arquetipo, la descripción de los componentes y elementos que hacen parte del modelo, indicadores y evaluación del modelo. Adaptación del modelo a la FCM como elemento final.

<p>Proponer un plan de implementación que deberá hacerse en la organización según los resultados obtenidos en la etapa de diagnóstico.</p>	<p>Aplicación del arquetipo por activo intangible, realización de flujogramas que faciliten su ejecución, indicadores específicos para facilitar el proceso de medición y evaluación y cronograma de implementación.</p>
<p>Formular recomendaciones sobre el seguimiento al despliegue estratégico y apropiación del modelo.</p>	<p>Elaboración de recomendaciones generales de implementación a partir de los resultados identificados. Sugerencias propios incremento de medición</p>

PARTE II. Desarrollo del trabajo

7 EVALUACIÓN DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES DE LA FCM

7.1 Identificación y caracterización de los Activos Intangibles

Para definir los intangibles estratégicos de la Fundación Creaciones Miquelina, se realizó inicialmente la identificación de los activos intangibles. A partir del desarrollo de un grupo focal y de entrevistas grupales. En el grupo focal participaron 12 líderes, conformado por religiosas que tiene incidencia, jefes de área y las líderes- supervisoras que son mujeres que han sido ascendidas hasta tener posiciones de liderazgo dentro de la organización. Como criterio de selección se tuvo en cuenta la experiencia en el funcionamiento de los procesos y el desarrollo de la misionalidad (Ver anexo 1. Ficha técnica del grupo focal).

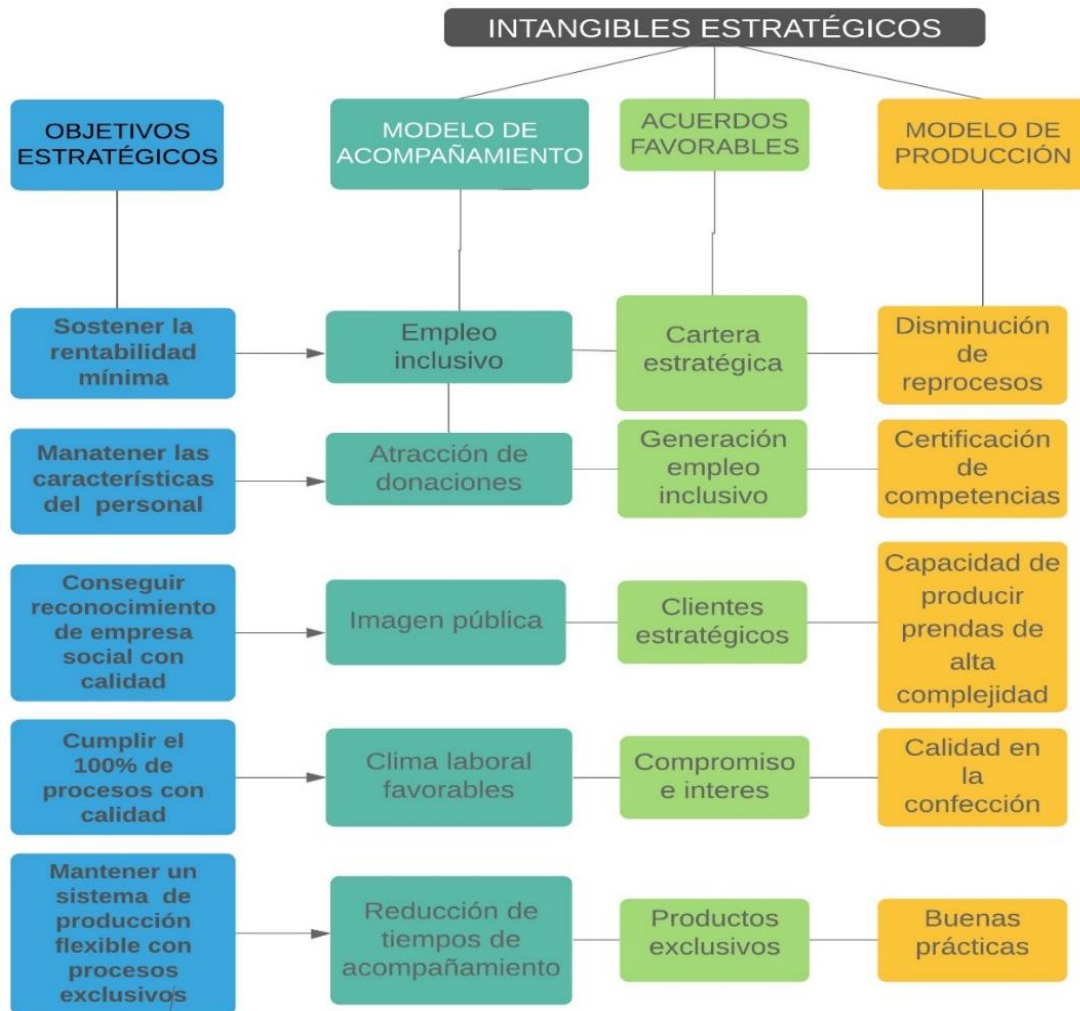
A través de preguntas orientadoras inicialmente relacionadas con los logros alcanzados, los recursos necesarios para conseguir el cumplimiento de los objetivos y los aspectos que se consideran diferenciales de la FCM, se identificaron los activos intangibles de la organización. (Ver anexo 3. Entrevistas grupales)

La información que surgió de estas técnicas fue clasificada en categorías semánticas, que permitieron identificar aquellos temas recurrentes, a partir del software de análisis Atlas.TI. Resultado de esta categorización surgen tres activos intangibles, así: Modelo de acompañamiento, acuerdos favorables y modelo de producción, que son los tres activos que se desarrollaran tanto en el análisis, como en la propuesta del modelo de gestión de los intangibles estratégicos.

Los activos intangibles, modelo de acompañamiento, activos favorables y modelo de producción, aportan al desarrollo de los objetivos estratégicos, a partir de resultados y de actividades intangibles. Los objetivos estratégicos de la FCM son: Conseguir la rentabilidad necesaria, mantener el trabajo centrado en población vulnerable, consolidar clientes a partir de la calidad, el cumplimiento de procesos internos y procesos de producción flexibles.

A continuación, en la ilustración 4 se presenta la conexión entre los objetivos estratégicos ubicados en el costado izquierdo de la imagen, los activos intangibles ubicados en la parte superior y los resultados que aportan en la consecución de los intereses de la organización, representados en la parte inferior

Ilustración 4. Objetivos estratégicos vs activos intangibles



Fuente: Elaboración propia.

A partir de los activos que surgieron, se procedió a realizar una caracterización de los intangibles en relación a los resultados evidenciados en las entrevistas con líderes de proceso, revisión documental y la experiencia como consultora de la organización de parte la autora de la tesis. Entendiendo por Intangible los recursos no monetarios que generan valor futuro para la organización y que difícilmente se pueden identificar separados de otros activos. (Meritum 2002)

La caracterización de los intangibles identificados se realizará a partir de dos pasos, que se presenta a continuación:

- a. Verificación de las condiciones de atributo que permiten clasificar los activos como intangibles de acuerdo con Solano (2015) y la descripción de los procesos que identifican el activo intangible, asociados a otros activos para generar valor organizacional.
- b. Definición de los resultados esperados de los activos intangibles: Estos elementos extraídos de la discursividad de los participantes en el estudio, proyectan posibles elementos de los activos intangibles esperados por parte de la organización. Los resultados corresponden a los obtenidos actualmente y los que se quieren mantener en el futuro, de acuerdo con las expectativas y aprendizajes de la Fundación Creaciones Miquelina y su relación con los objetivos estratégicos.

7.1.1 Activo intangible Modelo de acompañamiento.

Se refiere a todas aquellas acciones que permiten el desarrollo de habilidades y competencias sociales, laborales como de desarrollo personal, que favorece la adaptación, la inclusión laboral y la permanencia en entornos productivos a mujeres consideradas vulnerables, víctimas de Trata de Personas y Prostitución.

7.1.1.1 Atributos del intangible modelo de acompañamiento

De acuerdo a Solano (2015), los activos intangibles pueden identificarse a partir de cinco características que deben ser apoyadas por la evidencia que facilite su argumentación. A continuación, la tabla 7. presenta las características y las evidencias que dan cuenta del intangible modelo de acompañamiento, de acuerdo con la lógica propuesta por el autor.

El modelo de acompañamiento es un intangible en la medida en que cumple las características propuestas por Solano (2015). Es un activo soporte, diferencial de la organización respecto del gremio y genera un reconocimiento frente a la capacidad de construir productos basados en un modelo de acompañamiento, que facilita la inclusión de población históricamente marginada a través del empleo inclusivo

Tabla 11. Atributos de los intangibles de FCM en el modelo de acompañamiento

Modelo de Acompañamiento	
Características del intangible	Cómo se evidencia
Son invisibles y dinámicos. Su falta de uso causa obsolescencia	Es invisible en la medida en que hace parte del propósito de la organización basado en la misión del trabajo con la población, que tiene un alto nivel de complejidad y se materializa en la acción.
No reflejados en el sistema contable	No se refleja en el sistema contable de forma directa, sino que se asume como un costo asociado a personal.
Rentabilidad de las inversiones y difícilmente demostrables	No se cuenta con un cálculo matemático que permita definir la rentabilidad sobre la inversión del acompañamiento que se hace a una mujer, sino que se refleja en indicadores asociados a variables productivas, como rendimientos o descuentos por calidad.
Difíciles de copiar o de imitar	Es difícil de demostrar en relación con la dinámica empresarial. Es también particular de la organización en la medida en que es inimitable pues su enfoque socio – productivo con esta población específica, es único en Colombia y su aplicación de más de 40 años en el mercado lo que le provee experticia a la FCM.
Su gestión requiere alineamiento	El desarrollo del modelo de acompañamiento ha requerido de un alineamiento con la filosofía organizacional, el trabajo en equipo para abordar articuladamente procesos de desarrollo de las trabajadoras, con sistemas de producción ajustados a la realidad y a sus capacidades actuales
Su utilización hace que sean apreciados. Cuanto más se usa más valor adquiere.	El aporte del modelo le ha permitido que la FCM genere mayor reconocimiento como organización con enfoque incluyente que aporta al desarrollo de los ODS y se certificada con Comercio Justo.

Fuente: Elaboración propia, basado en atributos de los intangibles de Solano (2015)

7.1.1.2 Resultados esperados desde la gestión del activo intangible modelo de acompañamiento

De acuerdo a lo observado, no existe una estructura que identifique el modelo de acompañamiento, es más bien un concepto abstracto, que no está definido de forma procedimental. En las narraciones del personal administrativo se hace referencia al modelo de acompañamiento, pero no como una entidad organizada, estructurada y con objetivos, si no como un deber ser de la organización.

Los resultados que se espera obtener y que se encuentran relacionados con el activo modelo de acompañamiento son:

Tabla 12. Resultados esperados desde el modelo de acompañamiento

Generación de empleo inclusivo	Clima laboral	Reducción del tiempo de acompañamiento	Atracción de donaciones
<ul style="list-style-type: none"> Continuar con generación de oportunidades laborales para mujeres vulnerables, en empleos formales. La organización identifica el empleo inclusivo como estrategia de su razón de ser. Estandarizar las pruebas de ingreso, que tienen componentes adicionales a los psicotécnicos y que no se definen necesariamente por la habilidad. Establecer planes de ajuste y adaptación que facilite la labor de las mujeres dentro de la Fundación. Mantener un índice de rotación adecuado, basado en la adaptación. Mantener un número de mujeres con el perfil social con un empleo que las dignifique. 	<ul style="list-style-type: none"> Generar resultados humanos, que permitan el mejoramiento de la condición de vida de las mujeres beneficiarias. Generación de acciones de bienestar que completen su proceso de recuperación personal. Generar procesos de capacitación que permita el desarrollo de habilidades y competencias que permita que nuevas alternativas laborales. Se espera desde el clima laboral, evaluar los aspectos generales relacionados con la comunicación, la gestión del mando y el acompañamiento a la tarea, entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> Conocer, controlar y gestionar el acompañamiento de las mujeres, a partir de la definición de los responsables, las actividades, los tiempos y los recursos que requiere dicho acompañamiento. Ajustar un modelo de gestión que se inserte en los procesos actuales y cumpla con los estándares de calidad, siendo medible y verificable. 	<ul style="list-style-type: none"> Aprovechar la imagen institucional bajo el concepto social-productivo, certificado por la WFTO, que permita atraer nuevos donantes. Canalizar fondos para el sostenimiento del empleo inclusivo, la formación, la capacitación y el mejoramiento de las condiciones de vida de las operarias.

Fuente: Elaboración propia

7.1.2 Activo Intangible Acuerdos Favorables

Este activo intangible está basado en el cliente principal, la relación con los empleados que facilitan acuerdos al interior de la organización y con otros actores, que con menor protagonismo están presentes en los acuerdos. A continuación, se describirán los actores relacionados.

Cliente principal: Creaciones Miquelina cuenta con un cliente que se ha configurado en muchos aspectos como la guía y actor que introduce variables en las lógicas de producción. Este corresponde a “Páramo UK”, empresa del Reino Unido que desde hace 28 años tiene una relación comercial con FCM, quien compra el 90% de su producción. Históricamente Páramo ingresó como

cliente en un momento en que la fundación no tenía clientes permanentes que permitieran un crecimiento constante. Su ingreso permitió el ajuste de procesos y procedimientos conforme a los requerimientos de los estándares de exportación y a la calidad requerida, por lo que se puede indicar que FCM ha crecido apoyada por el cliente que permite mantener los compromisos con el personal y proveedores de forma permanente, basado en esos acuerdos establecidos que no tienen una fecha de terminación definida. Sin embargo, también ha ocasionado alto nivel de dependencia, con los riesgos económicos que esto implica.

Páramo ha sido fundamental en la sostenibilidad económica de la fábrica y a su vez este cliente se ha beneficiado de la etiqueta de Comercio Justo que le provee los productos confeccionados en FCM. Esta interacción permite el desarrollo de otros acuerdos favorables, como los realizados con proveedores de telas la Lafayette, quien desarrolla productos específicos para Paramo UK. Esta relación ha permitido la capitalización del aprendizaje de FCM respecto a los acuerdos y la forma de generar los procesos de desarrollo de insumos a la medida; este aprendizaje puede ser útil para posibles desarrollos de este tipo en un futuro y se da en el marco de la relación con el cliente principal. Algunos actores que han facilitado los acuerdos favorables son:

Tabla 13. Actores de acuerdos favorables

Camara Comercio	Cooperantes	SENA (Servicios Nacional de Aprendizaje)	Mujeres
El en 2017 FCM fue postulada para este premio, quedando como finalista, lo que ha favorecido el reconocimiento en el clúster de prendas de vestir	Caritas Alemana aporte para la tecnificación de la organización. Apoyo económico, para permitir la visibilización y posicionamiento de la organización. La FCM es para Caritas una forma de visualizar su inversión en programas de este tipo. .	Permite formar a las mujeres empleadas de la fábrica, certificando 31 competencias laborales, que garantiza para la generación de productos de calidad.	Al interior de la organización, se generan acuerdos para facilitar la adaptación al trabajo de la población vulnerable e implica la flexibilidad en varios aspectos relacionados con la gestión humana.

Fuente: Elaboración propia

7.1.2.1 Atributos del intangible acuerdos favorables

De acuerdo a la metodología planteada para reafirmar los atributos de los activos intangibles de Solano (2015), presentamos a continuación las evidencias del activo intangible: acuerdos favorables, como se muestra en la tabla 12.

Tabla 14. Atributos de los intangibles de Fundación Creaciones Miquelina

Acuerdos Favorables	
Características del intangible	Cómo se evidencia
Son invisibles y dinámicos. Su falta de uso causa obsolescencia	Son invisibles y dinámicos porque no se reflejan abiertamente, pero se convierten en soportes económico para dar continuidad a la empresa. El acuerdo establecido con Paramo a lo largo de los años ha impulsado cambios, adecuaciones y ajustes del sistema productivo conforme a las necesidades de productos de calidad y el apoyo de los cooperantes eventuales da impulsado la sostenibilidad y ha generado otro tipo de relaciones con proveedores que aportan al conocimiento de la organización.
No reflejados en el sistema contable	Ninguno de los acuerdos favorables se refleja en los informes contables, pero son el soporte para la proyección financiera, la inversión y la disminución de costos.
Rentabilidad de las inversiones y difícilmente demostrables	Para que los acuerdos tengan vigencia la FCM realiza inversiones en la mejora de sus procesos de calidad, la exportación y la vinculación en empleo inclusivo, pero se hace difícil demostrar una rentabilidad específica sobre esta inversión, aunque se puede inferir que la misma es necesaria
Difíciles de copiar o de imitar	Estos acuerdos favorables se establecen producto de las relaciones y basados en la misionalidad de la organización por lo que son difíciles de imitar por otro tipo de empresas del sector.
Su gestión requiere alineamiento	La gestión de los acuerdos favorables requiere alineamiento importante, que permita conseguir los recursos financieros, la negociación y definición de precios tanto en proveedores como acuerdos favorables en términos de los clientes.

Fuente: Elaboración propia, basado en atributos de los intangibles de Solano (2015)

La FCM a lo largo de estos 40 años de experticia, ha establecido relaciones importantes que han favorecido su imagen y sostenibilidad. Le ha valido para certificarse en calidad, obtener la Certificación de Comercio Justo o ubicarse dentro de las empresas reconocidos en el clúster de prendas de vestir de la Cámara de Comercio. Estas acciones y las demás descritas en el apartado, evidencian un valor importante para la organización, aunque no se reflejen directamente en su balance contable y son difíciles de imitar porque están basados en la misionalidad organizacional. Por último, su gestión adecuada puede generar cada vez mayor valor a la Fundación y el desarrollo de nuevos acuerdos favorables.

7.1.2.2 Resultados esperados desde la gestión del activo intangible acuerdos favorables

De acuerdo a la información suministrada por los miembros de la organización, se espera de los acuerdos favorables, una posibilidad para encontrar apoyo en términos de sostenibilidad de la organización a partir de beneficios, incrementos de las ventas y apoyo a la innovación, por lo que se hace énfasis en los siguientes resultados esperados:

Tabla 15. Resultados esperados desde los acuerdos favorables

Generación de empleo inclusivo	Elaboración de prendas exclusivas	Ventas
<ul style="list-style-type: none"> • Continuidad del personal con las características de población que hacen parte de la misionalidad organizacional. • Capacitar y acompañar procesos personales y de adaptación. • Cubrir puestos de trabajo con el personal que cumpla con el perfil social, disminuyendo la posibilidad de hacer búsquedas externas • Establecer una relación de mutua responsabilidad entre la Fundación y las operarias, en donde cada uno defina sus compromisos, generando mayor sentido de pertenencia, que se refleje en el cumplimiento de los requerimientos técnicos, pero también en la disciplina de los horarios y la asistencia de las operarias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar con la elaboración de prendas exclusivas. • Establecer las estrategias que favorezcan la creación e innovación. • También se espera establecer acuerdos favorables nuevos, que impulsen esos nuevos desarrollos, aprovechando la experticia adquirida por el personal y la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener unos ingresos estables, que permiten sostener sus compromisos al interior de la organización, sin tener que tomar decisiones en el recorte de personal. • Generar excedentes que inyecten recursos, en los programas de bienestar y capacitación del personal. • Se busca <u>que</u> a partir de la imagen, experticia, la certificación de ISO y Comercio Justo, se consiga incrementar la cartera de clientes estratégicos interesados en la compra de productos y servicios de maquila que aporten en la responsabilidad social.

Fuente: Elaboración propia

7.1.3 Activo Intangible Modelo de Producción

Este activo corresponde a la capacidad que tiene la FCM para producir prendas de alta complejidad bajo estándares de la norma de ISO 9001, con personal certificado por el Sena en competencias específicas para esta labor y en condiciones de Comercio Justo.

El modelo de producción se sustenta en un proceso en el que se identifican las acciones, el flujograma, la forma de registrar y las personas involucradas. (Ver anexo 9. Procedimiento de producción). Implica los procesos de levantamiento de manuales, guías que permitan la elaboración de prendas y el uso de tecnologías que mejoren la eficiencia de la producción. La producción está basada en el desarrollo de prendas con alto nivel de complejidad con telas

inteligentes de última tecnología con los mayores estándares de calidad, respaldos con la certificación en calidad ISO 9001:2015 otorgada por ICONTEC desde el año 2001.

El modelo de producción es un activo intangible de la organización, porque define la forma como asume los retos de una confección especializada y de alta complejidad. El proceso, certificado con ISO 9001, garantiza que las acciones cuentan con procedimientos y con registros que garantizan que sea repetible con la misma calidad. El personal de apoyo tiene una experiencia importante que garantiza que el funcionamiento del modelo de manera sistemática, un conocimiento que es intangible del capital humano. Tiene igualmente que ver con la capacidad de la empresa para conseguir flexibilizar y ajustar procesos de producción, conseguir mayores rendimientos y la adaptación a los puestos de trabajo de población específica, sin entrenamiento inicial.

7.1.3.1 Atributos del intangible acuerdo favorables

Los atributos del activo intangible acuerdos favorables, de acuerdo con Solano (2015), se explica en la tabla 14.

Tabla 16. Atributos de los intangibles de Fundación Creaciones Miquelina

Acuerdos Favorables	
Características del intangible	Cómo se evidencia
Son invisibles y dinámicos. Su falta de uso causa obsolescencia	Este intangibles invisible por ser un proceso y no un recurso, se materializa a partir de la interacción de las actividades que los componen; debido a la actualización tecnológica y es imprescindible para la misionalidad
No reflejados en el sistema contable	El modelo de producción no se refleja en el sistema contable, pero se hace evidente en los rendimientos y la producción que genera ingresos directos.
Difíciles de copiar o de imitar	Es difícil de imitar porque está directamente correlacionado con el modelo de acompañamiento y se ha conseguido a partir de la experiencia del manejo de la población trabajadora
Su gestión requiere alineamiento	El modelo de producción genera lineamiento interno permanente, el dialogo entre personas responsables y la respuesta de las trabajadoras en función de los cambios que deben ajustarse para conseguir mayor productividad. Esta flexibilidad
Su utilización hace que sean apreciados. Cuanto más se usa más valor adquiere.	La capacidad de afianzar el modelo de producción permite la generación de mayor valor y capacidad de respuesta frente a los requerimientos de los clientes y de usuarias internas.

Fuente: Elaboración propia, basado en atributos de los intangibles de Solano (2015)

7.1.3.2 Resultados esperados desde la gestión del activo intangible modelo de producción

Los resultados esperados en términos del modelo de producción entorno a los activos intangibles, y que se encuentran identificados a partir del trabajo de campo son:

Tabla 17. Resultados esperados del modelo de producción

Certificación en competencias en el SENA	Disminución de reprocesos y calidad de la confección	Capacidad para producir prendas de alta complejidad
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de competencias que garantice el conocimiento de la labor • Mejorar los tiempos de producción • Incrementar las oportunidades de las mujeres para el ingreso a áreas empresas una termine su ciclo en FCM. • 100% del personal sea certificado por una entidad competente y reconocida como el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). • Profesionalización del personal, generando un plan de crecimiento que permita su desarrollo, evitando la fuga de personas calificadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disminuir el porcentaje de reprocesos • Disminuir los costos por devolución de calidad por parte del cliente. • Disminuir los reprocesos, haciendo un adecuado acompañamiento, la formación continua y el entrenamiento. • Continuar con los procesos de calidad, generando la validación de la certificación ISO 9001, elaborando y ejecución de planes de mitigación de riesgos de no calidad y los planes de mejora necesarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el expertis técnico en la construcción de prendas complejas. • Usar tecnologías de punta y la formación al personal para fortalecer este expertis. • Favorecer relaciones y clientes en el exterior.

Fuente: Elaboración propia

7.2 Análisis de los activos intangibles por tipo de intangible y determinación de los resultados que evidencian su contribución a la organización

El análisis de la información recolectada a partir de información documental, entrevistas y encuestas, se presenta en dos partes, así:

- a. Resultados actuales de la FCM, a partir de la evaluación de indicadores que permiten evaluar los resultados actuales en cada actividad intangible.
- b. Definición del Estadio de desarrollo de cada intangible a partir de la definición de actividades intangibles y su medición dentro de las acciones de la organización.

Estos dos tipos de análisis permiten comprender la brecha existente entre los resultados esperados y la situación actual, para definir planes de acción que faciliten el desarrollo de los intangibles y la generación de valor concreto y sostenible.

7.2.1 Resultados actuales de la gestión en activos intangibles de acuerdo a los componentes de capital intangible (Humano, estructural y relacional)

Los resultados se analizaron a partir del comportamiento de los indicadores de primer y segundo nivel, propuestos por el autor citado, soportada en la revisión documental y corroborados con las entrevistas realizadas a líderes de proceso, que se relacionaron a partir de los resultados esperados, que facilitan la evaluación de la situación actual de la Fundación. Para su mejor comprensión se presentará respecto a cada componente de capital, en relación a los activos intangibles identificados.

7.2.1.1 Modelo de acompañamiento

Modelo de acompañamiento desde el capital humano

El activo intangible del modelo de acompañamiento se valora desde el capital humano, a partir de siguientes indicadores:

Tabla 18. Indicadores del modelo de acompañamiento desde capital humano

Capital humano			
Activo intangible	Resultado	Indicador nivel 1	Indicador nivel 2
Modelo de acompañamiento	Generación de empleo inclusivo	Renovación del personal	Rotación del personal
		34% de las trabajadoras llevan menos de un año en la Fundación 20% entre 3 a 6 años el 12%, entre 1 y 3 años el 9%, entre 6 a 9 años y 12 a 15 años. 3% de las trabajadoras llevan más de 15 años (9) mujeres pensionadas en el 2019. 25 cargos de difícil sustitución.	Para el 2019, 25 mujeres ingresaron para los cargos operativos, mientras que rotaron 110 mujeres, lo que corresponde al 81% del personal general
	Clima laboral	Resultados humanos	Satisfacción del personal
		<ul style="list-style-type: none"> • 131 mujeres adquirieron vivienda propia; viviendas que fueron construidas en el barrio Juan José Rondón en el sur de la ciudad, adjudicadas a partir de la priorización de las condiciones sociales de las mujeres. • 848 personas de la FCM estuvieron afiliadas a la cooperativa generando un plan de ahorro, en un periodo de 10 años. • En el año 2018 se hicieron préstamos de consumo por valor de \$193'094.538, • Los créditos de vivienda por valor de \$788.669.598, respaldados con crédito hipotecario garantizando. (Balance social, p.13. 2018). • Para el 2019, 141 personas accedieron a créditos • Vinculación al sistema financiero 	Aplicación de evaluación de clima 128 para el 2018 y 123 para el 2019.

a. Resultado de generación de empleo inclusivo

Para este resultado se revisaron los indicadores renovación del personal y rotación del personal, así:

- **Renovación de personal:** Los procesos de ingreso, principalmente obedece a mujeres que son capacitadas desde los técnicos en el SENA, que hacen las prácticas dentro de FCM. Estas mujeres cuentan con las características sociales de la población misional. Sin embargo, al ser más complejo el proceso de aprendizaje de esta población, se abren convocatorias para la selección de operarias con mayor experiencia. Para el ingreso se realizan entrevistas, cumpliendo con los procedimientos establecidos por el sistema de calidad. Adicionalmente para las operarias se realiza una prueba de conocimiento de la máquina y de los procedimientos generales. Las operarias que son seleccionadas por convocatoria abierta, se les asigna un puesto de trabajo dentro de la planta, en el caso de las operarias correspondientes a la misionalidad, se ubican en un módulo de preparación adicional, que busca fortalecer el conocimiento de las máquinas y los procedimientos antes de ser ubicadas dentro de una actividad dentro de la planta.

Aunque existe una iniciativa y se manifiesta de parte de la gerencia la importancia de generar planes de sustitución, no se evidencian acciones concretas que eviten la pérdida de este conocimiento trasmitiéndolo al personal de sustitución. Alrededor de 25 personas cumplen cargos en áreas estratégicas y que son de difícil sustitución, al considerarse que requieren de un nivel de entrenamiento mayor que puede llegar a los 3 años, entre ellos se encuentran el personal de corte, diseño, terminación y lavandería.

- **Rotación de personal:** Los costos por rotación, analizados sobre los criterios de Caldera, Arredondo & Zárate (2019), para el caso de la FCM, fueron de \$249.500.000 para el 2019, que incluyen costos de reclutamiento, mantenimiento y separación; estos fueron calculados bajo el criterio de las personas con una antigüedad de un mes a un año que, de acuerdo al análisis, corresponde al grupo que más rota dentro de la organización. La tasa de rotación fue del 81%, de los cuales el 66% de personal se retiró en el primer año y el 46% de este total en los seis primeros meses, lo que demuestra la dificultad que tiene la FCM para conseguir procesos para retención de personal. Se evidencia que se realizan los procesos y procedimientos establecidos en la finalización del contrato, código GH-P-03, dentro del cual no existe sistematización de los motivos de retiro de los empleados.

b. Resultado Clima Laboral

Para este resultado se analizaron los datos obtenidos en los indicadores resultados humanos y satisfacción del personal, así:

- Resultados humanos: El personal identifica como clima laboral, la forma de relacionarse, el tipo de vinculación y la sensación de bienestar. Cuando se habla de clima laboral generalmente se asocia con la misión de la organización.

Siendo una fundación orientada hacia el enfoque social-productivo, aspectos de bienestar y mejoramiento de las condiciones de vida de las trabajadoras se convierten en elementos relevantes dentro de los resultados humanos. Por esta razón se toma información de acceso a vivienda y la inclusión al sistema financiero, como dos aspectos que muestran ese indicador. Al respecto, la FCM ha realizado aportes de excedentes desde hace 29 años a la cooperativa multiactiva “Coomiquelina”, que es una cooperativa asociada a la fundación y que hace parte del macrosistema de la comunidad religiosa; a fin de aportar a programas de desarrollo y el incremento de las condiciones de vida de las mujeres.

Otro aspecto que se puede considerar dentro de los resultados humanos corresponde a la formación. Al respecto el personal administrativo manifiesta que previo al 2016 se realizaban capacitaciones frecuentes, pero en la actualidad estos procesos son insuficientes. Entre el 2018 y 2019 solo se realizaron 7 capacitaciones, todas ellas con evidencias y soportes requeridos por el sistema de gestión de la calidad. Al referirse a la cantidad de capacitaciones realizadas, el personal afirma que desde el 2017 ha rotado el personal de gestión humana y que no hay jefatura de esta área desde mediados del 2019, por lo que estos procesos han quedado sin responsable. La falta de presupuesto de la FCM, es la principal razón que es manifestada, respecto a la falta de personal en el área correspondiente.

- Satisfacción del personal: El indicador de satisfacción del personal como indicador del empleo inclusivo, se analizó a partir de las entrevistas y la revisión de las evaluaciones de clima laboral entre el 2018 y 2019, que se compararon para poder evidenciar los aspectos que habían disminuido o incrementado entre años, encontrando lo siguiente:

Existe el instrumento de aplicación de entrevista de clima laboral estandarizado, aplicado bajo la misma metodología y a la totalidad del personal en cada año. Las variables que analiza la prueba son: comunicación, necesidades y motivación, objetivos y roles, integración y colaboración,

liderazgo, innovación y cambio, condiciones de trabajo, administración del capital humano, productividad, calidad y resultados, satisfacción laboral y autoevaluación. Calificadas bajo los criterios de: totalmente de acuerdo, de acuerdo, neutro o indeciso, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo.

Se encontró una disminución en puntos porcentuales de variables como: retroalimentación de los jefes inmediatos al trabajo realizado (-24%) acompañamiento a los trabajadores (-11%), percepción de ser escuchadas y atendidas en sus ideas (-54%), motivación (-28%), percepción de la calidad de las decisiones que toman los jefes (-10%) percepción que los despidos, ascensos y capacitación son tomados con base al desempeño laboral (-6%), forma como se organiza el trabajo en el módulo (-19%), percepción de acompañamiento para la obtención de resultados (-10%). Ninguna variable presentó resultados de mayor favorabilidad en el 2019.

Existe una percepción de inestabilidad relacionada con la rotación de personal administrativo, especialmente de la gerencia y de las jefaturas. Desde el 2017, se han tenido dos gerentes. Para el 2020 existe una persona encargada del cargo, sin que haya sido nombrada gerente. La jefatura de producción tiene además el encargo de la gerencia, por lo que su tiempo de dedicación a los aspectos de control operativo es menor y está siendo suplida por una supervisora. Estos vacíos de las funciones específicas dejan la percepción de no conseguir atender las operarias y sus necesidades en el puesto de trabajo y en el personal administrativo una sobredemanda de sus funciones.

Modelo de acompañamiento desde el capital estructural

El principal resultado que se espera desde el capital estructural en el activo intangible modelo de acompañamiento corresponde a disminuir el tiempo de acompañamiento que requieren las trabajadoras para adaptarse al trabajo, al cargo y a las normas de la empresa. El principal indicador al respecto es el modelo de gestión, como lo presenta la tabla 17.

Tabla 19. Indicadores del modelo de acompañamiento desde capital estructural

Capital estructural		
Activo intangible	Resultado	Indicador nivel 1
Modelo de acompañamiento	Reducción del tiempo de acompañamiento	Modelo de gestión

Fuente: Elaboración propia.

El acompañamiento implica, el proceso de capacitación y perfeccionamiento del personal de producción, que no tiene experiencia previa y que puede tardar aproximadamente un año. Adicionalmente el acompañamiento psicosocial, que facilite la adaptación a una condición laboral. A partir de la revisión documental y el análisis, se identifican los siguientes hallazgos:

- No existe un proceso escrito dentro del sistema de gestión de calidad, la articulación con el concepto de acompañamiento se asocia a los procesos de inducción, capacitación y seguimiento, pero no existe un proceso estructurado que permita calcular los tiempos de acompañamiento, las acciones, los responsables y la definición del costo de forma concreta.
- Se calcula de acuerdo a la información obtenida, que una mujer que ingresa a la FCM toma un año en aprender las acciones de la labor específica por dos razones, una relacionada a su condición de aprendizaje que como se ha expuesto anteriormente está relacionada con situaciones traumáticas que afectan su condición de aprendizaje y otra por la complejidad de la confección de las prendas.
- Se han establecido estrategias que implican la generación de un módulo inicial que sirve para ir insertando a las mujeres en el proceso, de tal forma que pueda continuar con el aprendizaje hasta conseguir fortalecer las habilidades que les permitan vincularse a módulos de mayor complejidad. En este módulo dura alrededor de 3 meses.
- Se evidencia que el proceso de acompañamiento requiere reducción de tiempo, para poder asumir mayores compromisos con clientes nuevos, que dejan de ser aceptados como consecuencia de la falta de personal preparado o por que se encuentran al 100% de ocupación del personal.
- En la actualidad se cuenta con las supervisoras que realizan actividades de inducción y formación, pero no existe personal específicamente asignado que lidere el acompañamiento de las mujeres. Dentro de las responsabilidades de las supervisoras está la de “Dar la inducción o solicitar capacitación a ingeniería y desarrollo para el personal cuando se inicia la producción de una nueva actividad, controlar el registro de capacitación en el Plan Carrera Individual” (FCM Proceso, GH-F-02, 2016), pero esto no implica realizar el proceso de formación o el seguimiento individual del aprendizaje, sino que su tarea está orientada al resultado de la producción únicamente. No se evidencian actividades de acompañamiento programadas, así como tampoco un plan para suplir

Modelo de acompañamiento dentro del capital relacional

Para la FCM, contar con un modelo de acompañamiento, ha favorecido el desarrollo del capital relacional, soportado en una imagen pública favorable.

Tabla 20. Indicadores del modelo de acompañamiento desde capital relacional

Capital Relacional			
Activo intangible	Resultado	Indicador nivel 1	Indicador nivel 2
Modelo de acompañamiento	Atracción de donaciones	Imagen pública	Reconocimiento de Comercio Justo

Fuente: Elaboración propia.

La atracción de donaciones es un elemento relevante dentro del sostenimiento de la organización. La sostenibilidad económica ha estado fundamentada en la producción de prendas y no se identifica una estrategia de atención y seguimiento a los donantes. Se evidencia en los balances financieros pérdidas significativas y la necesidad de tener fuentes de ingresos basados en el concepto social -productivo.

En la actualidad no existe evidencia de un plan que permita la recolección de fondos, estrategias de contacto con donantes o estrategias de comunicación interinstitucionales. En el 2016 la Fundación generó un balance social, en el que se presentaban los principales indicadores de gestión socio-productiva, siendo este el único documento de este tipo, producido por la fundación. Algunos de los indicadores relacionados con el capital relacional, en el activo modelo de acompañamiento son:

a. Imagen pública: La Fundación es considerada desde el gremio de la confección, como una empresa que genera prendas de calidad y alta complejidad, elaboradas por población vulnerable, lo que garantiza que se cumple una labor económica y al mismo tiempo un beneficio de tipo social, relacionado con el empleo inclusivo. Esta combinación le ha permitido a la FCM ser postulada para el premio de valor compartido en el 2017, entregado por la Cámara de Comercio de Bogotá, entre otros reconocimientos, que favorecen su imagen.

Para el 2017, también a partir de este concepto de lo productivo y social, consiguió ser reconocida con el premio por el cuidado a la vida, entregado en Alemania, por los premios Mundología. Este último reconocimiento, contó con el apoyo de Caritas Alemania, quien aportó

al trabajo de relacionamiento y facilitó los traslados de una religiosa y una trabajadora para recibir el premio.

a. Reconocimiento de Comercio Justo: La certificación de Comercio Justo, colocó a Miquelina como la única empresa de confección en Colombia que cuenta con esta certificación y permitió un amplio despliegue en medios en los que se refirieron a la labor Adoratriz; espacios como Semana, Revista Dinero, RCN radio, canal capital, City tv y medios católicos, los cuales hicieron el despliegue de la noticia, en donde la relevancia estuvo en el enfoque socio-productivo de la organización.

La certificación de Comercio Justo fue avalada por la Oficina Regional para Latinoamérica de la Organización Mundial del Comercio Justo, World Fair Trade Organization – WFTO, s.f. Esta certificación les permite ser reconocida por su práctica de los 10 principios de Comercio Justo orientados a las sostenibilidad social, económica y ambiental. La certificación tiene como propósito fortalecer las relaciones de cooperación entre la comunidad certificada y con otros actores sociales, favoreciendo el mejoramiento y el crecimiento de pequeños productores en América Latina. Esta última certificación no ha tenido seguimientos de parte de la organización, pero si algunas exigencias entorno a la formación del personal en Comercio Justo con regularidad.

Caritas Alemana, como un actor importante para la organización, además de apoyar aspectos de mejora productiva, con aportes en especie como un plotter de última tecnología, también ha realizado otros, que han permitido la visibilización de la organización, como por ejemplo, el aporte económico para preparar la solicitud ante la WFTO (World Fair Trade Organization) para la Certificación de Comercio Justo o la visibilización de los 40 años de FCM como Fundación social productiva, acciones que favorecen a largo plazo la sostenibilidad económica y social de la empresa y permiten la atracción de nuevos posibles donantes.

7.2.1.2 *Acuerdos favorables*

Acuerdos favorables desde capital humano

El resultado empleo inclusivo, se analizó los siguientes indicadores:

Tabla 21. Indicadores de acuerdos favorables desde capital humano

Capital humano			
Activo intangible	Resultado	Indicador nivel 1	Indicador nivel 2
Acuerdos favorables	Generación de empleo inclusivo	Perfil del empleado	Total de empleados
		<ul style="list-style-type: none"> • El 97% de los trabajadores son mujeres entre los 19 a 61 años. Edad media 41 años. • Mujeres en condiciones de pobreza, madres solteras, con familias a cargo entre 3 y 7 miembros • Viven en arriendo. • Ingresos del hogar provenientes de la mujer trabajadora. • Ingreso de un poco más de un mínimo 	137 empleados, 110 ocupan los cargos de tipo operativo.
		Compromiso e interés	
		<ul style="list-style-type: none"> • Ausentismos de más de 56 días en el 2019 • Ausencias injustificadas de 1 o 2 días • Retardos permanentes 	

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se desarrollan los indicadores del resultado generación de empleo inclusivo: perfil del empleado, total de empleados y compromiso e interés:

• Perfil del empleado

Las mujeres vinculadas al empleo inclusivo, constituye la línea operativa del modelo, son mujeres expuestas a violencias de género de diversa índole, tienen dificultades de aprendizaje y conviven con traumas originados por la explotación sexual (Kraus, 2016), situaciones que afectan las condiciones generales de vida, su relación con la forma de aprender y comprender el mundo que les rodea.

En este sentido las trabajadoras de Fundación Creaciones Miquelina para sus procesos de desarrollo de habilidades y competencias, requieren acompañamiento que permitan su adaptación e inclusión laboral, en tiempos mayores de aprendizaje a los que requieren otras mujeres. Estos acompañamientos incluyen la intervención de profesionales psicosociales, que diferencian a la organización de otras que tengan esta misma actividad productiva.

El personal encargado del área administrativa es en su mayoría profesional. En estos cargos se cuenta con algunas mujeres que han venido escalando puestos desde el área operativa y se han convertido en símbolos para otras mujeres de la oportunidad de crecer dentro de la organización. Aunque no existe un plan de desarrollo del personal definido, si no que este se da de acuerdo a la situación de la organización.

- Total de empleados: De acuerdo a la narrativa del personal administrativo, existe déficit de personal operativo, pues solo un 60% del personal de planta está disponible y capacitado para generar procesos productivos, el restante porcentaje obedece a mujeres que se encuentran en procesos de entrenamiento aún y que no pueden hacerse cargo de procesos complejos de confección o se incluyen dentro del grupo de operarias que rota o se ausenta con frecuencia.
- El compromiso e interés: Se evalúa a partir del concepto de actitud de Solano (2015), relacionado al cumplimiento de normas y reglas establecidas por la organización, que indica la capacidad de adaptación de las mujeres al trabajo, asociada a su situación psicosocial. De acuerdo a los registros de descargos, existe un alto porcentaje de ausencias no justificadas de uno a dos días principalmente. Los reportes para el 2019 correspondieron a 56 días por valor de \$6.894.397, este valor no incluye los costos ocultos que surgen de los reemplazos y su costo de capacitación. Estas ausencias tienen registro de la cantidad y costo, pero no de las razones, lo que no permite generar planes de acción al respecto. De acuerdo con las percepciones recogidas en las entrevistas, obedecen a su dificultad para seguir las normas de horarios, situaciones de consumos de alcohol y problemas con sus hijos.

En relación con la generación de empleo inclusivo, los administrativos consideran que hay una sobredemanda de parte de las mujeres operarias, porque la organización las sostenga laboralmente independientemente de su nivel de producción. Desde esta perspectiva, se considera que existe una relación de dependencia con las operarias, que hace que se pierda el horizonte comercial. También se observa desde la perspectiva administrativa que la inclusión de estas mujeres a la operatividad en ocasiones ha generado pérdidas que se han resultado a través de donaciones o el recorte de personal de áreas que son necesarias para fortalecer la organización.

Acuerdos favorables desde el capital estructural

Dentro de los resultados esperados en el capital estructural para el activo intangible de acuerdos favorables, se espera como resultado el número de productos exclusivos de la Fundación, esto relacionado con la innovación y los resultados de estos procesos.

Tabla 22. Indicadores de acuerdos favorables desde capital estructural

Capital estructural		
Activo intangible	Resultado	Indicador nivel 1
Acuerdos favorables	Número de productos exclusivos	Innovación

Fuente: Elaboración propia.

Hasta el 2018, FCM gestionó tres marcas propias Q.Camello (dotacionales), Quiz(uniformes para colegios) y VIP (ropa deportiva) que cuentan con marca registrada, sin embargo debido a la falta de personal para cubrir la producción y de inversión para generar un plan de mercadeo, quedaron estancadas.

De acuerdo a lo expresado en las entrevistas, la innovación está sujeta a la posibilidad de generar inversiones que se considera en el momento inviables. Existen diseños de productos propios, para la marca VIP, que no continuaron por que la marca quedó paralizada. En la actualidad no se han generado nuevos diseños y las acciones de innovación, están asociadas a los requerimientos del cliente principal que de una u otra manera exige respuesta a sus necesidades. No hay una postura concreta respecto a la posibilidad de generar procesos de innovación, aunque en la discursividad manifiestan la necesidad de hacerlo. Más que innovaciones, se han conseguido actualizaciones tecnológicas para ajustar los procesos. Esta información se describe en el aparte relacionado con infraestructura.

Desde la perspectiva de impulsar productos exclusivos, se ha contado de forma intermitente con profesionales del área comercial y de mercadeo, que no han desarrollado estrategias en su totalidad, porque los tiempos de exigencia han sido cortos e insuficientes para presentar resultados. Sólo se encontró un documento de un plan de mercadeo propuesto para la organización que no se implementó. No hay evidencia de investigaciones de nuevos mercados, como tampoco la conexión con nuevos proveedores que puedan impulsar acciones entorno a la creación y diseño de nuevos productos.

La línea administrativa percibe a la organización en términos de maquila, porque constituirse en una línea de producción tradicional, constituye un esfuerzo económico y de inversión que la Junta Directiva no está dispuesta a asumir. En las juntas directivas se habla de ganancia por producción de prendas, más que de una generación de un producto propio. Esta es una respuesta a la sostenibilidad inmediata de la organización que garantiza el empleo en condiciones de menos riesgo de acuerdo a su percepción

Acuerdos favorables desde el capital relacional

Los acuerdos favorables, se evidencian en las ventas y los clientes que tiene en la actualidad.

Tabla 23. Indicadores de acuerdos favorables desde capital estructural

Capital Relacional		
Activo intangible	Resultado	Indicador nivel 1
Acuerdos favorables	Ventas	Cartera de clientes

Fuente: Elaboración propia.

Los clientes principales están relacionados con Paramo UK, empresa del reino Unido que comercializa prendas especializadas para alta montaña, Miguel Caballero que es una empresa que comercializa prendas de igualmente de alta complejidad como chalecos y uniformes de seguridad. Esta cartera de clientes corresponde al 98% del total de los ingresos. Otros ingresos pueden provenir de la venta de uniformes para el colegio o saldo de venta de productos propios.

La Fundación ha construido relaciones con actores sociales que se han ido vinculándose de acuerdo a las necesidades de la organización. Sin embargo, no existe evidencia de la construcción intencionada de estrategias de relacionamiento que favorezcan acuerdos con los actores y que agreguen mayor valor organizacional. Los acuerdos han sido generados de forma natural o como parte de la labor de Fundación. Los funcionarios identifican que no han sido valoradas y no que no tienen la gestión que se espera.

Como organización, FCM ha tenido nuevas posibilidades de ampliar su mercado, sin embargo, encuentra una dificultad en la falta de personal capacitado, lo que limita la posibilidad de aceptar nuevos clientes. La infraestructura tiene capacidad para ampliar la producción, sin

embargo, al ser las prendas de alta complejidad, el personal capacitado se enfoca al cliente principal, limitando la posibilidad de aceptar nuevos clientes.

La influencia del cliente principal y la dificultad para que se cuente con personal capacitado en tiempos más cortos que suplan la demanda de otros clientes, dificulta que se establezcan nuevos acuerdos de ventas y producción. Establecer nuevos contratos, permite disminuir la influencia que tiene Paramo UK en las decisiones de la organización y genera la posibilidad de cambiar algunos elementos de la estructura del modelo de producción que, de acuerdo con la percepción de los entrevistados, incluso permitiría a la organización fluir comercialmente.

En diferentes niveles de la organización se refieren a la fundación como una institución separada de la fábrica y se identifica en la Junta directiva de la Fundación, de acuerdo las percepciones, un sistema aislado pasivo y desactualizado de lo que es Creaciones Miquelina. La periodicidad de las reuniones es un argumento que utilizan los funcionarios para sustentar esta información. Al igual manifiestan que hay poca claridad en las prioridades, lo que hace que las decisiones sean lentas.

Adicionalmente, aunque existe en el organigrama, de un área de ventas, en la actualidad, no hay personal encargado y por tanto tampoco un plan enfocado en el crecimiento y ampliación de nuevos mercados.

7.2.1.3 Modelo de producción

Modelo de producción desde el capital humano

El modelo de producción de FCM se basa en las actividades intangibles e indicadores que se presentan en la tabla 22.

Tabla 24. Indicadores del modelo de producción desde capital humano

Capital humano		
Activo intangible	Resultado	Indicador nivel 1
Modelo de producción	Certificación por competencias SENA	Renovación educativa
	2017 100% del personal certificado por competencias, 50% del personal se mantiene	63% bachillerato, 22% primaria y el 10% nivel técnico o tecnológico. No existen procesos de renovación impulsados por FCM

Fuente: Elaboración propia.

Para el 2017 el convenio con el SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje), permitió la realización de la certificación por competencias del 100% de lo(a)s trabajadoras(es) de la FCM, en la actualidad alrededor del 50% de las personas certificadas se mantienen en la Fundación, por lo que se encuentran promoviendo otro proceso de certificación.

En el 2020 se realizará una certificación por competencias al 100% de los trabajadores activos, que incluye una prueba de desempeño, un producto en la puesta de trabajo durante una jornada laboral, la aplicación de oportunidad para el nivel de competencia y una entrevista al 20% de las personas participantes del proceso como fuente de verificación. Sin embargo la falta de personal a cargo del área de gestión humana afecta la planeación, ejecución y evaluación de las actividades intangibles que permiten fortalecer las capacidades habilidades y competencias del capital humano

Considerando que la FCM cuenta con la certificación ISO 9001, el proceso de certificación del SENA, promociona y asegura la calidad de los productos, como también mejorar perfil ocupacional del activo que representa las(os) trabajadoras (es).

Modelo de producción desde el capital estructural

El modelo de producción se valora como lo muestra la tabla 23 con los indicadores calidad y mejora, buenas prácticas y certificaciones, infraestructura y fiabilidad del software.

Tabla 25. Indicadores del modelo de producción desde capital estructural

Capital estructural			
Activo intangible	Resultado	Indicador nivel 1	Indicador nivel 2
Modelo de producción	Disminución de reprocesos	Calidad y mejora	Buenas prácticas y certificaciones
	Calidad de la confección	Infraestructura	Fiabilidad del Software

Fuente: Elaboración propia.

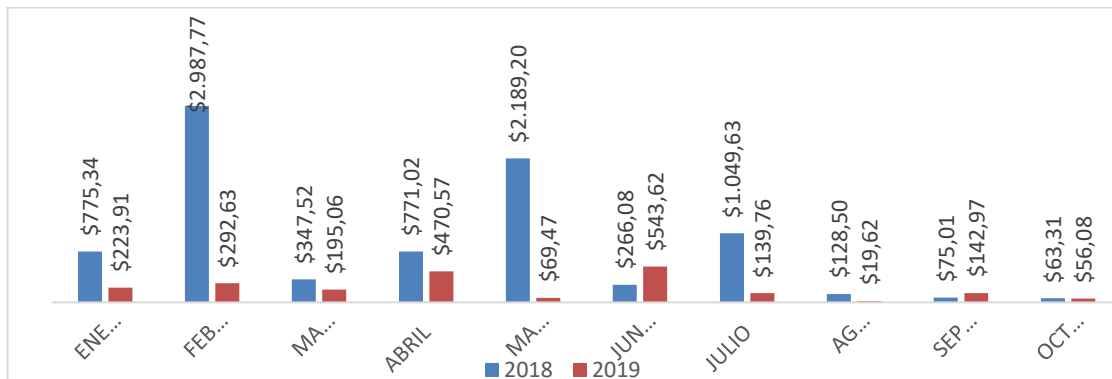
El desarrollo de los resultados de los indicadores de los resultados disminución de reprocesos, que corresponden a calidad - mejora y buenas prácticas - certificaciones y calidad de la confección relacionado con los indicadores de infraestructura y fiabilidad del software, se desarrollan a continuación:

a. Calidad y mejora:

La calidad y la mejora de FCM, especialmente en este resultado, obedece a la capacidad de fortalecer los procesos de capacitación y buenas prácticas para que los resultados asociados con los procesos de producción sean los óptimos, algunos elementos relacionados con el indicador corresponden a los siguientes:

- La formación continua, se programa de acuerdo con las necesidades de los procesos y procedimientos de calidad o a los requerimientos de Comercio Justo. Son realizados de forma esporádica, sin que estas obedezcan a un plan estructurado.
- Se identificó la existencia de un ejercicio de aprendizaje permanente relacionado con la confección de nuevas referencias de productos o ajustes a referencias antiguas, del cual se genera ficha técnica. Las referencias nuevas, requieren de capacitación y ajustes del proceso, sin que exista evidencia de este proceso, aunque el sistema de gestión de calidad lo exija.
- Se evidencian acciones que surgen del conocimiento y la experiencia de las operarias, que son transmitidos de una a otra, sin que exista registro documental de ello, siendo este un conocimiento tácito que conduce a la imitación de las prácticas.
- Los costos por devolución reportadas desde la gerencia correspondieron a \$8.653,38 USD para el 2018 y disminuyó a 2.153,69 USD en el 2019, esta disminución se produjo como consecuencia del cambio de un concepto de producción de sistema modular a uno lineal, lo que permitió avanzar en una forma de producción que genera menos presión en las operarias y la especialización en operaciones en donde son más efectivas. La gráfica 1, muestra los descuentos por calidad producidos durante los años 2018 y 2019.

Gráfico 1. Comparativo de descuentos por reclamo calidad Paramo 2018-2019 (en dólares)



Fuente: Gerencia FCM

b. Buenas prácticas y certificaciones:

La Fundación Creaciones Miquelina fue certificada en el 2001 con la norma ISO 9001, que garantiza la calidad en los procesos de gestión y recertificada en el 2019. Esta certificación garantiza que existen proceso y procedimientos establecidos para las principales acciones que realiza la organización, su estandarización, socialización y replica, promoviendo los ajustes del sistema y la búsqueda de la mejora continua. Los procesos certificados son: Control de documentos, sistema de gestión de calidad, confección modular, compras, recibo y entrega de material y demás elementos de inventario, capacitación y formación, selección y contratación, ventas mercado nacional, ventas almacenes.

Algunos elementos encontrados dentro del proceso de revisión e indicadores son los siguientes:

- Se evidencia que no se ha levantado el proceso del sistema de confección lineal, cambio que se realizó en el 2019. De acuerdo con las entrevistas, este cambio obedeció a que los tiempos de rendimiento eran más bajos, debido a que la labor depende de la agilidad de cada operaria en la elaboración de su tarea y que su retraso estanca la producción de la totalidad del módulo, mientras que el proceso lineal permite designar un procedimiento específico que no esté encadenado.
- Los responsables de los procesos están identificados, sin embargo, no se encuentran cubiertas vacantes, debido a la reducción de personal que ha tenido la parte administrativa. Esta situación afecta la calidad de la ejecución y sobrecarga de funciones de algunos trabajadores del área administrativa y de las supervisoras, que son las encargadas de revisar la calidad.
- El sistema cuenta con inspectores de calidad dentro de los subprocesos de confección y acabados. (Ver anexo 11. Diagrama de supervisión). Las inspectoras o supervisoras están encargadas de verificar los productos realizados y habilitar la continuidad de los procesos, una vez esté aprobado. También de parte del cliente se cuenta con dos personas que hacen las veces de supervisoras del producto a fin de hacer la corrección antes de finalizar con la prenda.

c. Fiabilidad del software:

En el 2018, FCM hizo una inversión para reemplazar los servidores físicos por almacenamiento en la nube, para evitar el riesgo de pérdida de información por daño físico. El 100% de los procesos de producción están siendo almacenados en este espacio digital, correspondientes a la página web, correos, redes sociales, office, Windows y Q.soft en un hosting. Otros elementos relacionados con este indicador son:

- El sistema de información de la FCM es adecuado al 100% de sus necesidades y fiable para los procesos actuales. Contiene los módulos de nómina, producción, diseño, lavandería, inventarios, contabilidad, cartera y ventas, que permite la administración de la información, a través de un software llamado Q.soft, operado por un ingeniero exclusivo para ello.

d. La FCM cuenta con un programa tecnológico de última generación de la empresa Gerber Technology, que a través de hardware y software aportan en el aumento de la eficacia y calidad de la confección de los productos y que en la actualidad soportan las áreas de diseño y corte.

- Cuenta con un plotter especializado, que se encuentra articulado al software. Este programa tuvo un acuerdo favorable en términos de los precios de la licencia por el tipo de actividad que ejerce la Fundación. Adicionalmente se cuenta con un Excel con formulación avanzada para el control de tiempos y rendimientos, ajustada a las necesidades de FCM.

Modelo de producción desde el capital relacional

El capital relacional está enfocado en la capacidad de producir prendas de alta calidad, que se basa en un perfil de cliente.

Tabla 26. Indicadores del modelo de producción desde capital relacional

Capital Relacional		
Activo intangible	Resultado	Indicador nivel 1
Modelo de producción	Capacidad de producir prendas de alta complejidad	Perfil del cliente

Fuente: Elaboración propia.

Los acuerdos favorables y el modelo de producción están profundamente encadenados en términos del capital relacional. La generación de prendas de alta complejidad, permiten tener la posibilidad de ampliar la cartera de clientes cuyos perfiles sean la compra de los productos o la maquila de prendas especializadas, como las confeccionadas en la actualidad, que, por el precio de la prenda y la exclusividad, son por lo general clientes ubicados en el exterior, en mercados muy exclusivos.

Durante 28 años FCM ha confeccionado prendas de alta complejidad para Paramo UK y desde hace 10 para Miguel Caballero, ambos clientes con exigencias muy altas en sus prendas. Emergen del discurso de los entrevistados, la capacidad que tiene la FCM para confeccionar este tipo de productos, considerando que es un plus muy importante dentro del modelo de producción,

porque tanto el sistema de producción, como las áreas de diseño, y logística están adecuadas para generar trabajos de este tipo.

De acuerdo a las entrevistas, el modelo de producción ha ido construyéndose a partir del crecimiento de la relación comercial entre Paramo y la organización, lo que ha constituido un aprendizaje significativo y la posibilidad de mantenerse. Sin embargo, también ha sido una limitante para la generación de ideas de innovación y el cambio de algunos elementos que constituyen el modelo de producción.

Desde la perspectiva de los funcionarios la elaboración de prendas de alta complejidad es una fortaleza de la fundación y se configura en razón para mantenerse operativamente a pesar de las pérdidas, debido a que constantemente los clientes requieren este nivel de complejidad y detalle que no se consigue en los operarios tradicionales, los funcionarios también identifican que el tiempo de aprendizaje de esta área sobre pasa los tiempos de formación en comparación con otras compañías. El personal administrativo identifica que los clientes sacan partido de esta especialidad en la elaboración de las prendas, negociando el valor por debajo del precio, comparado con el valor de la elaboración de una prenda convencional-

Los clientes a nivel nacional en la actualidad se relacionan con la compra de uniformes para colegios al menudeo, con la marca Quiz, sin embargo, esto solo se produce para una época del año. De acuerdo a lo manifestado en las entrevistas, las prendas nacionales, por ejemplo relacionadas con la marca Q camello, de confección de dotacionales, tiene un costo muy alto en relación al mercado, por lo que dejaron de producirse.

De acuerdo a la información suministrada, FCM tiene la experiencia para desarrollar prendas, que pueden ser comercializadas a nivel nacional, pero requiere de un equipo de diseño y planes de comercialización y esta última no es una de los intangibles desarrollados por FCM. De acuerdo a las narrativas han sido varios los intentos de generar nuevos mercados, pero no se le inyecta el suficiente capital y tiempo para permitir su crecimiento

7.2.2 Estadio de las actividades intangibles de los activos intangibles

A partir de encuestas realizadas a los encargados del área administrativa de la organización, se evaluaron las actividades intangibles, que dan cuenta de los resultados esperados y que de acuerdo a Solano (2015), soportan la conformación del activo intangible. Esta evaluación

permitió definir el estadio de desarrollo de dichas actividades dentro de la organización, por tanto, la madurez del activo intangible.

Como se describe en la metodología, se usaron cuatro criterios de evaluación, así: i) La actividad intangible descrita, no existe, ii) la actividad intangible, existe pero no está estandarizada, iii) La actividad intangible, está estandarizada, apropiada, documentada y de fácil transferencia a quienes la deben ejecutar, iv) la actividad intangible, cumple con las condiciones del estadio 3 y adicionalmente se evidencia su contribución en los resultados esperados por la organización.

7.2.2.1 Actividades intangibles del modelo de acompañamiento

Tabla 27. Actividades del activo intangible modelo de acompañamiento

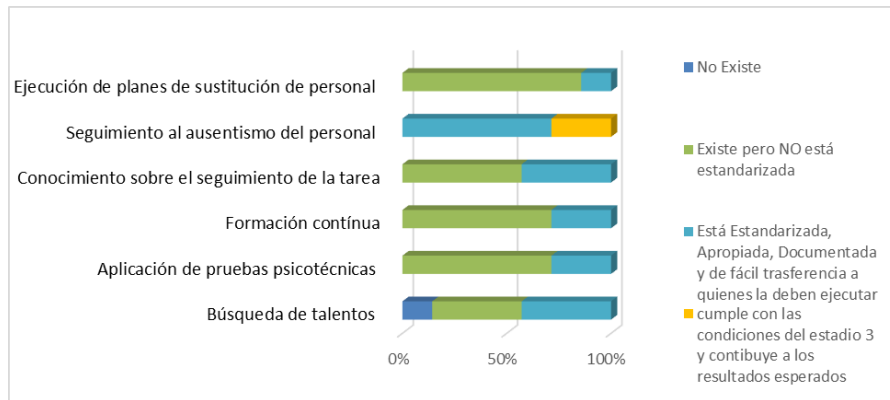
Modelo de acompañamiento						
Resultados esperados						
Capital humano	Generación de empleo inclusivo	Clima laboral	Capital estructural	Reducción del tiempo de acompañamiento	Capital relacional	Atracción de donaciones
	Actividades intangibles			Actividades intangibles		Actividades intangibles
	Búsqueda de talentos	Medición de la satisfacción del personal		Asignación de personal encargado del liderazgo del modelo de acompañamiento		Mapeo de actores y redes interinstitucionales
	Aplicación de pruebas psicotécnicas	Gestión de evidencias de acompañamiento a líderes de área		Programación de actividades de acompañamiento		Estrategia de contacto de donantes
	Formación continúa	Actividades de promoción de la comunicación efectiva		Ejecución de las actividades de acompañamiento		Acciones creativas para la recaudación de fondos
	Conocimiento sobre el seguimiento de la tarea	Actividades de desarrollo del trabajo en equipo en la cadena producción		Monitoreo y evaluación de las actividades de acompañamiento		Elaboración de reportes de Balance social
	Ejecución de planes de sustitución de personal	Ejecución de planes de acción respecto a resultados de medición				Estrategia de comunicación interinstitucionales

Fuente: Elaboración propia

Actividades intangibles del resultado generación de empleo inclusivo

De las seis actividades verificadas dentro de los resultados actuales de la generación de empleo inclusivo, cuatro de ellas se calificaron con mayor frecuencia, como una actividad intangible existente, pero no estandarizada.

Gráfico 2. Actividades intangibles del resultado generación de empleo inclusivo



Fuente: Elaboración propia. Encuesta al personal sobre actividades intangibles

La actividad intangible búsqueda de talentos, refleja que para el 14% de los encuestados, no existe dicha actividad dentro de la organización, mientras que el 42,9% considera que existe sin estandarizar y otro porcentaje igual, que existe estandarizada. Este resultado evidencia que no es claro para la organización a qué corresponde la búsqueda de talentos, sumado a que en el momento FCM no cuenta con una jefatura de gestión humana que dinamice actividades como estas, que suman al activo intangible.

La actividad de búsqueda de talento aplicaría para el personal administrativo; El personal operativo debe cumplir unos requisitos de tipo social, por lo que no aplica a la categoría, más bien correspondería a una actividad de formación continua y de desarrollo dentro de la organización.

Para el 71% de los encuestados, la aplicación de pruebas psicotécnicas se encuentra en un estadio 2, es decir existe sin estandarizar. Se evidencia documentalmente la existencia del proceso de selección y contratación, en donde se especifica la aplicación de pruebas técnicas, pero no se encontró evidencia de que estén estandarizadas dichas pruebas, especialmente el componente técnico de la prueba de ingreso de las operarias.

La actividad de formación continua, se encuentran en un estadio de existencia y no estandarización para el 71% de los encuestados. Ratificando que no existe un plan de formación continua riguroso y que tampoco se cuenta con el personal que genere y dinamice estas actividades. La FCM suele confundir los planes de formación continua con los planes de capacitación de las

tareas operativas, lo que evidencia la necesidad de un acompañamiento para la validación de un modelo integral de intangibles.

El 57% de los encuestados considera que el seguimiento de la tarea existe, pero no está estandarizado. Este es un elemento que es ratificado por las operarias quienes, mostraron en la evaluación de clima laboral la disminución de puntos de percepción entre el 2018 al 2019, en los aspectos de acompañamiento de los trabajadores y la percepción de ser escuchadas y atendidas en sus tareas cotidianas.

En el caso de seguimiento del ausentismo la actividad intangible, está estandarizada, apropiada, documentada y de fácil transferencia para el 71% de los encuestados. Esta actividad se encuentra en este estadio a lo que se refiere al seguimiento de las mujeres en términos de días de ausentismo y costo del mismo. Sin embargo, no existe un registro documental de las razones del ausentismo; son objeto de una pregunta de seguimiento, pero no está sistematizada para generar planes de acción.

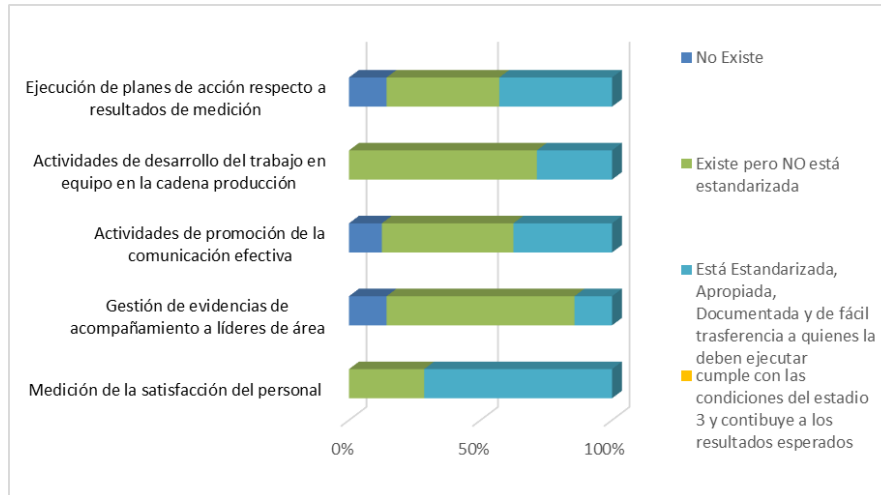
Los resultados también muestran, que existen, pero no estandarizados, los planes de sustitución. Esto ratifica lo recogido de los participantes en donde se define que al existir 25 puestos de trabajo que requieren procesos de entrenamiento largos, se requiere revisar estos planes de sustitución que permita fortalecer el activo intangible.

Actividades intangibles del resultado clima laboral favorable

De las actividades evaluadas, el desarrollo del trabajo en equipo, las actividades de promoción de la comunicación y la gestión del acompañamiento de las tareas de las líderes son las que se encuentran mayoritariamente evaluadas como existentes sin estandarizar, como lo muestra la gráfica 3.

Existe evidencia de la medición del clima laboral como lo afirma el 71% de los encuestados, la prueba se encuentra estandarizada y apropiada, sin embargo, no cuenta con planes de mejora, ni personal a cargo para ejecutar las actividades de dicho plan.

Gráfico 3. Actividades intangibles del clima laboral favorable



Fuente: Elaboración propia. Encuesta al personal sobre actividades intangibles

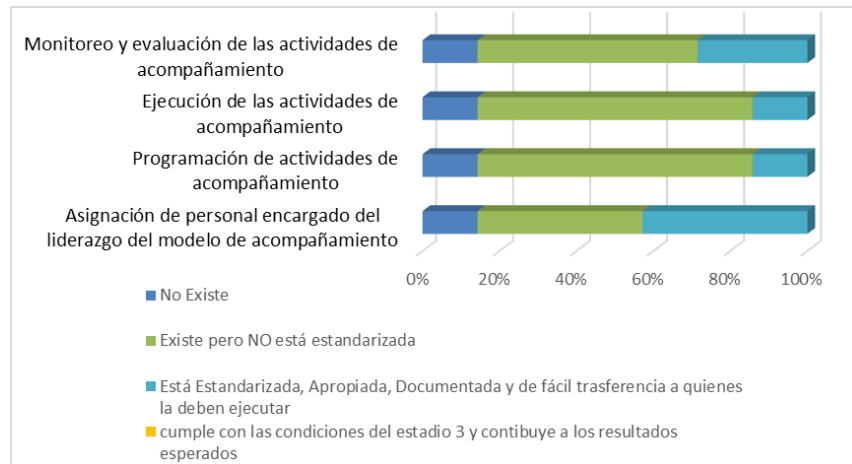
Las variables fomento del trabajo en equipo dentro del sistema de producción y gestión de evidencias de acompañamiento de líderes de área, se encuentran mayoritariamente en un estado de existencia, sin estandarizar la primera con el 40% y la segunda con el 65% de las respuestas. Estas dos actividades están relacionadas, obedecen a la necesidad de acompañar a líderes o supervisoras que están con la responsabilidad de transmitir el conocimiento y las actividades de entrenamiento, las cuales requieren del apoyo de otras áreas para el manejo del personal, así como las diversas problemáticas personales de las operarias que se reflejan en la productividad.

En la actualidad no se cuenta con un equipo psicosocial dentro de la FCM, esto recarga a las supervisoras respecto del manejo del personal, pero además afecta a rotación de personal, pues no son ellas quienes tienen las habilidades y competencias para atender situaciones como las que viven las operarias, lo que puede producir tensión y expulsión natural de las mujeres de la fábrica.

Actividades intangibles del resultado reducción del tiempo de acompañamiento

Respecto a la reducción del tiempo de acompañamiento, en su mayoría fueron calificadas en el estadio 2, es decir existen, pero no están estandarizadas.

Gráfico 4. Actividades intangibles del resultado de reducción del tiempo de acompañamiento



Fuente: Elaboración propia. Encuesta al personal sobre actividades intangibles

Las actividades intangibles evaluadas, programación, ejecución y monitoreo de actividades de acompañamiento se encuentran en un estadio de desarrollo 2, con porcentajes del 65 y 90%; es decir existen, pero no se encuentran estandarizadas. En el caso de la asignación de personas, se considera en porcentajes iguales entre los estadios 2 y 3.

Esta respuesta de la mayoría soporta las afirmaciones realizadas por los entrevistados, quienes manifiestan que existe un deber ser del acompañamiento, pero al no estar estandarizado, no cuenta con acciones concretas, tiempo y responsables, de tal manera que se haga un proceso de capacitación y adaptación como se requiere de acuerdo al interés institucional.

Por la variable acompañamiento cruzan muchas otras, que son determinantes, como por ejemplo la disminución de ausentismo, la disminución de la rotación y de los reprocesos, que son costos del proceso de aprendizaje que pueden generar una alta carga al costo final de los productos y servicio, en consecuencia, la disminución de las utilidades que pueden ser reinvertidas en la misma obra.

Respecto a la actividad relacionada con la asignación de personal para el acompañamiento, es un elemento que está definido, pero no se cumple. En la actualidad el acompañamiento, está a cargo de las supervisoras que hacen parte del área de producción, pero dentro de la propuesta estructural, está en manos del departamento de gestión humana con un equipo psicosocial. La situación económica de la Fundación ha provocado el cese de vacantes, que son necesarias de cubrir estas actividades, como por ejemplo el personal de gestión humana.

Actividades intangibles del resultado atracción de donaciones

La valoración de avance de las actividades intangibles definidas para la atracción de donaciones refleja en cuatro de ellas con mayor proporción que no existen, como lo muestra el gráfico 5.

Gráfico 5. Actividades intangibles resultado de atracción de donaciones



Fuente: Elaboración propia. Encuesta al personal sobre actividades intangibles

La revisión documental y en las discursividades de los participantes, se reconoce que no existen iniciativas que permitan fortalecer los aportes de terceros a la fundación, algunas iniciativas esporádicas se hicieron, pero no se continuaron. Se considera que recibe sus ingresos de los procesos productivos, que no alcanzan a cubrir los costos de aprendizaje de las mujeres, por lo que manifiestan la necesidad de aprovechar la imagen y el concepto de organización sin ánimos de lucro para hacer recaudación de fondos.

La actividad que se considera más avanzada dentro de este resultado corresponde a la elaboración del balance social, del cual solo se conoce la versión del 2016; Las demás actividades como la construcción de un mapeo de actores, acompañado de estrategias de recaudación de fondos son para el 71,4% inexistentes.

Gracias a la Certificación de Comercio Justo, la FCM se ha hecho más conocida, en el gremio y con otras instituciones, sin que haya intencionalidad de generar una estrategia al respecto.

7.2.2.2 *Actividades intangibles de los acuerdos favorables*

Tabla 28. Actividades intangibles del activo acuerdos favorables

Acuerdos favorables					
Resultados esperados					
Capital humano	Generación de empleo inclusivo	Capital estructural	Número de productos exclusivos	Capital relacional	Ventas
	Actividades intangibles		Actividades intangibles		Actividades intangibles
	Búsqueda de talentos		Investigación de nuevas líneas de producto		Gestión de la base de datos de clientes
	Aplicación de pruebas psicotécnicas		Investigación de nuevos mercados		Gestión de la cartera de clientes
	Formación continúa		Uso nuevas tecnologías de producción		Ejecución de campañas de marketing
	Conocimiento sobre el seguimiento de la tarea		Conexión con nuevos proveedores que tienen insumos diferenciales		Estrategia de fidelización de clientes
	Ejecución de planes de sustitución de personal		Diseño, prototipado y lanzamiento de nuevos productos		Difusión de la labor social a nivel nacional e internacional Ampliación de canales
			Generación de nuevas lógicas de incorporación laboral al desarrollo de nuevos productos		Conocimiento de la labor social de los competidores

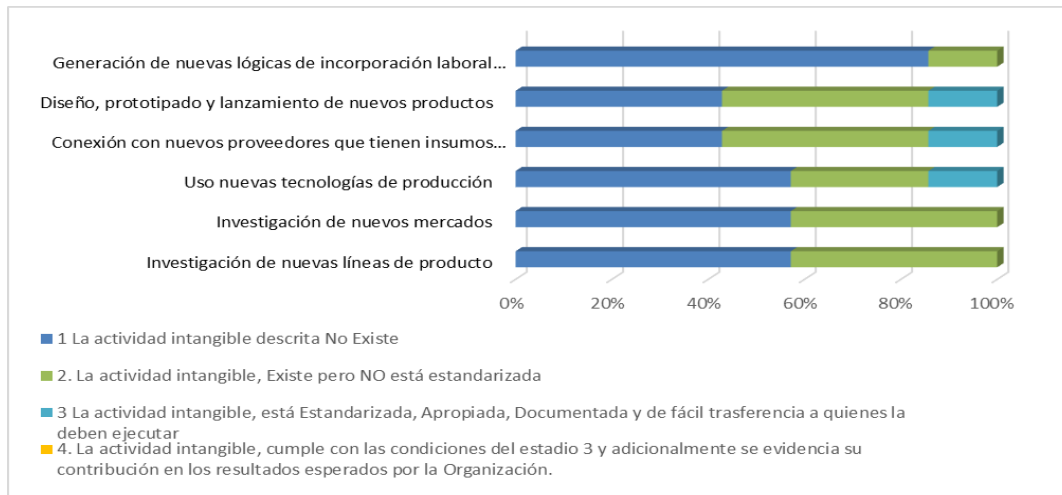
Fuente: Elaboración propia

Actividades intangibles del resultado número de productos exclusivos

De las actividades intangibles propuestas para productos exclusivos, cuatro de ellas se encuentran mayoritariamente ubicadas en un estadio 1, es decir no existen, como lo muestra el gráfico 7. Estas son: Generación de nuevas lógicas de incorporación laboral en el desarrollo de nuevos productos (86%), uso de nuevas tecnologías de producción, investigación de mercados e investigación de nuevas líneas de producto (57%).

La conexión con nuevos proveedores, fue ubicada como actividades que se encuentran en un estadio 1 y 2, es decir no existe o existen sin estandarizar, calificado cada estadio con el (43%). Esto puede deberse a que han existido iniciativas, pero que al no estandarizarse se han considerado por parte de los encuestados, como inexistentes.

Gráfico 6. Actividades intangibles del resultado productos exclusivo



Fuente: Elaboración propia. Encuesta al personal sobre actividades intangible

Por su parte la actividad de diseño y prototipado de productos, aunque fue ubicada en el estadio 1 y 2 mayoritariamente (43%), el 14% restante la ubicó en un estadio 3, porque puede considerarse con un desarrollo mayor, al existir la capacidad para generar diseños propios, a partir de la experiencia adquirida de la elaboración de productos propios, sin embargo, las respuestas mayoritarias demuestran las acciones actuales.

Como se ha evidenciado a lo largo del documento, las acciones de innovación y desarrollo están sujetas a los productos de los clientes. Al no existir inversión tanto en el desarrollo, la comercialización y el mercadeo, se limitó la continuidad de este tipo de iniciativas

Existe una visión tímida de crecimiento, por una parte se desea crecer para mantener los empleos inclusivos, pero se teme generar inversiones que puedan traer riesgos de pérdidas mayores.

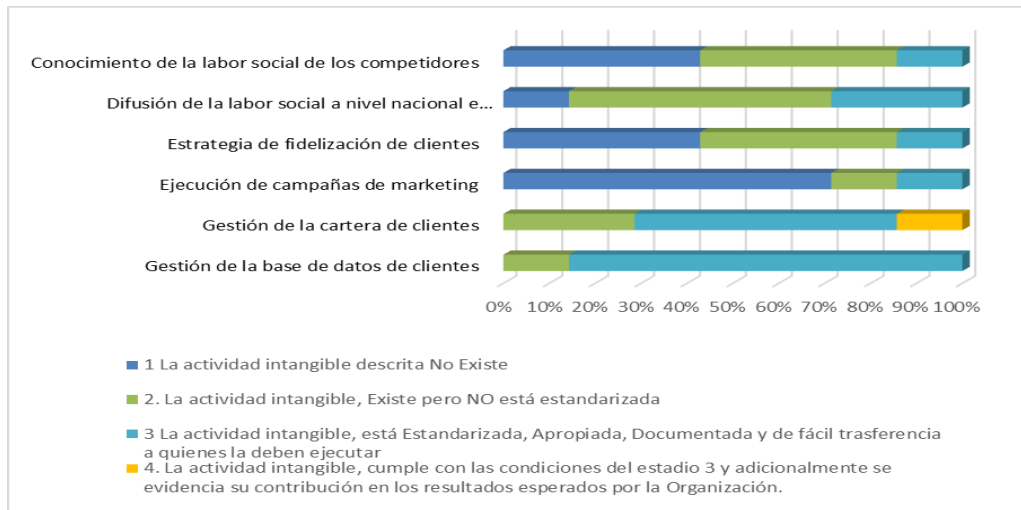
Actividades intangibles del resultado ventas

Las ventas como resultados, fueron evaluadas desde cinco actividades, de las cuales dos fueron ubicadas de forma mayoritaria en el estadio 3, es decir, se encuentran estandarizadas y apropiadas, es el caso de las actividades correspondientes de la gestión de la base de datos (87%) y seguimiento de cartera de los clientes actuales (57%).

Respecto de la gestión de la base de datos de los clientes, el respecto a su ubicación en el estadio 3, corresponde al cumplimiento de los requerimientos técnicos del sistema de calidad,

pero no a una acción para generar un resultado respecto al incremento o seguimiento de posibles nuevos clientes. Esta actividad no se realiza porque no existe un área de trabajo que se encargue de esta gestión.

Gráfico 7. Actividades intangibles del resultado ventas



Fuente: Elaboración propia. Encuesta al personal sobre actividades intangibles

Las actividades relacionadas con la construcción de compañías de marketing que permitan en incremento de las ventas se consideran mayoritariamente inexistente (71%), ratificando los resultados relacionados con los resultados del ítem anterior, que tiene que ver con la apertura de nuevos mercados.

La difusión de la labor social se considera en un estadio 2 (57%), es decir, existe sin estandarizar. Las actividades de promoción de la acción social están asociadas a las obligaciones que establece la WFTO para comercio justo. En otros casos se realiza a través de Religiosas Adoratrices que dentro de su labor general enmarcan los resultados sociales de la FCM. No existe una estrategia, plan, ni personal responsable, para hacer dicha socialización.

La labor social de los competidores se conoce, pero no existe una formalidad en el registro de esta información. No hay acciones concretas para generar una estrategia de ventaja competitiva de la FCM respecto de estas empresas.

7.2.2.3 *Actividades intangibles del modelo de producción*

Las actividades intangibles del modelo de producción se presentan a continuación:

Tabla 29. Actividades intangibles del modelo de producción

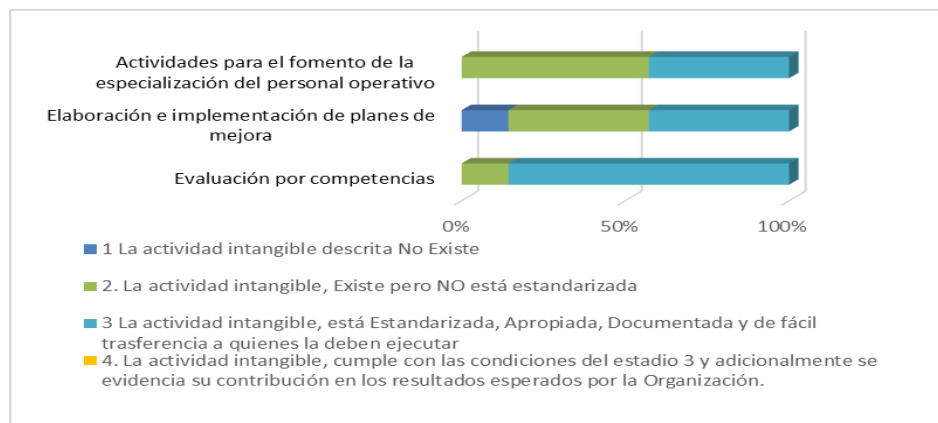
Modelo de producción						
Resultados esperados						
Capital humano	Competencias SENA	Capital estructural	Disminución de reprocesos	Calidad de la confección	Capital relacional	Capacidad para producir prendas de alta complejidad
	Actividades intangibles		Actividades intangibles	Actividades intangibles		Actividades intangibles
	Evaluación por competencias		Actividades de formación continua al personal operativo	Conformación de equipo responsable del aseguramiento de la calidad		Elaboración y ejecución de planes de fortalecimiento para el expertis técnico
	Elaboración e implementación de planes de mejora		Entrenamiento para desarrollar competencias laborales	Elaboración y ejecución del plan de calidad		Uso de manuales y proced
	Actividades para el fomento de la especialización del personal operativo		Evaluación y ejecución de planes para la flexibilización del proceso de producción	Seguimiento a las acciones de control de calidad		Seguimiento a las acciones de control de calidad
			Gestión tecnológica para la eficiencia del proceso de producción	Elaboración y ejecución de planes de mitigación de riesgos de no calidad		Uso de tecnologías para d
				Implementación de planes de acciones de mejora en estándares de calidad de la confección		Formación de personal pa

Fuente: Elaboración propia

Actividades intangibles del resultado competencias SENA

Las actividades relacionadas con este resultado se describieron con acciones de formación, evaluación y planes de acción.

Gráfico 8. Actividades intangibles del resultado competencias SENA



Fuente: Elaboración propia. Encuesta al personal sobre actividades intangibles

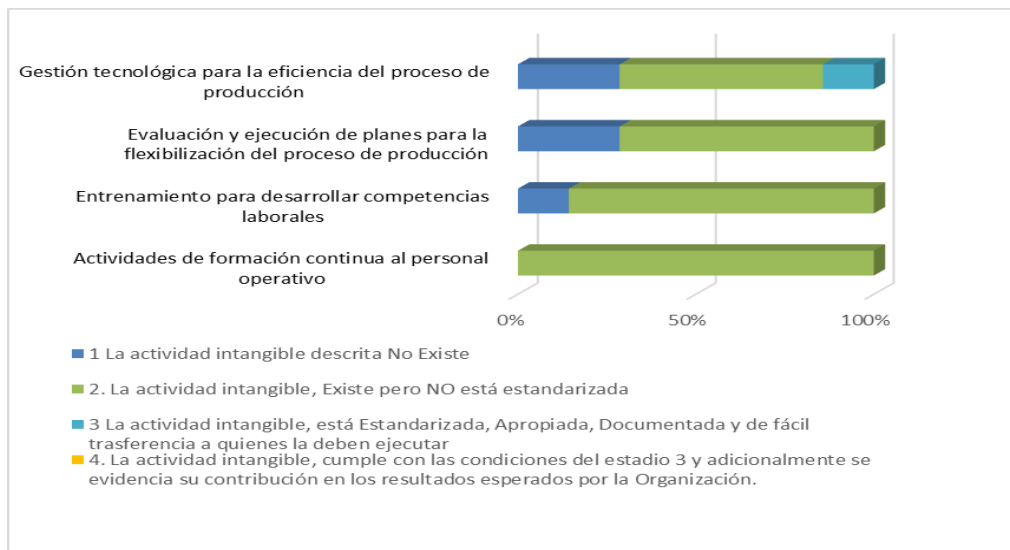
Se realiza una certificación por competencias avalada por el SENA a 100% del personal, aunque no es una actividad que se encuentre definida como un procedimiento propio sino de la institución que avala, la frecuencia tampoco ha sido definida. El 40% considera que la actividad correspondiente a la elaboración de un plan de mejora existe sin estandarizar. Al respecto no existe evidencia de planes de mejora individual, sino como acciones generalizadas, que requieren ser aprovechadas para el mejoramiento colectivo.

Respecto a la actividad relaciona con el fomento de la especialización, el 55% considera que existen sin estandarizar, por lo tanto no tienen definidos, tiempos, presupuesto y responsables.

Actividades intangibles del resultado disminución de reprocesos

La calificación de estas actividades intangibles, gestión tecnológica para la eficiencia de los procesos de producción, la ejecución de planes de flexibilización, el entrenamiento en competencias y las actividades de formación continua, como muestran el gráfico 9, se encuentran en su mayoría se un estadio 2.

Gráfico 9. Actividades intangibles de la disminución de los reprocesos



Fuente: Elaboración propia. Encuesta al personal sobre actividades intangibles

Respecto a la gestión tecnológica que permita la eficiencia en los procesos de producción, el (57%) de los encuestados considera que es una actividad existente sin estandarizar. En el transcurso del crecimiento de la FCM se han realizado inversiones directas o por donaciones

en aspectos de desarrollo, pero esta no es una constante. No existe un rubro para este aspecto, ni un plan de desarrollo tecnológico prevista.

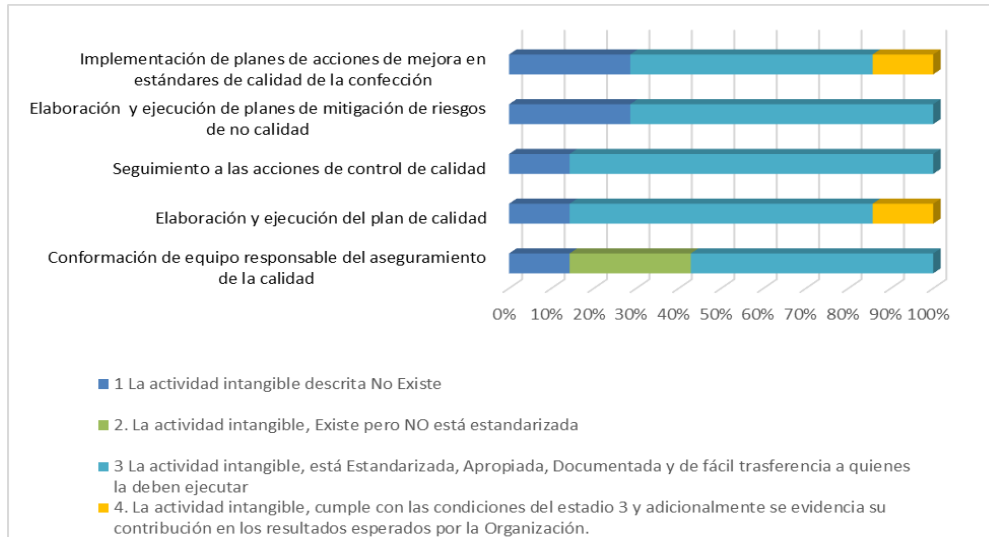
A partir de la evaluación interna, se realizó un proceso de cambio de un proceso de producción modular a uno lineal, esta situación puede indicar que esta actividad existe, sin embargo, no se encuentra estandarizada, como lo ha reflejado el (71%) de los encuestados.

Se ratifica que las actividades relacionadas a la formación continua (100%) y entrenamientos de competencias (86%), muestran un estadio de desarrollo 2, es decir existen sin estandarizar. Este se refleja a lo largo de las actividades que se relacionan con otros resultados, por lo que es necesario incluir estas acciones de forma concreta en la una propuesta de intervención.

Actividades intangibles del resultado calidad en la confección

Las actividades intangibles de este resultado, están en su gran mayoría calificados como acciones ubicadas en el estadio 3, es decir estandarizadas y de fácil replica, como se representa en la gráfica 10.

Gráfico 10. Actividades intangibles del resultado calidad en la confección



Fuente: Elaboración propia. Encuesta al personal sobre actividades intangibles

Al considerar que la FCM se encuentra certificada con ISO 9001, se expresa de parte de los trabajadores encuestados, que la mayoría de las actividades propuestas cuentan con la estandarización que requiere los procesos y procesamientos de la norma. Existe un grupo conformado para estos procesos de calidad, como de planes de mitigación de riesgo de no calidad.

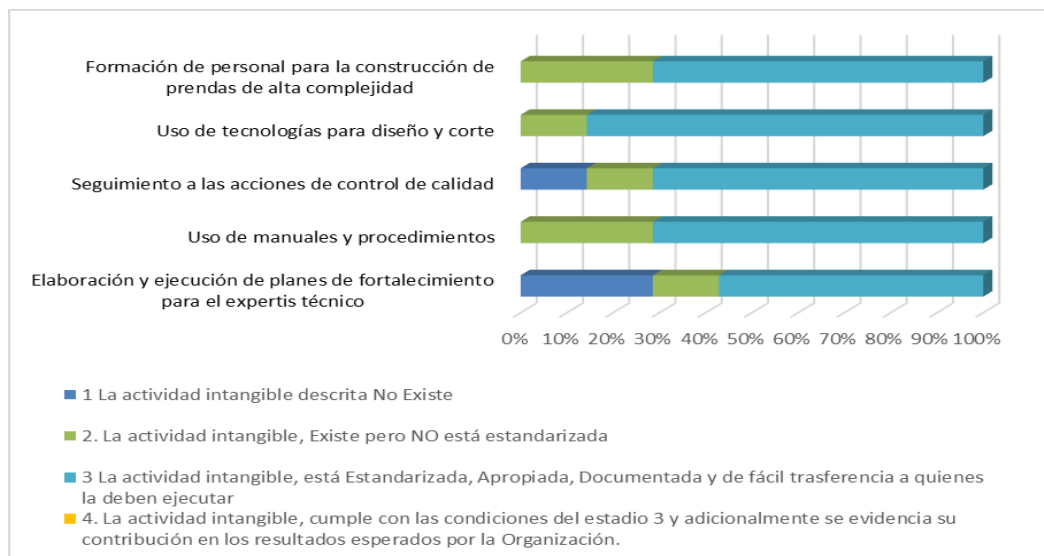
De los resultados de las actividades, dos de ellas implementación de planes de acción de mejora en estándares de calidad de la confección, como la correspondiente a la elaboración y ejecución del plan de calidad, fueron ubicadas en un estadio de desarrollo 4 de parte del (14%), de los encuestados. Pues se considera que al contar con ISO 9001, estas actividades favorecen el desarrollo de unos resultados que fortalecen los intangibles de la organización. Sin embargo, la mayoría de los encuestados considera que se encuentra en un estadio 3 con el (57%) y el (71%).

De los resultados analizados a lo largo de este estudio, esta es el resultado en que la mayoría de los encuestados definió las actividades dentro del estadio 3, lo que indica la importancia que tiene el sistema de gestión de calidad y la fortaleza que puede generar para construir a partir de esta realidad el fortalecimiento de otras actividades que no han estado contempladas dentro del sistema.

Actividades intangibles del resultado capacidad de producir prendas de alta complejidad

Las actividades correspondientes a la producción de prendas de alta complejidad, se encuentra estandarizadas en todas sus etapas de acuerdo a la mayoría de los encuestados, como lo muestra la gráfica 11.

Gráfico 11. Actividades intangibles en la capacidad de producir prendas de alta complejidad



Fuente: Elaboración propia. Encuesta al personal sobre actividades intangibles

De acuerdo con las respuestas, existe formación al personal para la elaboración de las prendas complejas, de acuerdo al (57%) de los encuestados. La FCM cuenta con fichas técnicas de

los productos de alta complejidad que son construidas por el equipo de diseño, prototipadas y luego socializadas a las supervisoras, quienes a su vez hacen la réplica de la información. Existe una diferencia que es importante reconocer frente a la formación como un acto de mayor compromiso con el aprendizaje, respecto a la información respecto a la tarea respecto de la confección de la prenda. Este es un aspecto que requiere una reflexión, pues es un aspecto que como se ha evidenciado en resultados como el de los reprocesos, afecta la efectividad de la producción.

Con la tecnología Gerber que fue mencionada en otro resultado, FCM ha conseguido mayores rendimientos en el área de diseño y corte, aspecto que es reconocido por el (87%) de los encuestados. Dentro del sistema de calidad se cuenta con manuales, procedimientos de elaboración de prendas complejas y seguimiento a la calidad de los productos, de acuerdo al (71%) de los encuestados.

La actividad intangible correspondiente al fortalecimiento para la expertis técnico, el 29% de los encuestados considera que es una actividad que no existe, el 14% considera que existe sin estandariza y el 57% considera que él se encuentra estandarizada.

7.2.3 Conclusiones del diagnóstico

Para las conclusiones del estadio actual de los intangibles estratégicos, se definió usar histogramas que se relacionan con la evaluación semafórica así:

Tabla 30. Evaluación semafórica del estadio de los intangibles

Estadio de evaluación	Valor	Semáforo
La actividad intangible descrita No Existe	1	Actividades que se encuentran en un estado insípido y requiere atención máxima de parte de la organización
La actividad intangible, Existe pero NO está estandarizada	2	Requiere establecer una estrategia de atención y resolución
La actividad intangible, está Estandarizada, Apropiada, Documentada y de fácil trasferencia a quienes la deben ejecutar	3	Requieren acciones de mantenimiento, monitoreo y ajuste para que pase al nivel de aporte al activo intangible

Fuente: Elaboración propia

Para la ubicación del activo intangible en la lógica de evaluación semafórica, se consideró la frecuencia de actividades ubicadas en cada estadio, definiendo el lugar de cada resultado dentro de esta escala. A continuación, se presentan las conclusiones por cada activo, así:

a. Activo modelo de acompañamiento:

Como se presenta en la gráfica 12, el activo intangible modelo de acompañamiento, es reconocible pero sus actividades no se encuentran estructuradas. De las diez y nueve (19) actividades intangibles evaluadas, catorce (14) de ellas correspondientes a la generación de empleo inclusivo, clima laboral y reducción del tiempo de acompañamiento, se encuentran en un estadio dos (2), es decir están identificadas y se desarrollan acciones sin articulación que no tienen el propósito concreto de fortalecer el recurso intangible.

Gráfico 12. Estadio de desarrollo de las actividades intangible del modelo de acompañamiento.

	Número de actividades evaluadas	Estadio de calificación			
		1	2	3	4
Generación de empleo inclusivo	5	20%	80%		
Clima laboral	5		80%	20%	
Atracción de donaciones	5	80%	20%		
Reducción del tiempo de acompañamiento	4		100%		



Fuente: Elaboración propia

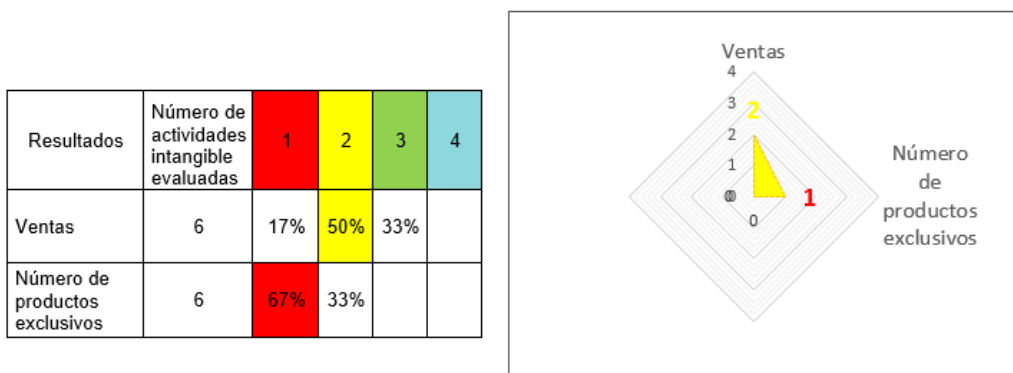
- La atracción de donaciones es el recurso intangible con el resultado más bajo, al no existir acciones que permitan su desarrollo. De acuerdo a la información obtenida en las entrevistas, se identifica la necesidad de desarrollar actividades intangibles relacionadas, sin embargo, depende de la decisión de los órganos de dirección el incluirla este resultado un objetivo estratégico y favorecer su desarrollo.
- El desarrollo del resultado intangible reducción de tiempo de acompañamiento es uno de los más representativos para la misionalidad, pues se centra específicamente en la capacidad de la organización de fortalecer un modelo social-productivo que pueda convertirse en la generación de valor, a partir de la capacitación, formación y adaptación de la población al modelo de producción,

sin embargo es necesario fortalecer las actividades intangibles, que están demostrando que requieren estandarizarse.

b. Activo acuerdos favorables:

- Para el análisis de los acuerdos favorables se realizó la revisión de los resultados de las ventas y del número de productos exclusivos a partir de 12 actividades que permitieron definir el estado del activo, que como se muestra en la gráfica 13.

Gráfico 13. Estadio de desarrollo de las actividades intangibles acuerdos favorables



Fuente: Elaboración propia

- Las actividades intangibles de este resultado se encuentran en un estadio de inexistencia para el caso de la generación de productos exclusivos y de existencia, pero sin estandarizar en el caso de las ventas. Este resultado es producto de varias situaciones, especialmente que no se cuenta con un equipo de área que realice estas actividades, lo que se refleja en los resultados.
- No existe una directriz que permita viabilizar la apertura del mercado y la búsqueda de otros clientes. Aunque se percibe que tener un cliente principal es un riesgo, es un estado de menor inseguridad que generar procesos nuevos de inversión, que implican un esfuerzo mayor en términos de recursos humanos e innovación y desarrollo. Esta posición dificulta el desarrollo de una perspectiva de crecimiento del intangible acuerdo favorables.

c. Activo intangible: Modelo de producción:

El modelo de producción es el activo intangible más evolucionado dentro de la organización, como se refleja en el gráfico 14. Algunos elementos conclusivos son:

- El conocimiento adquirido por la organización hace parte de su experiencia y de los esfuerzos por conseguir la certificación de calidad y comercio justo, lo que ha permitido establecer protocolos, proceso, procedimientos, manuales y guías que facilitan la consolidación del conocimiento y le dan valor a la organización.

Gráfico 14. Estadio de desarrollo de las actividades intangibles modelo de producción

Resultados	Número de actividades intangible evaluadas	1	2	3	4
Competencias SENA	3			100%	
Disminución de reprocesos	4		100%		
Calidad de la confección	5			100%	
Capacidad para producir prendas complejas	5			100%	



Fuente: Elaboración propia

- Para este activo se analizaron los resultados de: competencias SENA, disminución de reprocesos, calidad en la confección y capacidad para producir prendas de alta complejidad; para esto se analizaron 17 actividades intangibles, encontrando que la mayoría de ellas se ubican en un estadio 3, es decir, se encuentran estandarizados, como es el caso de las competencias SENA, la calidad en la confección y la capacidad de producir prendas complejas.
- El resultado más retraído es el correspondiente a la disminución de los reprocesos, que se ubica en un estadio de desarrollo 2, es decir existe sin estandarizar. Esto obedece a que tiene que ver con los procesos de capacitación, acompañamiento y entrenamiento a las operarias, que sigue siendo un aspecto para mejorar.

PARTE III. Plan de intervención

8 MODELO DE GESTIÓN DE LOS INTANGIBLES ESTRATÉGICOS

Para este apartado del documento, la descripción se realizará en dos etapas, así: por una parte una propuesta de diseño de un modelo de gestión de los intangibles que se basa en referentes teóricos, adaptados para convertirse en una propuesta que contiene todos los elementos descriptivos de un modelo de gestión de intangibles y por otra parte, la aplicación del modelo propuesto en la Fundación Creaciones Miquelina. La descripción se realizará a partir de cuatro elementos definidos en la tabla 29.

Tabla 31. Propuesta y aplicación de un modelo de gestión de intangibles

Propuesta de un modelo de gestión de intangibles	Aplicación del modelo de gestión de los intangibles estratégico de la FCM
Base inspiracional y descripción del arquetipo	Desarrollo del Modelo en la FCM. Elementos y componente de los Intangibles existentes y proyección de otros encontrados en el diagnóstico de la FCM
Elementos y componentes del modelo a partir de un diagnóstico	
Definición del marco de indicadores	Flujogramas de implementación por activo intangibles y diseño de marco de indicadores
Definición de la evaluación del modelo	Evaluación de los intangibles de la FCM Cronograma de implementación

Fuente: Elaboración propia

8.1 Propuesta de modelo de gestión de intangibles.

El modelo de gestión de los intangibles, que se describe a continuación no se replicó respecto de una propuesta teórica en particular, si no que hace parte de una propuesta de adaptación que facilita la identificación, la valoración y análisis de los intangibles en empresas sociales.

Previo al desarrollo de la propuesta, se presentan algunos elementos que se recogieron en el diagnóstico de la FCM que permiten identificar la relación de los hallazgos con cada componente y elemento del modelo a partir de los aspectos de referencia teórica.

Tabla 32. Hallazgos del diagnóstico y relación con el marco referencial

Hallazgos del diagnóstico		Relación con elementos teóricos
Componentes		
Activos intangibles	Se ubicaron tres activos intangibles que son identificados a partir de las discursividades de los participantes y se asocian a los resultados esperados: Modelo de acompañamiento, acuerdos favorables y modelo de producción. De estos activos el correspondiente al modelo de producción es el más desarrollado, los demás requieren el fortalecimiento de los recursos a partir de las actividades intangibles.	Los activos intangibles se alimentan de los recursos y las actividades, estos aportan a su vez a los objetivos estratégicos y a la visión de la organización, como lo planea Kaplan y Norton (1996) y Meritum (2002)
Resultados esperados	Se encontraron 10 resultados esperados por la organización, que están asociados a los objetivos estratégicos formulados y que se establecieron de acuerdo a los componentes de capital: generación de empleo inclusivo, clima laboral favorable, competencias SENA, reducción del tiempo de acompañamiento, número de productos exclusivos, disminución de reprocesos, calidad en la confección, atracción de donaciones, ventas y capacidad para producir prendas de alta complejidad.	El elemento de resultado esperado se incorpora para poder ayudar a las empresas sociales en la ubicación de lo que esperan conseguir y cómo sus acciones pueden identificarse con actividades intangibles. La intención es que a partir de la lógica causa-efecto puedan comprender como estos resultados gestionados a partir de actividades intangibles favorecen el desarrollo de activos.
Elementos		
Indicadores	Se identificaron actividades intangibles que nos son evaluadas, ni monitoreadas, por que existen, pero no se encuentran estandarizadas.	Se establecieron indicadores para las actividades intangibles en el marco de cada componente. Este marco de indicadores se adapta de Solano (2015) como un referente que asocia las actividades intangibles y los componentes, facilitando la evaluación de categorías específicas.
Recursos Intangibles	Se identificaron recursos existentes como, por ejemplo, perfiles, metodologías de evaluación de clima, fichas técnicas, procedimientos, manuales, certificaciones, que no se articulan en ninguna estrategia para generar valor.	Estos recursos intangibles se identifican desde el concepto de Meritum como los elementos que permiten continuar madurando el activo e impulsan otras acciones para su fortalecimiento. Por otra parte, los recursos identificados se ubican en la perspectiva de procesos internos y alimentan la perspectiva de cliente y la perspectiva financiera, de acuerdo a la propuesta de Kaplan y Norton (1996), a partir de las estrategias que se construyan.
Actividades Intangibles	Se identificaron 48 actividades intangibles, 15% de ellas no existen, 52% existen pero se encuentran estandarizadas y solo el 33% existen y están estandarizadas. La gestión de las actividades intangibles a partir de un proceso de estructuración en términos de procesos, flujogramas, planes y monitoreo, permiten que a mediano plazo se conviertan en un recursos que favorezca el desarrollo del activo.	El modelo permite organizar las actividades intangibles, ubicándolos por componentes como lo realiza Meritum. Por otra parte los indicadores propuestos permiten monitorear su desarrollo. Estas actividades se ubican desde la lógica de Kaplan y Norton en la perspectiva de aprendizaje y alimentan las estrategias de proceso internos, para que se incorporen en el sistema organizativo.

Fuente: Elaboración propia

A continuación se desarrollan los objetivos que pretende alcanzar el modelo de gestión, la base inspiracional del modelo que surge de los referentes teóricos consultados, los elementos y componentes del modelo, el sistema de indicadores y evaluación del modelo.

8.1.1 Objetivos de la propuesta de un modelo de Gestión de intangibles

Objetivo general

Proponer un sistema de enunciados y esquemas a partir de componente teóricos, que permitan describir la relación sistémica de los activos intangibles y su funcionamiento dentro de una organización.

Objetivos específicos

- Establecer los componentes teóricos referenciales del modelo
- Describir los componentes y elementos que hacen parte del modelo
- Representar gráficamente la aplicación y estructura del modelo.
- Definir el marco de indicadores
- Estructurar la lógica de evaluación

8.1.2 Base inspiracional del modelo

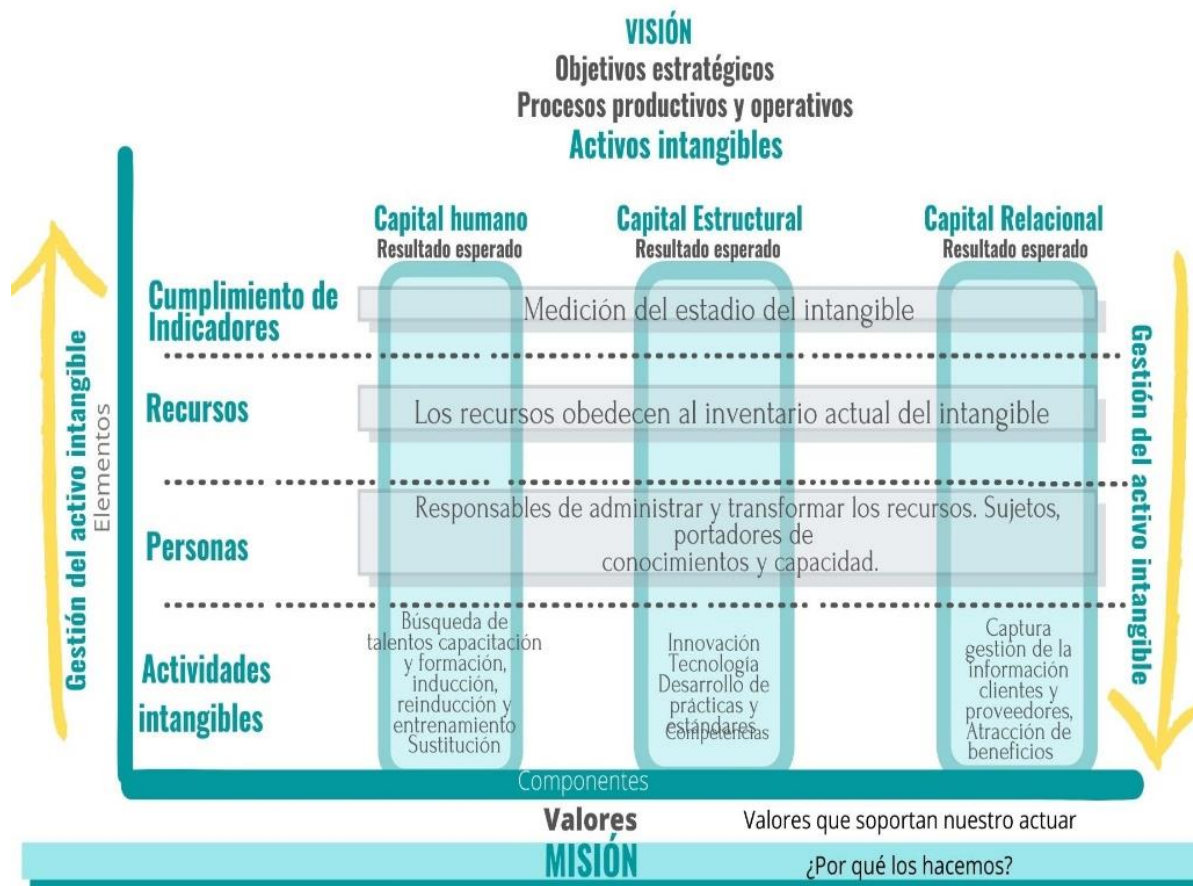
La propuesta se inspiró conceptualmente en las realizadas por Meritum (2002) y Solano (2015) como modelos de evaluación de los intangibles y de Balance Score Card, de Kaplan y Norton (2004), como modelo de gestión.

La primera referencia que se incorpora es la de Meritum (2002) al establecer las actividades intangibles como la acciones que se realizan para desarrollar los recursos intangibles. También se incorpora los componentes intangibles, humano, estructural y relacional, como la manera de estructurar las actividades y activos, permitiendo su clasificación y asociación con los objetivos estratégicos.

Del modelo propuesto por Solano (2015) se toma como inspiración las actividades intangibles que están relacionadas por componentes de capital y los indicadores de primero y segundo nivel que se definen para la evaluación de las actividades.

Aunque el modelo propuesto no plantea su estructura desde el concepto de perspectivas como lo hace el modelo de Balance Score Card, se inspira en este, a partir del concepto relacionado a la ubicación de las actividades intangibles, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, como una base que favorece el desarrollo de estrategias impactando los resultados de los procesos internos, clientes y por último los resultados financieros; es decir, toma de este modelo la lógica de causa-efecto, que indica que el valor se produce en la medida en que se articulan estrategias y estas se incorporan en los procesos buscando el cumplimiento de los objetivos estratégicos. La ilustración 5 describe gráficamente el modelo de gestión de los intangibles.

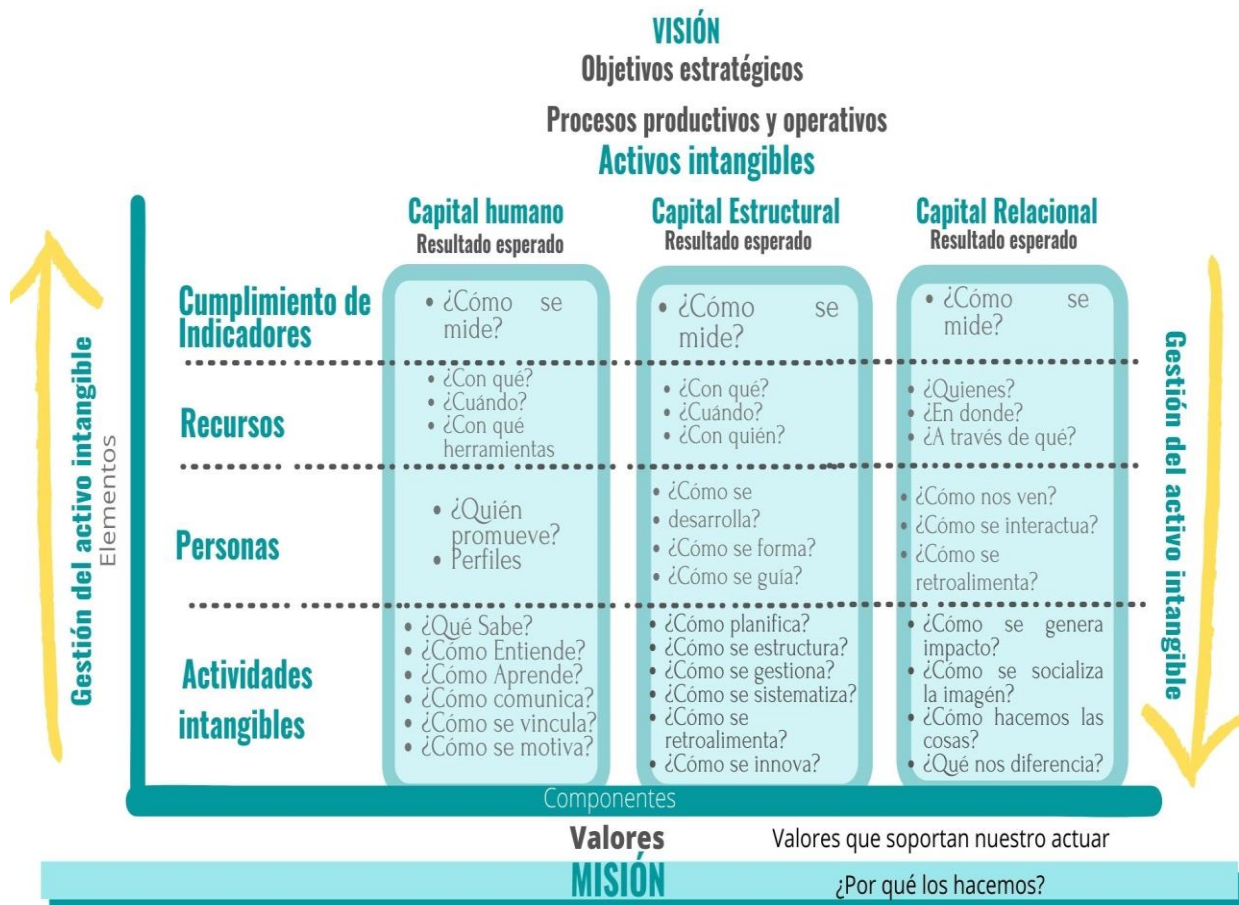
Ilustración 5. Propuesta de modelo de gestión de los intangible



Con el propósito de inspirar a quienes implementen el modelo, se realizan una serie de preguntas en las dimensiones propuestas, cómo lo muestra la ilustración 6, que permite ir dando respuesta, encontrando las actividades intangibles y permite visualizar como se encadenan con otros procesos de la organización.

El desarrollo de las respuestas permite, por ejemplo, comprender cómo las personas aprenden o enseñan, se desarrollan e interactúan. Responder estas preguntas, permiten a la organización identificar si el conocimiento, producto de la capacidad de las personas, está siendo identificado y cómo se puede medir, sistematizar, a través del desarrollo de actividades intangibles concretas.

Ilustración 6. Preguntas que facilitan el desarrollo de la propuesta de modelo de gestión de los intangibles.



Fuente: Elaboración propia

8.1.3 Descripción de los elementos y componentes del modelo de gestión de los intangibles

Para entender los elementos y componentes del modelo, se hace una descripción genérica de la forma de leer el arquetipo propuesto, así:

El modelo se desarrolla, de abajo para arriba, partiendo de la misión como el elemento que infunde la razón de ser de una organización, ofreciendo una dirección que determina las

acciones que se generan, respondiendo a la pregunta ¿Por qué lo hacemos?. La misión permite identificar los intangibles que la hacen diferente y como plantea Kaplan y Norton (2004), son difíciles de imitar, además de ofrecer la filosofía sobre la cual se establecen las acciones.

El modelo busca, a partir de la gestión de las actividades intangibles, favorecer el desarrollo de los activos intangibles, que aportan al resultado de los procesos productivos y operativos, y estos a su vez a los objetivos estratégicos y la visión. El modelo considera la circularidad que lo va alimentando y retroalimentando a partir de la implementación de las actividades dentro de los procesos, la evaluación de estas acciones en relación a los resultados de los objetivos estratégicos, para luego nuevamente empezar a partir de la revisión de aspectos necesarios que deban incorporarse desde el concepto misional.

El modelo de gestión de los intangibles estratégicos, como se propone en la ilustración No 4, cuenta con tres componentes que corresponden a los intangibles: capital humano, capital estructural y capital relacional. Cada uno de estos componentes, contiene cuatro elementos: actividades intangibles, las personas, los recursos y los indicadores, que facilitan su gestión y desarrollo, cada uno de estos componentes y elementos se describen de forma general a continuación.

8.1.3.1 Componentes en el modelo de gestión de intangibles

Los componentes corresponden a los tipos de capital intangible: humano, estructural y relacional, que facilitan describir y desarrollar el activo intangible. Al ser un componente se refiere a que es parte y que requiere de otras, para que sea un todo. Desde esta perspectiva cada uno requiere de otros componentes para que sea desarrollado de forma completa el activo intangible, por esta razón la configuración de cada activo requiere de los tres componentes. Los componentes no necesariamente son cíclicos, pero si tienen una lógica sistémica.

Para identificar los activos intangibles, se debe empezar por reconocer la misión y los objetivos estratégicos de la organización y responder en este marco las preguntas ¿Qué hacemos bien y qué nos hace diferentes? Estas respuestas y el enfoque de la organización permiten definir cuáles son los resultados estratégicos que se esperan.

Una vez identificados los resultados estratégicos, es necesario ubicarlos por componentes de capital, lo que permiten evidenciar las actividades intangibles que pueden hacer

parte del resultado. Es importante identificar los resultados por componente, recordando que están en un marco sistémico. La Ilustración 7 muestra este proceso de identificación.

Ilustración 7. Proceso de definición de los activos intangibles y sus componentes



Fuente: Elaboración propia

8.1.3.2 Elementos del modelo de gestión de intangibles.

Respecto de los elementos, en este caso son los que permiten la gestión del intangible. Al ser el intangible un adjetivo que se relaciona a aquello que no se puede tocar y que carece por tanto de sustancia física, los activos intangibles se desarrollan a partir de las personas, los recursos y cumplimiento de indicadores, que permiten colocarlo en un estado de visibilidad, permitiendo su medición, la comprensión de su estadio de madurez y la alineación con los objetivos estratégicos.

Cuando alguno de estos elementos no se encuentra disponible, afecta el desarrollo del intangible, por ejemplo, si no se cuenta con mujeres con el perfil vulnerable que correspondería al elemento personas, no se puede desarrollar el resultado esperado en relación con el empleo inclusivo, afectando directamente el desarrollo del activo modelo de acompañamiento.

a. Actividades intangibles

Respecto de las actividades intangibles, que se ubican en la base, se puede indicar que son aquellas que fortalecen los recursos intangibles y permiten el desarrollo de los activos. Estas, facilitan adquirir o desarrollar nuevos recursos intangibles, aumentar el valor de los recursos existentes,

evaluar y controlar los resultados tanto del valor, como del desarrollo de los intangibles. Meritum (2002). Varían de acuerdo con cada componente intangible de la siguiente manera:

Tabla 33. Descripción por componente de capital y actividades intangibles

Componente	Descripción general	Actividades intangibles
Capital Humano (CH)	Obedecen a procesos que conducen a conocer y desarrollar el talento, el conocimiento, la destreza y la habilidad de las personas	<ul style="list-style-type: none"> • Selección, • Formación, • Inducción • Reinducción, • Evaluación de clima laboral • Acciones de promoción
Componente estructural (CE)	Se desarrolla a partir del conocimiento explícito de la organización. Se encuentra formalizado y estructurado, se convierte en propio a partir de la codificación del conocimiento, las rutinas organizacionales y las bases de datos	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación • Cumplimiento de estándares de calidad • Desarrollo de competencias técnicas, • Desarrollo de manuales, procedimientos y sistemas de información.
Componente relacional (CR)	Incluye el intercambio de información con clientes, proveedores, aliados estratégicos y redes vinculadas	<ul style="list-style-type: none"> • Captura y gestión de las bases • Datos de los clientes • Forma y métodos de relación proveedores, clientes

Fuente: Elaboración propia

b. Personas: Las personas dentro del modelo son las involucradas en el desarrollo de las actividades intangibles, en dos sentidos: Los perfiles encargados del desarrollo de los intangibles y las personas, trabajadores, clientes, proveedores, que hacen parte de las actividades, cuyo conocimiento es el que se requiere reconocer y acompañar.

Para la gestión de los intangibles, no necesariamente se debe vincular personal nuevo, de lo que se trata es que dentro de los indicadores de seguimiento que tienen las áreas, se vinculen los correspondientes al desarrollo de los activos intangibles, de tal forma que se evalúen las actividades que aportan a su desarrollo. Puede también suceder que el intangible se identificó, pero no se ha desarrollado y se requiere personal específico; en este caso deberían evidenciarse en los recursos necesarios de tal manera que se pueda cubrir los perfiles requeridos.

c. Recursos: Los recursos, por su parte, obedecen al valor actual del intangible, por ejemplo, los recursos técnicos, redes, bases de datos, competencias desarrolladas, propiedad intelectual,

sistemas de información, que son existentes y que permiten el apalancamiento de los intangibles en su desarrollo o la generación de nuevos.

d. Indicadores: Los indicadores intangibles, corresponden a los aspectos que permite medir el estadio de madurez, cuyo resultado determina las acciones de mejora que facilitan conseguir resultados diferentes. El punto 8.1.4 desarrolla en general el enfoque de indicadores propuestos.

8.1.4 Enfoque de Indicadores

El enfoque de indicadores propuesto para el modelo se basa en el definido por Monclús, Rodríguez y Torres (2006), ajustado por Solano (2015). Lo más relevante de esta propuesta está en que los indicadores se describen por componente de capital. Este enfoque permite ubicar las actividades intangibles en el marco del componente intangible y su posterior evaluación.

Los indicadores deben estar en constante revisión y ajuste dependiendo, si el indicador está respondiendo al resultado que se pretende alcanzar, para ello es importante revisarlos, con la misma frecuencia con que la empresa realiza la planeación estratégica. La ejecución de actividades de seguimiento de indicadores estará a cargo de las áreas con las que tenga relación los activos intangibles, que por lo general responden a las áreas de gestión humana, las áreas de producción en el caso de empresas manufactureras y las áreas de comunicación, ventas y/o, responsabilidad social, dependiendo del tipo de empresa, para el caso del capital relacional.

A continuación, se muestran los indicadores de primer nivel distribuidos por los componentes de los activos intangibles.

Tabla 34. Indicadores de primer nivel por componente intangible

Capital humano	Capital estructural	Capital relacional
Perfil del empleado	Perfil del cliente	Infraestructura
Adaptacion al entorno	Cartera de clientes	INF conocimiento
Renovación educatica	Calidad del portafolio	Apoyo a clientes
Capital educacional	Imagen Pública	Procesos administrativos
Compromiso e interés	Capital inversor	Innovacion
Formación permanente	Vínculo con proveedores	Aprovechamiento
Resultados humanos	Trabajo con redes	Calidad y mejoras
	Intensidad y conectividad	Modelos de gestión
	Resultados	Compromisos HSQE

Fuente: Tomado de Solano (2015)

8.1.5 Sistema general de evaluación del modelo

Se propone que el modelo sea evaluado trianualmente, previamente a la planeación estratégica, de tal manera que ofrezca insumos en términos de información para la toma de decisiones. Los pasos que se requieren para el proceso son:

- La delegación de las personas que lo administran y ejecutan las acciones del modelo: Se debe elaborar un proceso y procedimiento respecto del modelo de gestión de los intangibles, en el que se defina el área responsable y las acciones que implica esta responsabilidad.
- Estrategias de evaluación: Construir indicadores que permitan evaluar directamente el resultado respecto de los objetivos estratégicos. Por ejemplo, disminución del costo de rotación anual. Este dato puede dar cuenta de dos elementos, por un lado, el cumplimiento del objetivo relacionado con el empleo inclusivo y por otra parte, la afectación al objetivo estratégico relacionado con la generación y utilidades para la empresa, considerado que este gasto afecta el resultado.
- Valoración de los nuevos activos intangibles generados a partir del modelo propuesto.
- Implementación de las actividades intangibles: Establecer las actividades intangibles, personas, recurso e indicadores para medir la madurez del intangible.
- Establecer las estrategias de comunicación y apropiación del intangible, facilitando su reconocimiento, incorporación en los procesos y apropiación de los sistemas de información.

8.2 Aplicación del modelo de gestión de los intangibles estratégicos de la FCM

A continuación, se describe la aplicación el modelo de gestión de los intangibles estratégicos, que se identificaron a partir del diagnóstico realizado a la Fundación Creaciones Miquelina (FCM) y que se basa en el modelo propuesto.

Para poder avanzar en la aplicación, se hace la presentación de los hallazgos más relevantes del modelo y la forma como estos se presentan para su gestión a partir del modelo.

8.2.1 Objetivo general de la aplicación del modelo de gestión de los intangibles estratégicos de la FCM

Objetivo General

Proponer un modelo de gestión de los intangibles estratégicos para la Fundación Creaciones Miquelina, que permita su gestión, desarrollo, aporte a la generación de valor y la sostenibilidad social- financiera de la organización.

Objetivos Específicos

- Establecer los componentes teóricos referenciales del modelo que se ajusten a la cultura organizacional y a las particularidades encontradas en el diagnóstico.
- Describir los componentes y elementos que hacen parte del modelo de gestión de los intangibles de la FCM.
- Representar gráficamente la aplicación y estructura del modelo de gestión de los intangibles de acuerdo con los activos identificados en el diagnóstico.
- Definir los flujogramas de implementación por activo intangible
- Diseñar de marco de indicadores
- Definir el modelo de evaluación de la gestión de los intangibles de la FCM

8.2.2 Desarrollo del Modelo en la FCM por intangible identificado

A partir de la propuesta de modelo de gestión de intangibles, se realizó la aplicación a la FCM. Los activos intangibles, los resultados esperados y las actividades intangibles identificadas, son el resultado del diagnóstico organizacional realizado.

De acuerdo a los pasos para la identificación de activos intangibles, propuesto en la ilustración 7, se realizó la identificación de la misión y los objetivos estratégicos de la FCM, para luego recoger de la discursividad de los participantes a través de un grupo focal, las respuestas a las preguntas ¿qué hacemos bien? y ¿Qué nos hace diferentes? Las respuestas a estas y otras preguntas realizadas en las entrevistas, dieron como resultado categorías semánticas, identificando los activos intangibles y los resultados esperados. Una vez identificados, se clasificaron por componente de capital intangible, lo que permitió su análisis inicial que fue contrastado con la medición del estadio de desarrollo de las actividades intangibles.

Como resultado encontramos tres (3) activos intangibles, cada uno con tres (3) resultados esperados como aparece en la ilustración 10, y cuarenta y cuatro (44) actividades intangibles valoradas, que se expondrán más adelante.

Como se ha descrito, cada activo intangible se describe de acuerdo a sus resultados esperados por componentes de capital y se desarrollan a partir de los elementos definidos: actividades, personas, recursos e indicadores. Como se muestra en la ilustración 8, tanto los

componentes de capital como los activos, se encuentran interrelacionados, lo que implica que el desarrollo de uno, favorece el crecimiento de otro.

Ilustración 8. Aplicación del Modelo de gestión de los Intangibles estratégicos en la FCM



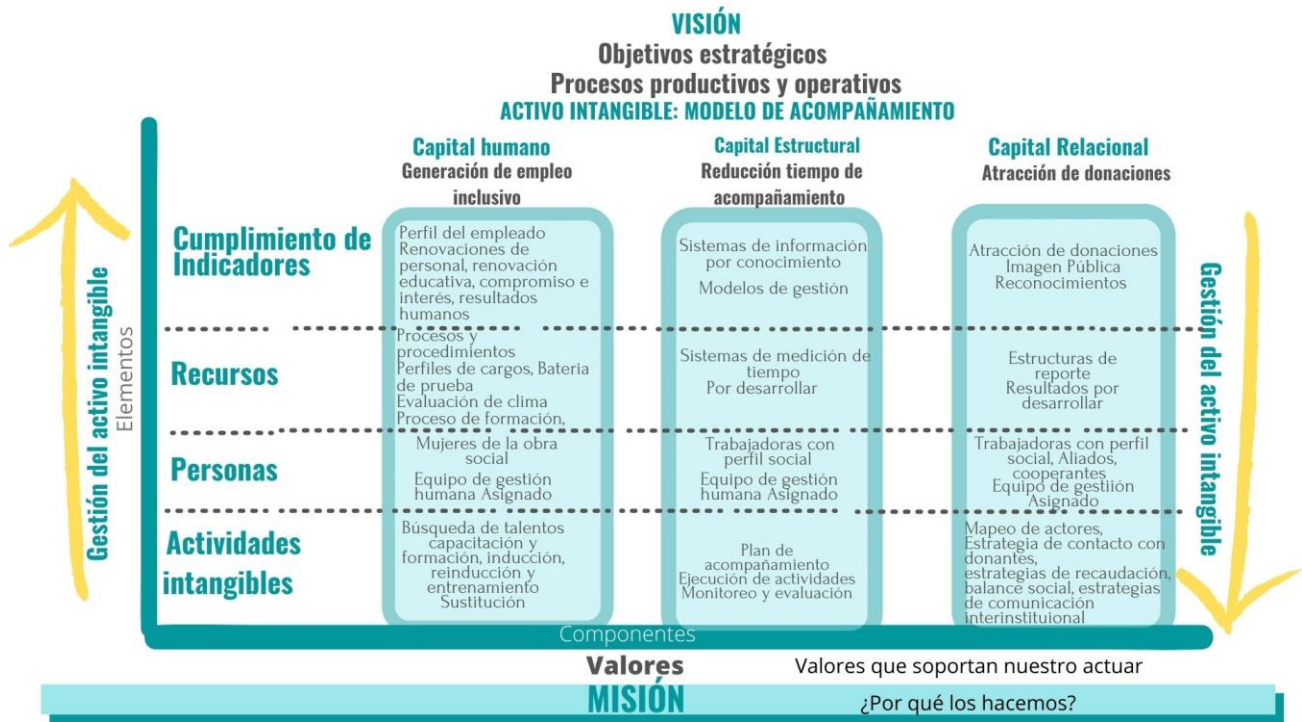
Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presentan la propuesta del modelo de gestión de los intangibles estratégicos, a partir de los activos intangibles identificados en el diagnóstico de la FCM: Modelo de acompañamiento, acuerdos favorables y modelo de producción, que facilitan la comprensión del funcionamiento del modelo.

8.2.2.1 Activo intangible: Modelo de acompañamiento

El activo hace referencia a todas aquellas acciones que permiten el desarrollo de habilidades y competencias sociales, laborales como de desarrollo personal, que favorece la adaptación, la inclusión laboral y la permanencia en entornos productivos a mujeres consideradas vulnerables, víctimas de Trata de Personas y Prostitución (Martinez, 2020). Este activo tiene tres resultados esperados que se ubican por componente de capital: La generación de empleo inclusivo, la reducción del tiempo de acompañamiento y la atracción de donaciones. La ilustración 9 permite ver los componentes y elementos que conforman en activo intangible.

Ilustración 9. Modelo de gestión de los intangibles. Activo modelo de acompañamiento



Fuente: Elaboración propia. Indicadores tomados de Solano (2015)

Los elementos del activo modelo de acompañamiento son:

- a. Personal: Se requiere de la población con el perfil correspondiente al interés de la fundación, además del fortalecimiento de los equipos de gestión humana y mercadeo, que realicen su labor en los temas de generación de empleo inclusivo, reducción del tiempo de acompañamiento y atracción de donaciones.
- b. Recursos: Frente al activo modelo de acompañamiento, FCM cuenta con el sistema de gestión de calidad, que garantiza que existe conocimiento en la generación de procesos y procedimientos facilitando la vinculación de nuevas acciones. Cuentan con procesos de evaluación y prácticas como la evaluación de clima laboral. Este se convierte en un conocimiento estandarizado que sirve para formalizar otras acciones, que no están desarrolladas, como las correspondientes a los planes de acompañamiento y la atracción de donaciones.
- c. Actividades intangibles: Se propone a partir del diagnóstico el desarrollo de actividades intangibles de acuerdo al estadio identificado en el diagnóstico. Para ver su desarrollo de forma más detallado, se sugiere ver los anexos. (Ver anexo 13. Actividades intangibles del plan de acción

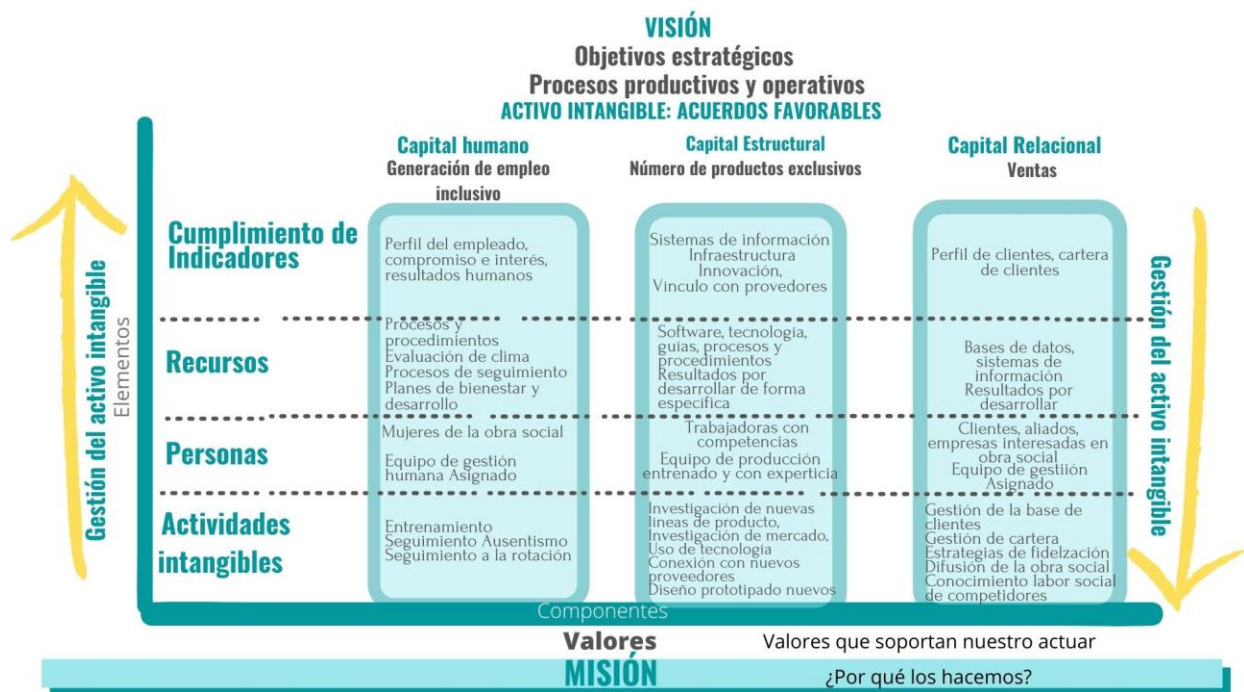
modelo de acompañamiento). De forma general algunas de las acciones a seguir se evidencian en la ilustración 13 del flujograma.

8.2.2.2 Activo intangible: Acuerdos favorables

El activo intangible acuerdos favorables, se basa en el cliente principal, la relación con los empleados que facilitan acuerdos al interior de la organización y con otros actores, que están presentes en los acuerdos de tipo externo. Estos acuerdos se basan en el intercambio de información y las redes vinculadas.

Este activo tiene tres resultados esperados: Generación de empleo inclusivo, número de productos exclusivos y ventas. Los resultados de los componentes tienen relación y se interrelacionan. Al respecto, se espera generar mayores ingresos, que permitan el sostenimiento de la fundación, a partir de las ventas y la búsqueda de clientes interesados en prendas exclusivas, con niveles complejos de confección y con altos estándares de calidad. También se desea que valoren dentro de los acuerdos, que las prendas son elaboradas por población vulnerable, que a partir del empleo inclusivo, esta población mejora sus condiciones de vida. La ilustración 13, muestra el desarrollo del modelo para este intangible.

Ilustración 10. Modelo de gestión de los intangibles. Activo acuerdos favorables



Fuente: Elaboración propia

Los elementos se desarrollan a partir de la siguiente premisa:

- a. **Personas:** Las personas involucradas dentro del desarrollo del intangible corresponden inicialmente a las mujeres con el perfil social definido. Se requiere igualmente profesionales en trabajo social, psicología, además de los correspondientes a los procesos propios del área de gestión humana. También profesionales en diseño, corte, prototipado para la generación de productos nuevos y personal del área de ventas y mercadeo para el resultado relacionado con las ventas.
- b. **Recursos:** Este activo cuenta con recursos como los sistemas de información, el software de diseño y corte, las matrices de evaluación de rendimiento, bases de datos, manuales y guías de elaboración de prendas, entre otros. Adicionalmente, la estrategia de formular nuevos productos, en donde el potencial de formulación, diseño y la estrategia de implementación cobran valor como recurso.
- c. **Actividades intangibles:** El desarrollo detallado de las actividades intangibles y tareas a desarrollar, se encuentran en los anexos. (Ver anexo 14. Actividades intangibles, para el desarrollo del plan de acción del activo acuerdos favorables). Para el desarrollo de algunas relevantes se presenta la ilustración 14 del flujograma de implementación.

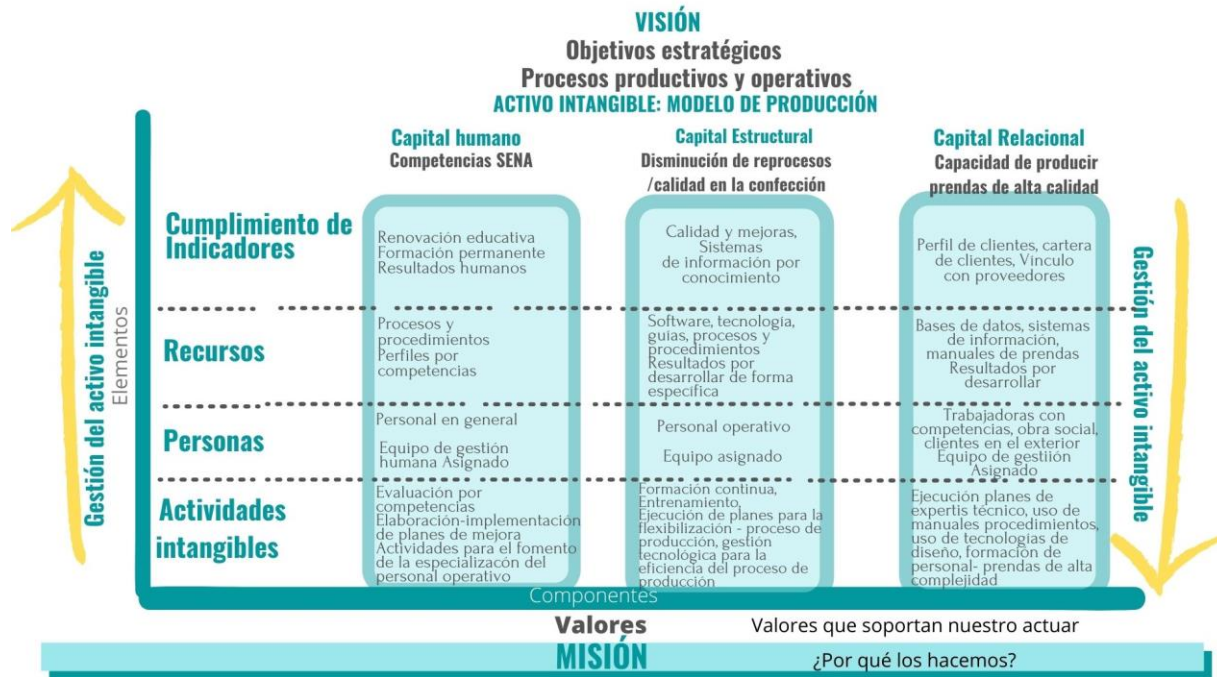
8.2.2.3 *Modelo de producción*

“Este activo corresponde a la capacidad que tiene la FCM para producir prendas de alta complejidad bajo estándares de la norma de ISO 9001, con personal certificado por el Sena en competencias específicas para esta labor y en condiciones de Comercio Justo” (Martinez, 2020).

Este se considera el activo más desarrollado dentro de la organización a partir de la experiencia adquirida durante 40 años de trabajo, de los cuales 28 se han fortalecido como el impulso de un cliente que exige altos nivel de estandarización y calidad, lo que ha favorecido el desarrollo de este activo.

Los resultados esperados de este activo corresponden a competencias SENA, disminución de reprocesos, calidad de la confección y la capacidad de producir prendas de alta complejidad. La ilustración 15 muestra la aplicación del modelo para este activo intangible.

Ilustración 11. Modelo de gestión de los intangibles. Modelo de producción



Fuente: Elaboración propia. Indicadores tomados de Solano (2015)

Los elementos para la gestión del activo se proponen desarrollar teniendo en cuenta lo siguiente:

d. **Personas:** El grupo de operarias y supervisoras que serán entrenadas específicamente en prendas de alta complejidad. Otro equipo importante es el que conforma el área de gestión humana quienes acompañan los procesos de entrenamiento y expertis técnico. Por último, se requiere el equipo del trabajo del área de producción que se especialice en prendas de alta complejidad y pueda capitalizar el conocimiento para la organización. Equipo que está por constituir.

e. **Recursos:** El sistema de gestión de calidad es uno de los recursos más relevantes con los que cuenta la organización, garantizando el conocimiento del personal y la incorporación de las prácticas. La organización cuenta con sistemas de información, un software especializado, procedimientos para la medición de los rendimientos del personal operativo, fichas y manuales de prendas complejas, como los más relevantes.

f. Las actividades intangibles se desarrollan de forma más detallada en los anexos. (ver anexo 15. Actividades intangibles, para el desarrollo del plan de acción del activo modelo de producción).

Ilustración 1512, presenta algunas actividades intangibles generales a través del flujograma de implementación.

8.2.3 Lineamientos de la implementación del modelo de gestión de intangibles en FCM

Para la implementación del modelo de gestión de los intangibles dentro de la FCM se proponen cuatro pasos generales, así:

a. Socialización de los intangibles identificados y caracterizados

Se propone la socialización general de los intangibles y su caracterización, buscando que sean reconocidos de acuerdo a su desarrollo y madurez, como también la importancia que tienen en la generación de valor y la consecución de los objetivos estratégicos. Esta socialización tendría como principales participantes, la junta directiva de la FCM y la dirección, en un primer grupo y el área administrativa en un segundo encuentro.

El proceso de socialización se realizaría de la siguiente forma:

- Convocatoria en tres grupos: Consejo directivo y gerencia, gerencia y jefaturas, jefaturas y supervisoras.
- Reuniones que tendrán como propósito presentar el diagnóstico detallado y el modelo de forma general. Las reuniones de implementación se realizarán de forma posterior.
- Evaluación: Aplicación de un instrumento de evaluación general para evaluar los encuentros.

b. Socialización de los flujogramas de implementación propuestos

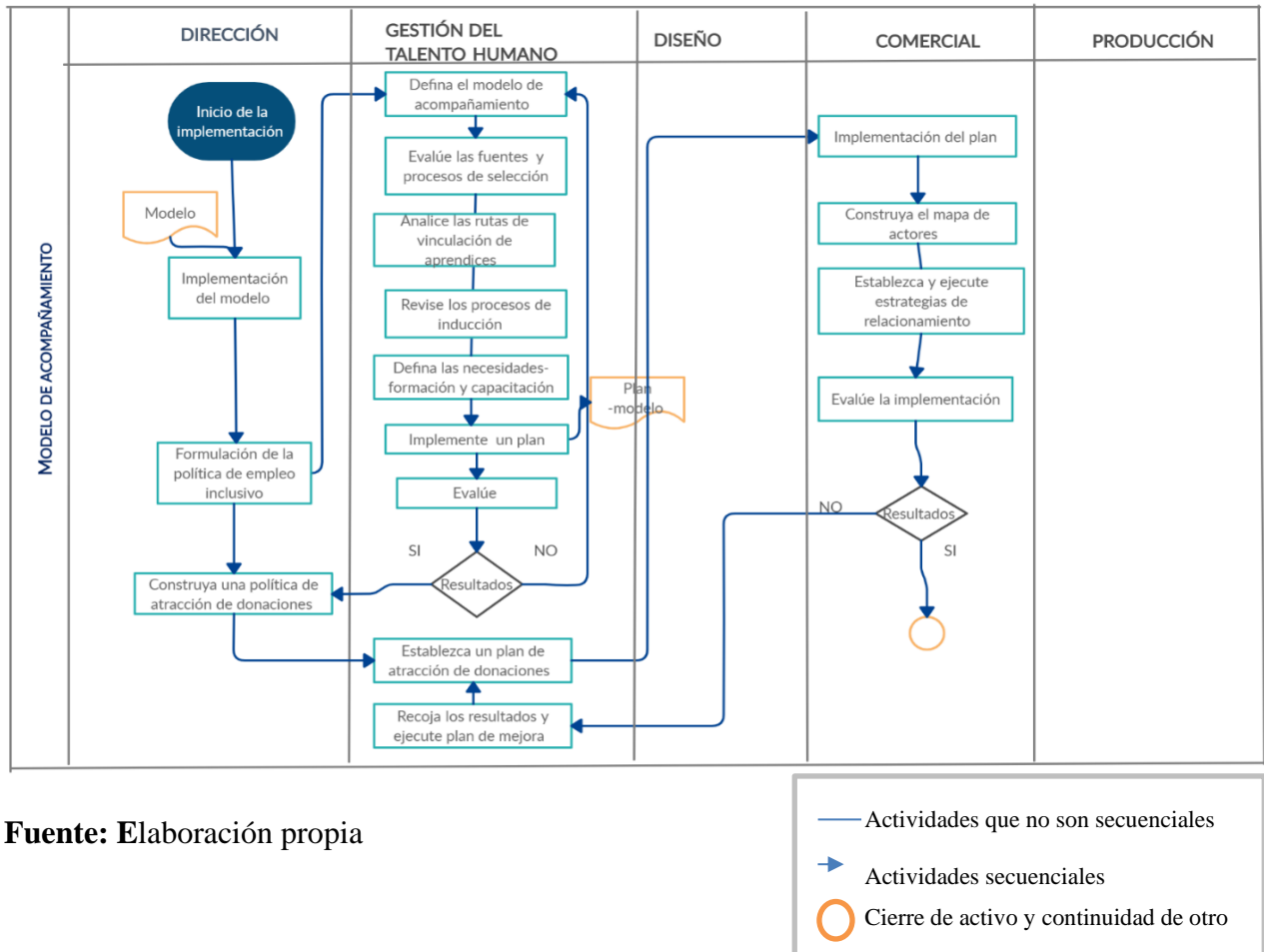
Se propone socializar las actividades y responsables para implementar los activos intangibles en la FCM, a partir de flujogramas, que pretenden ser una guía para definir la relación entre las diferentes áreas que intervienen en el desarrollo de las actividades intangibles. Para mayor especificidad, puede consultarse el cronograma de implementación y los anexos (Ver anexo 12,13 y 14 actividades intangibles por activo). A continuación, se presenta cada activo intangible, iniciando por el modelo de acompañamiento:

- Implementación activo intangible modelo de acompañamiento

El activo modelo de acompañamiento relacionado en la ilustración 13, inicia con la formulación de la política de empleo inclusivo y la de atracción de donaciones, bajo la

responsabilidad de la dirección. Una vez definidas estas políticas, son las áreas de talento humano y comercial quienes deben hacer la implementación.

Ilustración 13. Flujograma de implementación activo modelo de acompañamiento



Fuente: Elaboración propia

En el caso de la política de empleo inclusivo, debe dar inicio con la construcción de un plan de acompañamiento de la población vulnerable beneficiaria. Este acompañamiento vincula los procesos propios del área de talento humano, haciendo énfasis en particularidades dentro de las acciones, que no pretenden generar mayor cantidad de trabajo, sino comprender las actividades intangibles que agregan valor al activo.

Implica por ejemplo evaluar las fuentes de selección que pueden ser del macro sistema Adoratriz, pero que implica un proceso más específico de selección, o la selección de trabajadoras de fuentes externas, que deben igualmente cumplir con el perfil social de la organización. También requiere de la revisión de los planes de inducción, con metodologías específicas que

generen vinculación e interés por la organización, facilitando desde el primer momento la adaptación de la población vulnerable vinculada.

Es también parte del plan de acompañamiento las acciones relacionadas con la formación y la capacitación. El primer término, referido a aspectos asociados al ser y el segundo asociados al hacer. El acompañamiento implica comprender las condiciones económicas, sociales, emocionales y de trauma de la población y establecer un plan que garantice su crecimiento personal, laboral y su compromiso con el desarrollo de las acciones de producción, que se afectan por su rendimiento.

De acuerdo con los resultados el equipo de gestión humana podrá hacer los ajustes al plan de acompañamiento y continuar con el plan de atracción de donaciones, que deben empezar por el equipo de gestión humana, al considerar que la línea de abordaje es de tipo social-productivo. Esto implica que se reconozca la población trabajadora como el centro del discurso del plan de atracción de fondos y el empleo inclusivo como bandera, en el que asociado a un adecuado acompañamiento se consiguen altos estándares de calidad en la confección. Las acciones propias de ejecución estarían a cargo del área comercial y la evaluación la realizará el área junto con la dirección.

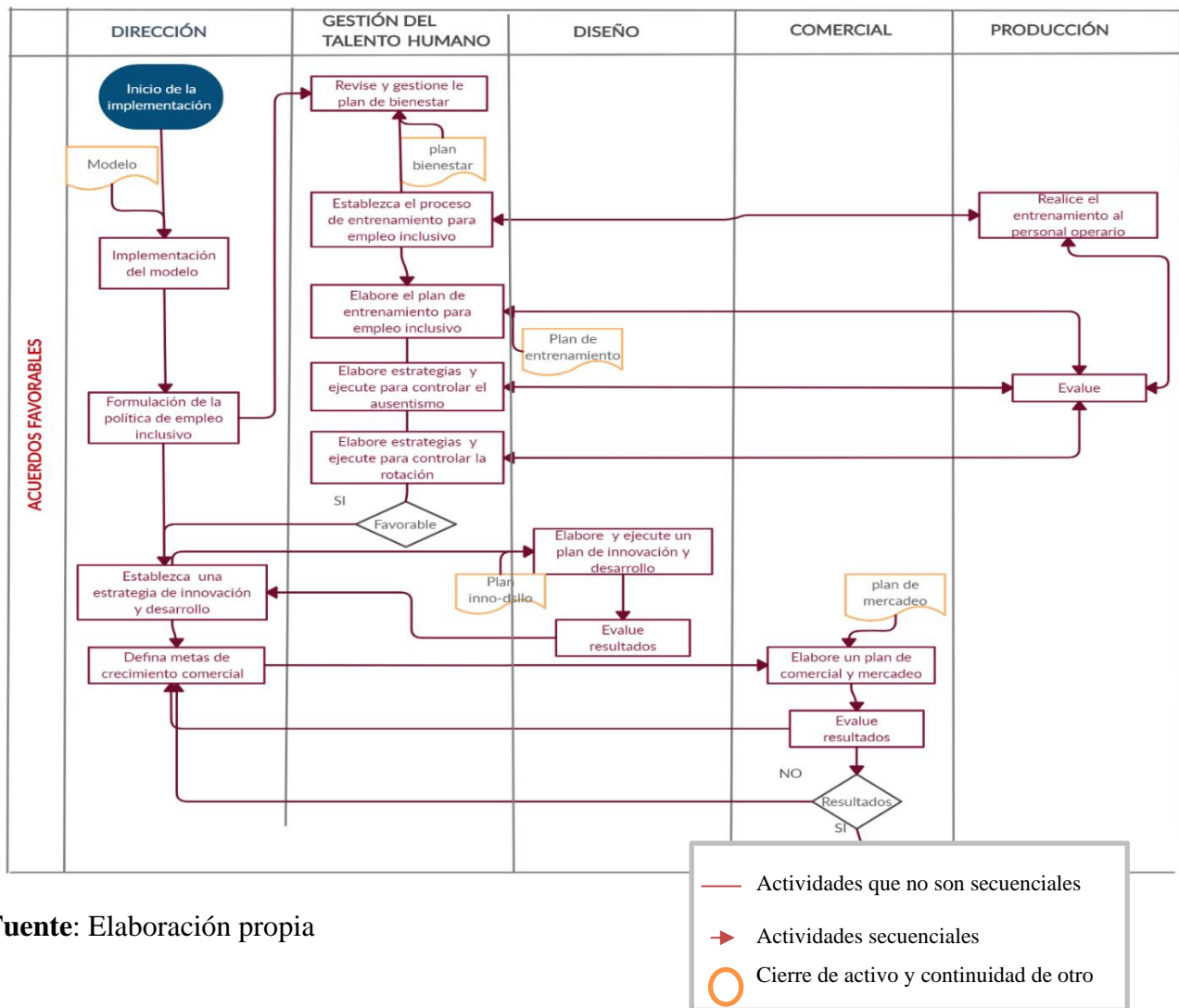
- Implementación activo intangibles acuerdos favorables

El activo acuerdos favorables, que aparece en la ilustración 14, se considera como un activo que se desarrolla en doble vía, a partir de los acuerdos al interior de la fundación y al exterior con actores como proveedores, clientes y cooperantes.

El inicio de la implementación se da con la elaboración de la política de empleo inclusivo, que ofrece las directrices para que el área de gestión humana realice las acciones correspondientes a los planes de bienestar, las acciones que favorezcan el clima laboral, el entrenamiento específico para la generación de prendas de alta complejidad, el seguimiento al ausentismo y la rotación de personal. Estas dos últimas además de afectar los costos de producción, afectan los acuerdos con actores externos en términos de tiempo y calidad, por esta razón estas acciones deben estar coordinadas permanentemente con el área de producción, que valida su calidad y se convierten en un termómetro para identificar situaciones de mejora, relacionadas con el personal.

Dentro del activo acuerdos favorables, se contemplan igualmente las acciones de innovación, que permiten generar nuevos aliados y oportunidades de negocio basado en el concepto social-productivo de la fundación. Para esto es relevante que el área de diseño ejecute un plan de innovación previa validación de la dirección, que permita ir identificando posibilidades de crecimiento comercial. En este sentido el área comercial tiene también acciones concretas en el desarrollo del activo, al generar un plan de mercadeo que esté orientado a los intereses de la fundación y contemple la vinculación de los productos desarrollados o de los actuales, de acuerdo con el ritmo que la organización defina para el crecimiento.

Ilustración 14 Flujograma de implementación activo acuerdos favorables



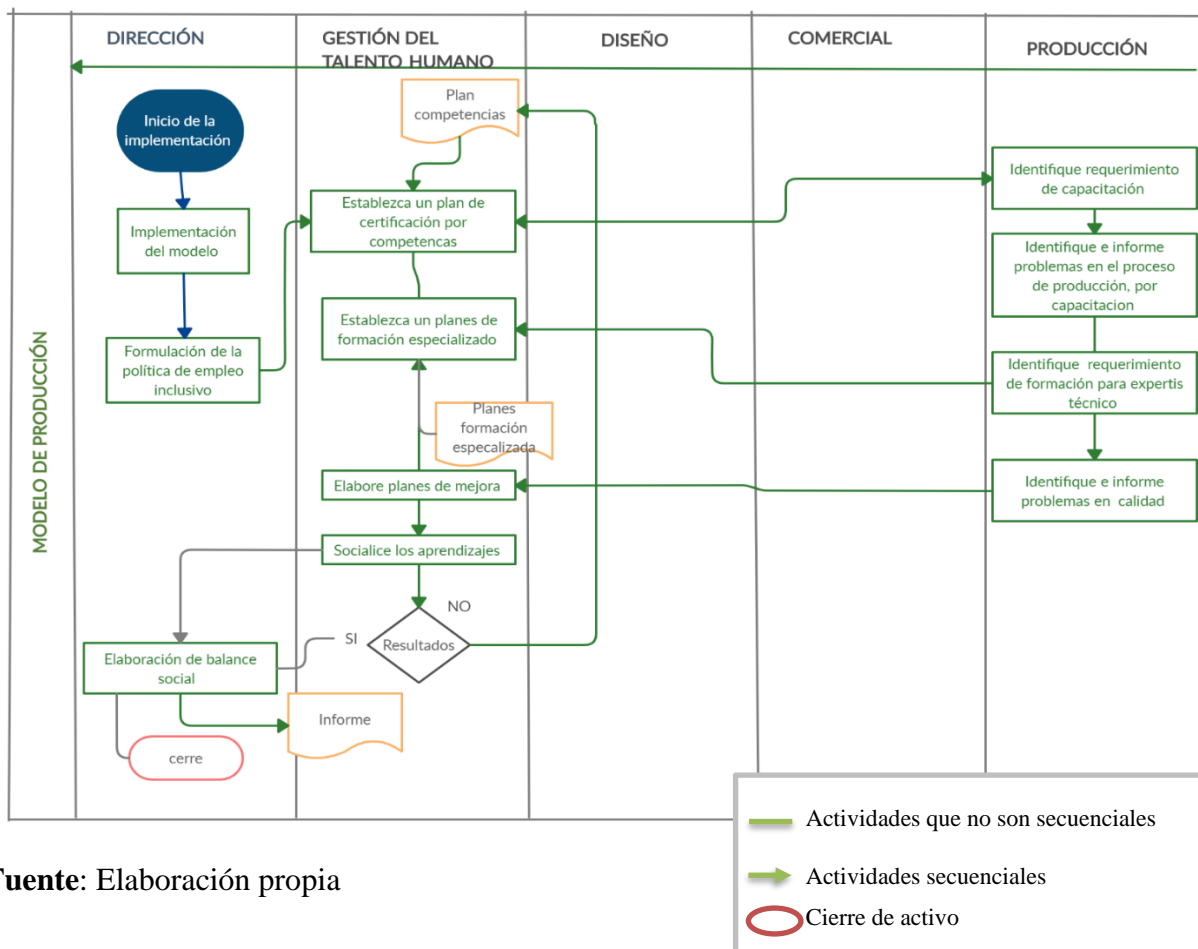
Fuente: Elaboración propia

- Implementación activo intangible modelo de producción

El modelo de producción como parece en la ilustración 15, tiene su base con relación a los activos intangibles en la generación de conocimiento, que luego se convierte en un activo organizacional. Desde esta perspectiva el activo inicia con la formulación de la política de empleo inclusivo, que deberá incentivar la certificación por competencias del 100% de los trabajadores y hacer especial énfasis en el personal operativo.

Implica igualmente especializar el personal, de tal manera que se gestione el conocimiento en la generación de prendas de alta complejidad, socializando y sistematizando los aprendizajes, en manuales, guías y el balance social de la organización. Estos procesos son coordinados con el área de producción, quien identifica las falencias en términos de capacitación y las necesidades fortalecimiento de competencias de expertis técnico, que se reflejan en temas de calidad y rendimientos. El área de gestión humana responde a estas acciones con capacitación, certificación y sistematización del conocimiento.

Ilustración 15. Flujograma de implementación activo modelo de producción



Fuente: Elaboración propia

8.2.4 Indicadores

El enfoque de indicadores establece la prioridad de los intangibles y sus componentes. Jerarquiza en dos niveles la medición, estableciendo un parámetro general y varios específicos, que pueden ser aplicados para medir las actividades intangibles a partir de la estructura por componentes.

El enfoque tiene como base la propuesta de Solano(2015), que establece los indicadores por componentes de capital, lo que facilita identificar las actividades intangibles para que sean evaluadas. La propuesta se desarrollará con metas de indicadores en el momento de la implementación.

Tabla 35. Tabla de indicadores de primer y segundo nivel-modelo de gestión de intangibles de la FCM

Comp onente	Indicadores primer nivel	Indicadores de segundo nivel	Tipo
Capital Humano	Perfil del empleado	Número de empleados vulnerables, Distribución por edades Distribución por sexos Número total de empleados	Cuantitativo
	Renovaciones de personal	Número de nuevos empleados Número de renuncias (razones- cualitativas) Número de jubilaciones Número de ausentismos (razones- cualitativas) Circulación de personal	Cuantitativo
	Renovación educativa	Desarrollo de competencias Desarrollo de carrera	Cuantitativo /cualitativo
	Compromiso e interés	Antigüedad media de los empleados Retribución laboral variable Premios de empleados Reconocimientos explícitos Opiniones tenidas en cuenta	Cuantitativo /cualitativo
	Formación permanente	Formación laboral por año Aprendizaje permanente	Cuantitativo /cualitativo
	Resultados humanos	Oportunidades de desarrollo Satisfacción de empleados	Cuantitativo /cualitativo
Capital estructural	Infraestructura	Computadores por oficina Empleado con e-mail Fiabilidad del software Fiabilidad de hardware Empleados con portátil	Cuantitativo
	Sistemas de información por conocimiento	Acceso a intranet Actualizaciones de la intranet Número de bases de datos Gestión del conocimiento	Cuantitativo
	Innovación	Resultados en innovación Inversiones en innovación	Cuantitativo /cualitativo
	Calidad y mejoras	Acreditaciones y certificaciones Certificaciones ISO 9001 Comités de calidad Número de personas formadas en calidad	Cuantitativo /cualitativo
	Modelos de gestión	Modelos de gestión Tiempo de acompañamiento por mujer	Cualitativo
Capital relacional	Perfil de clientes	Clientes en el exterior Clientes privadas	Cuantitativo /cualitativo
	Cartera de clientes	Cartera de contratos Marcas y diseños	Cuantitativo /cualitativo
	Vínculo con proveedores	Adquisición de materiales Desarrollo de productos	Cuantitativo /cualitativo

Fuente: Solano (2015)

8.2.5 Evaluación de los intangibles de la FCM

Esta propuesta pretende evaluar y monitorear las actividades intangibles, de tal manera que se realicen las mejoras requeridas. Para este proceso se toma como referente los aportes de Flores (2015), en el que a partir de una estrategia semafórica se mapean las actividades intangibles propuestas, a las cuales se le asigna un meta de avance y el tiempo en el que se realizarán, para luego ser comparadas a partir de las metas establecidas por actividad intangible, su avance porcentual y la escala de aceptabilidad.

El avance podrá definirse como insatisfactorio, estable y satisfactorio de acuerdo al porcentaje de avance definido en las metas, conforme a los siguientes rangos:

Tabla 36. Rangos de evaluación de avances

Rango	Escala de aceptabilidad
0 a 50%	Insatisfactorio
51 a 80%	Estable
81 a 100%	Satisfactorio

Fuente: Tomado de Flores (2015)

A partir de esta evaluación se deberá establecer un plan de mejora que permita identificar: Estado de la actividad, razón por la cual se encuentra en la escala de aceptabilidad, propuestas de mejora y cronograma. Después de efectuar la evaluación se sugiere dar prioridad a las valoraciones críticas y establecer acciones de cuidado para las que se encuentran en estado satisfactorio.

8.2.6 Cronograma de implementación

El periodo de implementación del modelo es de 12 meses, en las que cada área interviene de forma paralela. Los resultados de una actividad intangible pueden dar paso al desarrollo de otras acciones. El tiempo de desarrollo dependerá igualmente de la disponibilidad del personal a cargo y de las prioridades que considere la junta directiva y la dirección. A continuación, la tabla 34 muestra las actividades intangibles por componente intangible y por resultado con las tareas que se esperan de forma general que se consigan para fortalecer el activo intangible.

Tabla 37. Cronograma de implementación del modelo de gestión de la FCM

Componente	Activo intangible	Resultado	Actividades intangibles	Tareas o acciones requeridas	Meses																
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					
Modelo de acompañamiento		Alineamiento estratégico	Presentación de resultados del diagnóstico	Reuniones por niveles jerárquicos	■																
			Construcción de la política de empleo inclusivo	Elaboración de la política		■	■														
				Retroalimentación de la política			■														
				Socialización de la política				■													
	Capital Humano	Generación de empleo inclusivo	Alineamiento interno respecto a intangibles	Socialización de flujogramas de implementación				■													
			Ejecución de planes de sustitución de personal	Revisión de perfiles de cargo de 25 relevantes					■												
				Definición de un plan de sustitución					■												
			Formación continua	Verificación de necesidades de formación						■											
				Elaboración del plan						■											
				Ejecución del plan						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
				Evaluación						■											
			Aplicación de pruebas psicotécnicas	Revisión de perfiles							■										
				Revisión instrumentos								■									
				Definición de necesidades de nuevos								■									
			Conocimiento sobre el seguimiento de la tarea	Revisión de cargos con mayor seguimiento							■										
				Definición de planes de seguimiento							■										
			Seguimiento al ausentismo del personal	Revisión de indicadores								■									
				Recolección información cualitativa								■									
				Generación plan de acción								■									
			Búsqueda de talentos	Identificación de vacantes necesarias								■									
Identificación de perfiles									■												

Componente	Activo intangible	Resultado	Actividades intangibles	Tareas o acciones requeridas	Meses																						
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12											
Modelo de acompañamiento	Capital Humano	Clima laboral favorable		Revisión de fuentes																							
			Medición de la satisfacción del personal	Revisión de variables de medición																							
			Gestión de evidencias de acompañamiento a líderes de área	Validación de los instrumentos																							
				Estructuración del plan de acompañamiento individual																							
				Estructurar formatos																							
			Actividades de promoción de la comunicación efectiva	Aplicar formatos																							
				Reportar y retroalimentar el proceso																							
			Actividades de desarrollo del trabajo en equipo en la cadena producción	Definición acciones en el marco del plan de bienestar																							
				Definir estrategias de comunicación, participantes, mensajes y retroalimentación																							
				Identificación de necesidades por área																							
				Establecer planes de trabajo																							
			Ejecución de planes de acción respecto a resultados de medición	Ejecutar acciones																							
				Evaluarlas																							
				Análisis de los resultados de la prueba la medición																							
				Definición de un plan de trabajo																							
			Capital estructural	Reducción tiempo acompañamiento	Construcción del modelo de acompañamiento	Definición de recursos																					
						Elaboración del documento																					
						Definición de responsables de acompañar el plan																					
						Socialización y puesta en marcha																					
	Definición de recursos																										
	Monitoreo y evaluación del modelo																										

Componente	Activo intangible	Resultado	Actividades intangibles	Tareas o acciones requeridas	Meses														
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Modelo de acompañamiento	Capital relacional	Atracción de donaciones	Mapa de actores y redes institucionales	Identifique aliados estratégicos (proveedores, clientes, cooperantes)															
				Establezca el nivel de poder, liderazgo, influencia y conveniencia															
				A partir de esta información genere una estrategia de relacionamiento															
				Socialice la estrategia para alinearla a la organización															
			Estrategias de comunicación interinstitucional	Defina las personas responsables															
				Establezca que quiere comunicar y valídelo con la organización															
				Establezca y ejecute un plan y las estrategias															
				Ejecute y valide los resultados															
			Acciones creativas para la recaudación de fondos	Haga Benchmarking y asesórese															
				Defina los alcances y costos de este tipo de estrategias															
			Elaboración de reportes de balance social	Recoja los indicadores que dan cuenta de la gestión															
				Cruce los resultados de los indicadores tangibles con los intangibles															
				Elabore el reporte															
				Socialice el reporte con los actores relevantes para la organización															
			Acuerdos favorables	Capital humano	Generación de empleo inclusivo	Seguimiento al ausentismo	Obtenga datos en número y costo de los ausentismos												
							Indague las razones de los ausentismos												
Establezca un plan para abordar este problema																			
Evalué y retroalimente a las áreas involucradas																			
Seguimiento a la rotación	Obtenga datos en número y costo de rotación																		
	Indague las razones de la rotación																		

Componente	Activo intangible	Resultado	Actividades intangibles	Tareas o acciones requeridas	Meses															
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
Acuerdos favorables	Capital Intangible		Entrenamiento	Establezca un plan para abordar este problema																
				Evalúe y retroalimente a las áreas involucradas																
				Recoja los insumos de las áreas respecto de la formación																
				Defina la formación que es la correspondiente a los puestos de alta importancia técnica																
				Revise rotación de puestos para favorecer el entrenamiento																
	Capital Estructural	Número de productos exclusivos	Investigación de nuevas líneas de producto	Establezca el alcance de las nuevas líneas																
				Establezca las fortalezas de la organización sobre las cuales puede soportarse en una producción nueva																
				Analice la capacidad instalada y que debería hacer en caso de generar una nueva línea																
			Investigación de nuevos mercados	Promueva una investigación de mercados que permita identificar nuevas posibilidades en el mercado																
				Analice los resultados verificando capacidad, interés y esfuerzo de inversión																
				Establezca la factibilidad y defina las estrategias																
			Uso nuevas tecnologías de producción	Revise las prácticas de otras industrias similares para determinar si existen otras formas de hacer las cosas																
				Informe, estableciendo los costos																
				Establezca la factibilidad y defina las estrategias																
			Conexión con nuevos proveedores que tienen insumos diferenciales	Indague posibilidades de materiales nuevos, especialmente para productos propios																
				Genere alternativas a partir de propuestas de diseño																
				Establezca la factibilidad y defina las estrategias																

Componente	Activo intangible	Resultado	Actividades intangibles	Tareas o acciones requeridas	Meses																			
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12								
			Diseño, prototipado y lanzamiento de nuevos productos	Genere diseños de los productos identificados en los pasos anteriores, con nuevas propuestas de insumos																				
				Establezca tiempos de producción y costos																				
				Defina factibilidad																				
				Defina estrategias y ejecute para prelanzamiento, lanzamiento																				
				Evalué los resultados y tome decisiones																				
				Generación de nuevas lógicas de incorporación laboral al desarrollo de nuevos productos	Prepare al personal para estas nuevas propuestas																			
					Verifique que tenga con el suficiente grupo de personas que puedan asumir el reto																			
					Revise si requiere de otros procesos de incorporación de personal																			
		Capital relacional	Ventas	Gestión de la base de datos de clientes	Gestione la base de datos actual, indagando a cerca de la calidad del servicio y aspectos de mejora																			
					Incorpore nuevos clientes referidos u otros interesados desde Comercio Justo																			
					Indague necesidades de producción, que puedan incorporarse o para ideas de nuevos productos																			
				Gestión de la cartera de clientes	Revise plazos y cumplimientos																			
					Defina acuerdos y alternativas para que se mantengan al día los pagos																			
				Ejecución de campañas de marketing	Definan encargados																			
					A partir de los resultados de los estudios anteriores defina una propuesta de mercadeo																			
					Establezca los mensajes que se quieren comunicar																			
					Defina las estrategias de comunicación																			
				Estrategia de fidelización de clientes	Establezca estrategias de servicio al cliente																			
					Mantenga una base de datos que le permitan llevar un seguimiento																			

Componente	Activo intangible	Resultado	Actividades intangibles	Tareas o acciones requeridas	Meses															
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
				Lleve el sistema de PQRS y el sistema de gestión de respuestas																
				Reporte y muestre las acciones de mejora aplicadas a las situaciones expuestas																
Acuerdos favorables	Capital relacional	Ventas	Difusión de la labor social a nivel nacional e internacional Ampliación de canales	Revise las acciones de apalancamiento para llegar al mercado internacional																
				Establezca alianzas con entidades que permitan la promoción: Andi, Cámara de Comercio, WFTO																
				Defina la forma en que puede acceder al mercado: producción de muestras, socialización de resultados desde el balance social.																
			Conocimiento de la labor social de los competidores	Realice benchmarking para definir la estrategia de promoción de organizaciones que mezclan lo social y lo producto																
				Indague que podría incorporare en los mensajes institucionales																
				Defina la diferencia y ventaja competitiva de la Fundación como un elemento que se resalte en la promoción.																
Modelo de producción	Capital Humano	Competencias SENA	Evaluación por competencias	Revise las competencias que debe certificar de acuerdo a los cargos																
				Establezca tiempo definidos de acuerdo al plan de capacitación																
		Elaboración e implementación de planes de mejora	Recoja las inquietudes respecto a reprocesos y calidad de parte del área de producción																	
			Identifique cuales de estos problemas los ocasiona la falta de capacitación																	
			Genere planes de capacitación																	
			Evalúe los resultados																	

Componente	Activo intangible	Resultado	Actividades intangibles	Tareas o acciones requeridas	Meses															
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
Modelo o de producción	Capital Humano		Actividades para el fomento de la especialización del personal operativo	Defina los cargos que requieren un trabajo de capacitación especializado																
				Levante perfiles																
				Establezca un plan de capacitación																
				Recoja procedimientos y manuales de formación específica																
	Capital Estructural	Disminución de reprocesos	Actividades de formación continua al personal operativos	Establezca un plan de capacitación y formación																
				Ejecute el plan de formación																
				evalúe los resultados																
			Entrenamiento para desarrollar competencias laborales	Defina deficiencias para realizar capacitación de las operarias																
				Establezca grupos de necesidades de formación																
				Genere planes de capacitación																
				evalúe los resultados																
			Evaluación y ejecución de planes para la flexibilización del proceso de producción	Revise la propuesta de producción, con regularidad																
				Compare los resultados a partir de las modificaciones																
				Identifique alternativas de ubicación en la planta para las mujeres de acuerdo a su desarrollo																
			Gestión tecnológica para la eficiencia del proceso de producción	Identifique si existen necesidades tecnológicas																
				Establezca una propuesta de modernización																
				Defina su factibilidad																
				Ejecute																
			Conformación de equipo responsable de la calidad	Conforme un equipo interesado																
				Capacite y actualice el equipo de trabajo de forma constante																
evalúe su participación																				

Componente	Activo intangible	Resultado	Actividades intangibles	Tareas o acciones requeridas	Meses														
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Modelo de producción	Activo intangible		Elaboración y ejecución del plan de calidad	Establezca el plan anual de calidad															
				Ejecute el plan															
				evalúe los avances															
		Disminución de reprocesos	Seguimiento a las acciones de control de calidad	Revise los requerimientos															
				Realice auditorias															
				Presente informes y acciones de mejora															
			Retroalimente																
			Elaboración y ejecución de planes de mitigación de riesgos de no calidad	Reconozca las acciones en donde más se generan reprocesos															
				Establezca planes específicos															
				Ejecute															
	evalúe comparando los indicadores																		
	Implementación de planes de acciones de mejora en estándares de calidad de la confección	Recoja las acciones de mejora																	
		Establezca reportes en donde muestre avances																	
		Sistematice las buenas prácticas																	
	Capital relacional	Capacidad de producir prendas de alta calidad	Elaboración y ejecución de planes de fortalecimiento para el expertis técnico	Identifique hacia donde se quiere dirigir los productos de confección															
				Identifique el personal que tiene las competencias de acuerdo a la necesidad															
				Realice un plan piloto de formación															
				evalúe y retroalimente los resultados															
		Uso de manuales y procedimientos	Revise el procedimiento documental																
			Defina los procesos que requieren complementarse																
Identifique el tipo de registro																			

Componente	Activo intangible	Resultado	Actividades intangibles	Tareas o acciones requeridas	Meses														
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
				Identifique responsables															
				Establezca requerimientos															
				Haga seguimiento															
			Uso de tecnologías para diseño y corte	Revise los requerimientos															
				Establezca un plan de modernización															
				Revise la factibilidad															
		Formación de personal para la construcción de prendas de alta complejidad	Ejecute																
			Identifique hacia donde se quiere dirigir los productos de confección																
			Identifique el personal que tiene las competencias de acuerdo a la necesidad																
			Realice un plan piloto de formación																
				evalúe y retroalimente los resultados															

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

- A partir del trabajo realizado, se consiguió identificar un modelo que permitió evaluar los intangibles estratégicos de la Fundación Creaciones Miquelina (FCM). Esta labor implicó inicialmente identificarlos a partir de metodologías mixtas, que facilitaron ubicarlos, caracterizarlos y posteriormente evaluarlos.

- El diagnóstico, favoreció la identificación del estadio de los intangibles estratégicos, encontrando elementos importantes que favorecen o que impiden actualmente su desarrollo, como también las actividades intangibles que pueden apoyar el crecimiento de los resultados y del activo.

La FCM no tenía claridad en sus intangibles, para reconocerlos se debió recurrir a técnicas cualitativas que permitieron extraer de las discursividades de los participantes estos activos, para después valorarlos. La metodología de esta propuesta puede ser de gran ayuda para otras organizaciones sociales, cuyo valor está en el corazón de su misionalidad, que es perceptible, pero difícilmente cuantificable, solo siendo esto posible, al realizar una composición de actividades intangibles claves, basadas en los resultados que movilizan la misión de la empresa social.

Se puede concluir que en la FCM, el activo con mayor desarrollo corresponde al modelo de producción, que ha conseguido estructurar procesos, procedimientos, manuales, guías, inversiones tecnológicas orientadas al desarrollo de la producción y certificaciones que garantizan que hacen parte del capital estructural de la organización, agregando valor y la posibilidad de favorecer el desarrollo de nuevos intangibles.

Los activos de modelo de acompañamiento y acuerdos favorables se encuentran en un estado incipiente de desarrollo, existe tácitamente, pero no están estructurados, impidiendo que se desarrollen. Ejecutar las actividades intangibles, propuestas pueden ayudar en su crecimiento. Estos dos activos se convierten en el corazón de la empresa social, el primero, porque corresponde a la promesa de valor que tiene la organización respecto de la población que beneficia con el empleo inclusivo y la segunda por que hace parte de la identidad como Fundación, lo que implica el desarrollo de estrategias para conseguir apoyo a la continuidad de la propuesta social, motivo por el que se requiere trabajar en su gestión.

- Después de identificar los modelos teóricos existentes, se consiguió tomar los conceptos más ajustables a organizaciones o empresas sociales, diseñando un modelo cuyos elementos y componentes pudieran ser replicables. El modelo de gestión de los intangibles consideró un enfoque social, basado en mayor medida en la perspectiva de conocimiento y desarrollo para generar mayor valor social, que comercial.

La realidad de las empresas sociales, fue considerada en el modelo de gestión propuesto, al iniciar con el reconocimiento de la misionalidad como la base “por qué lo hacemos”, para luego establecer los elementos del modelo, en los que se incluyen las “actividades intangibles” que diferencian las empresas sociales respecto de las empresas comunes a partir de la pregunta “cómo lo hacemos”, identificando el desarrollo de cada una de estas actividades para encontrar los aportes en la generación de recursos intangibles y posteriormente de los activos.

También en la lógica de poder aportar a las empresas sociales que necesitan identificar, evaluar y gestionar sus activos intangibles, el modelo consideró que sus componentes estuvieran relacionados a partir de resultados esperados, que se consideran como las expectativas de las empresas sociales y se enmarcan en el deber ser de la organización a partir de sus objetivos estratégicos.

La relación de actividades intangibles ubicadas en los elementos del modelo y resultados esperados que hacen parte de los componentes, permiten ubicar una serie de acciones que realizan en las organizaciones y que, por ser intangibles, se invisibilizan. De esta manera se rescatan, generando una coherencia respecto a que componente de capital pertenecen (estructural, relacional o humano) y cómo se relacionan con los objetivos estratégicos de la organización.

Las acciones de implementación propuestas en el marco de este trabajo permiten a los profesionales encargados, llevar una serie de actividades intangibles que facilitan el fortalecimiento del activo, los flujogramas y las recomendaciones necesarias para conseguir la apropiación del modelo.

- Los ingresos de la FCM se han visto afectados desde el 2016, disminuyendo gradualmente hasta alcanzar un 61%, esta situación se debe a aspectos externos como la crisis textil, el contrabando, afectaciones del cambio climático que impidieron mayores órdenes de compra del cliente principal en el exterior; pero también de aspectos de tipo interno, como costos altos de rotación, afectación del clima organizacional por falta de personal y de acompañamiento en la tarea, reprocesos, falta de apertura de nuevos mercados, limitación en las relaciones con nuevos mercados, falta de

estrategias en términos de recaudación de fondos, entre otros temas que hacen parte de la gestión de los intangibles. Este trabajo pretende que esta situación pueda revertirse a partir de la gestión de los intangibles estratégicos de la organización y cómo este proceso puede ayudar a la organización en un mediano plazo a mejorar sus resultados.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda realizar la lectura del modelo, de sus diferentes fases de desarrollo y los procesos de evaluación. También se requiere de espacios de socialización y retroalimentación que ayuden en la adaptación y mejora continua de la aplicación del modelo.
- La labor social para Fundación Creaciones Miquelina, es parte de su naturaleza organizacional. Su existencia se fundamenta en las personas vulnerables que requieren empleo, por tanto esta mirada cuyo centro es lo humano, hace de la organización una con un enfoque muy particular que genera valor compartido. Esta perspectiva atrae nuevos actores interesados en generar vínculos de diversa índole y provoca oportunidades basadas en la capacidad y experticia para generar propuestas productivas de alta calidad, con enfoque social.
- Durante 40 años FCM ha conseguido obtener experiencia en la construcción de prendas que requieren procesos muy elaborados, esta se convierte en una ventaja competitiva que puede atraer nuevos clientes interesados en esta competencia, razón por la que establecer acuerdos desde este enfoque productivo, puede convertirse en un pilar de crecimiento organizacional.
- Las ventas de productos y servicios de maquila, son fundamentales para sostener la Fundación, por lo que construir acuerdos a largo plazo como los conseguidos con Paramo, permiten la sostenibilidad. El relacionamiento con actores interesados en el enfoque social-productivo y la calidad de las prendas, pueden garantizar la continuidad de la labor de la organización y su proyección hacia otros mercados nacionales e internacionales
- La FCM requiere que los acuerdos favorables con los actores involucrados, consigan movilizarlos hacia la realidad social de las mujeres vinculadas y desde esta realidad, establecer mejores condiciones de negociación, en temas de precio, plazos, entre otros aspectos, que favorezcan el incremento de los ingresos.
- Es necesario aprovechar la identidad como fundación para conseguir recaudar fondos adicionales a partir de estrategias que vinculen donaciones, aportes de cooperantes que apoyen proyectos adicionales favoreciendo el empleo inclusivo.
- Los procesos de formación, capacitación y entrenamiento son sumados a los costos de producción, por lo identificar la forma de financiar estas acciones puede favorecer el incremento de los ingresos.

- La Fundación debe buscar garantizar el personal que se requiere del área de gestión humana y de ventas y mercadeo, que son vitales para el desarrollo de activos del capital humano y relacional. Es importante revisar la estrategia buscando que reconsideren que la operación de la FCM se sustenta en el desarrollo del capital humano y sus resultados.
- Se debe abordar la identidad de la Fundación, encontrando el lenguaje adecuado para referirse a ella. Esto implica generar una revisión de la misión, la visión, los valores y alinear la organización a estos conceptos. Esto también implica la manera de referirse a la Fundación dentro del macro-sistema Adoratriz, de tal manera que se lleven insertos los valores macro, pero no se niegue la identidad de la Fundación.
- La Fundación se soporta en aliados estratégicos internos, como la Cooperativa Coomiquelina, el Centro de Capacitación Miquelina y centro de escucha. Es importante poder coordinar acciones conjuntas que aporten a los resultados intangibles de la organización.
- Los elementos relacionados con la imagen pública y el reconocimiento de Comercio Justo, son relevantes para atraer nuevas fuentes de financiación o clientes interesados en el cumplimiento de los principios. Este intangible están presentes, pero es necesario desarrollarlos de manera más concreta, hasta conseguir madurarlo a fin de que se conviertan en un intangible que agregue valor y permita continuar con alianzas como las de la Cámara de Comercio o la ANDI (Asociación Nacional de empresarios de Colombia), interesadas en aportar en la promoción del modelo de acompañamiento alrededor del empleo inclusivo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDI. (2018). *Inversión social de empresas Andi en Colombia*. Andi. Obtenido de <http://www.andi.com.co/Uploads/PAPER%20V5-split-merge.pdf>
- ANDI, USAID, Fundación Corona, ACDI-VOCA. (2018). *Guía de empleo inclusivo*. Bogotá: Punto aparte. Obtenido de <http://www.andi.com.co/Uploads/Gu%C3%ADa%20para%20la%20promoci%C3%B3n%20de%20Empleo%20Inclusivo%20en%20las%20empresas.pdf>
- Aterhortua, F. (2007). Responsabilidad social empresarial: Entre la ética discursiva y la racionalidad técnica. *Revista EAN*, 125-140. Obtenido de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/433/428>
- Baltar, Gorjup, & Pámies. (2011). Aplicación de muestreo virtual y diseñora mixtos en el estudio de poblaciones ocultas. *Conferencia: Actas de la conferencia iberoamericana de investigación cualitativa*, (págs. 92-106).
- Borrás Atienzar, F., & Campos Chaurero, L. (2015). La gestión de los intangibles: propuestas para la medición de su eficiencia en las empresas cubanas. *Economía y desarrollo*, 133-148. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4255/425543135010.pdf>
- Bueno, E., Salmador, M. P., & Merino, C. (2008). Génesis, concepto y desarrollo del capital en la economía del conocimiento: Una reflexión sobre el Modelo Intellectus y sus aplicaciones. *Estudios de economía aplicada*, 43-64.
- Bueno, E., Salmador, M. P., & Merino, C. (2008). Génesis, concepto y desarrollo del capital en la economía del conocimiento: Una reflexión sobre el modelo Intellectus y sus aplicaciones. *Estudios de Economía Aplicada*, 43-64.
- Caldera González, D. C., Arredondo Hidalgo, M. G., & Zárate Negrete, L. H. (2019). Rotación de personal en la Industria Hotelera en el Estado de Guanajuato. Mexico. *Revista Iberoamerica de Estrategia*, 615-629. Obtenido de <file:///C:/Users/mabel/OneDrive/Documentos/MAESTRIA/SEMINARIO%20DE%20INVESTIGACION/TESIS/AVANCES%20GENERALES/INTANGIBLES/Teoricos/costo%20de%20rotacion%20de%20personal.pdf>

- Chiavenato, E. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Comisión Europea. (2015). *Iniciativa de emprendimiento social de la Comisión Europea*. Mercadeo interior y servicios.
- Defourny, J. &. (2012). El enfoque EMES de la empresa social desde una perspectiva comparada. *CIRIEC. Revista pública, social y cooperativa*, 7-34. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/174/17425798005.pdf>
- Díaz, N. S. (2017). La gerencia social y los procesos de innovación en la búsqueda de la sostenibilidad4. *Espacios*, 4. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/17385204.html>
- Flores, A. (Junio de 2012). Empresa social basada en alianzas. El caso del mercado de sanamiento como modelos de cambio e innovación social. *Estudios gerenciales*, 149-168. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v28nspe/v28nspea09.pdf>
- Flores, C. V. (2015). *Gestión de capital intelectual en el ámbito universitario sobre la función de la investigación*. Argentina: Editorial Científica universitaria de la Universidad de Catamarca. Obtenido de file:///C:/Users/mabel/Downloads/Tesis%20Maestria-Carola%20Flores%20_ISBN%20978-987-661-213-5.pdf
- Fundación Andi. (2018). *Inversión social de empresas Andi en Colombia*. Obtenido de <http://www.andi.com.co/Uploads/PAPER%20V5-split-merge.pdf>
- Fundación Creaciones Miquelina. (2015). *Balance social 2010-2015*. Bogotá .
- Guzmán, A., & Trujillo, M. (2007). *Desafíos globales como megatendencias empresariales*. Obtenido de <http://goo.gl/8udyHo>
- Hamui, A., & Varela, M. (2012). Metodología de la investigación en la educación media. La técnica de grupos focales. *El Sevier*, 55-60.
- ISO. (2010). ISO 26000. Responsabilidad social empresarial. Obtenido de https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf
- Kaplan, R. &. (Febrero de 2004). Medir la disposición estratégica de los activos intangibles. *Harvard Business Review*. Obtenido de

http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallIG/home_10/recursos/general/documentos/pdf/14072011/8estrategia.pdf

Kraus, S., Voon, V., & Potenza, M. (2016). Should compulsive sexual behavior be considered an addiction? *HHS Public Access*, 111.

Lozano, D. y. (2015). *Implicaciones que tiene la gestión de los intangibles en los diferentes grupos de interés (stakeholders) para un sector de la economía en PYMES en Bogotá* . Bogotá : Editorial EAN.

Mantilla B, S. A. (2000). Capital intelectual. *La contaduría pública frente a la crisis: Desafíos y propuestas. X Simposio contaduria Universidad de Antioquia*. Medellín. Obtenido de <http://www.5campus.com/leccion/capint3>

Meritum . (2002). *Directrices para la gestión y difusión de información sobre intangibles: Informe de capital intelectual*. Obtenido de https://www.uam.es/personal_pdi/economicas/lcanibano/articulos/DIRECTRICES%20MERITUN%20-%20ESPANOL.pdf

Monterin, J. (1978). Sobre el concepto del modelo. *Revista Internacional De Filosofía*, 121-141. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/43045976>

Organización Internacional para la Estandarización . (2010). ISO 26000. Responsabilidad social empresarial. Obtenido de https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf

Orjuela, S. (2012). Directrices comunicacionales desde la ISO 26000, para empresas socialmente responsables.

Orjuela, S. (2012). *Directrices comunicacionales desde la ISO 26000, para la empresa socialmente responsable*. Obtenido de https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/39346/Pages%20from%20Actas_VII_Congreso_AIRP_Sevilla2012-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Osterwalder, A. (2010). *Business Model Generation: Canvas John Wiley & Sons, Inc*. New Jersey: Hoboken.

- Perez Ortega, G., & Tangarife Martinez, P. (2003). Los activos intangibles y el capital intelectual: Una aproximación a los retos de su contabilización. *Saber, ciencia y libertad*, 143. Obtenido de file:///C:/Users/mabel/Downloads/Dialnet-LosActivosIntangiblesYEICapitalIntelectual-5109381%20(1).pdf
- Pfeilstetter, R. (2017). *Dimensiones culturales de la empresa social. Un modelo para el análisis*. Obtenido de file:///C:/Users/user/Downloads/Dimensiones_culturales_de_la_empresa_social_Un_mod .pdf
- Rodríguez, A. (Abril de 2009). Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. *Pensamiento y Gestión 26 Universidad del Norte*, 94-119. Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/864/508>
- Ronquillo, J. (2015). *La empresa social: Un modelo de negocio emergente*. Obtenido de <http://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/5054/tfm546.pdf?sequence=1>
- Sampieri, H. F. (2014). *metodología de la investigación* (6 ed.). Mexico: McGRAG-HILL.
- Sanhueza, R. H. (Noviembre de 2005). Los activos intangibles: presentación de algunos modelos desarrollados. *Horizontes empresariales*, 4(1).
- Santos Rodrigues, H., Figueroa Dorrego, P., & Fernández Jardón, C. (2011). El capital estructural y la capacidad innovadora de la empresa. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 69-89.
- Silva, J. (2013). *Emprendedor Segunda Edición. Hacia un emprendimiento sostenible*. Bogotá: Alfaomega.
- Simo, P., & J, S. (2008). Capital intangible y capital intelectual: Revisión, definiciones y líneas de investigación. *Estudios de economía aplicada*, 65-68. Obtenido de <http://hdl.handle.net/2117/11530>
- Solano, A. (2015). *Reporte de capital intelectual como determinante del valor del mercado en las empresas de alta bursatilidad de Colombia, Chile y México*. Tesis, Universidad Abierta de Cataluya. Obtenido de <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/368225/Tesis%20Doctoral%20-%20SI%26C%20UOC.pdf?sequence=1>

Wadsworth, J. (1997). *Análisis de Sistemas de Producción Animal - Tomo 2: las Herramientas Básicas. (Estudio FAO Producción y Sanidad Animal 140/2)*. FAO. Obtenido de <http://www.fao.org/3/w7452s/w7452s01.htm>

Wisbaum, W. (2011). *La Desnutrición Infantil. Causas, consecuencias y estrategias para su prevención y tratamiento*. España: Unicef.

World Fair Trade Organization – WFTO. (s.f.). *World Fair Trade Organization – WFTO*. Obtenido de <https://wfto.com/>

ANEXOS

Anexo 1. Guía de grupo focal

Nombre de la Fundación	Fundación Creaciones Miquelina	
Fecha	15 Octubre de 2019	
Participantes seleccionados	Religiosas a cargo de las áreas de Dirección Jefes de área Consultora externa Supervisora Mujer participante del programa	
Lista de personal participante	Nombres	Cargo
Preguntas guía	<ul style="list-style-type: none">• ¿Qué hemos conseguido con y a través de la FCM?• ¿Qué consideramos que no hemos alcanzado?• ¿Qué recursos (financieros, humanos, logísticos) necesitamos para conseguir el cumplimiento de los objetivos?• ¿Cómo nos interesa que reconozcan a FCM?• ¿Qué se necesita posicionar?• ¿Cuáles son los elementos que nos hacen diferentes de otras organizaciones?• ¿De estos elementos cuáles son los intangibles que consideran estratégicos?	

Anexo 2. Entrevistas semi estructurada

Con la gerencia. Entrevista No 1

1. ¿Cómo visualiza la FCM en 5 años?
2. ¿Con qué recursos (humanos, ¿financieros, sociales, políticos) considera que lo puede conseguir?
3. A partir del grupo focal desarrollado, podría definir ¿Cuáles son los intangibles que se deben abordar, dentro de la FCM para avanzar en los resultados esperados?
4. ¿Qué resultados considera existen o deben ser incorporados desde el componente del capital humano?.

Teniendo en cuenta que algunos ejemplos del conocimiento de los empleados como la capacidad para innovar, creatividad, saber hacer y experiencia previa, capacidad para trabajar en equipo, flexibilidad de los empleados, tolerancia de la ambigüedad, motivación, satisfacción, capacidad de aprendizaje, lealtad, formación y educación”. (Solano, p.12, 2015)

5. ¿Qué resultados considera existen o deben ser incorporados desde el componente del capital estructural?
Corresponde a la cultura, a los procesos organizativos, a los sistemas de información, y la propiedad intelectual
6. ¿Qué aspectos considera deben ser evaluados en los procesos y procedimientos internos, que tienen que ver con los intangibles?
7. ¿Considera que han desarrollado una estrategia para relacionamiento con clientes antiguos, nuevos y cooperantes? ¿Cuáles son las razones de su respuesta?

Con la gerencia. Entrevista No 2

1. ¿Número de clientes actuales? ¿Cuántas nacionales e internacionales?
2. ¿A cuánto equivale la cartera porcentualmente de cada cliente?
3. ¿Las marcas y diseños son de propiedad del cliente?
4. ¿Cuántos proveedores tiene FCM?
5. ¿Quién se encarga de su gestión?
6. ¿Considera los procesos de negociación favorables para la organización?

7. ¿Han desarrollado algún tipo de producto junto con los proveedores o aportado a un nuevo producto que sea desarrollado directamente por el proveedor?
8. ¿Cuentan con redes de patrocinio en la actualidad? Si la respuesta es negativa ¿por qué razón?
9. ¿Cuentan con voluntarios, practicantes o tienen acuerdos con universidades para investigación nacionales o internacionales?
10. ¿Tienen alianzas comerciales fuera del país?

Con Gestión humana. Entrevista No 1

1. ¿Cuál es el procedimiento de vinculación del personal a FCM, tanto de personal externo como interno de la obra social?
2. ¿Cuál es el procedimiento de inducción del personal a FCM, tanto de personal externo como interno de la obra social?
3. ¿Cómo es la vinculación de practicantes?
4. ¿Quién se encarga de los procesos de formación y capacitación de las operarias nuevas?
5. ¿Quién verifica el progreso para el cumplimiento requerido del programa?.
6. ¿Cuánto es el tiempo de práctica de las aprendices?
7. ¿Cuánto tiempo considera que dura un proceso de capacitación de las mujeres para que lleguen a los estándares deseados?
8. ¿Qué aspectos cree que debería corregirse de este proceso de formación y capacitación?
9. ¿Cómo se motiva a las mujeres que llevan años en el programa?
10. ¿Se cuenta con un plan de promoción para el cambio de cargo?
11. ¿Qué cargos se encuentran vacantes y que se encuentren en el organigrama actual? ¿Qué efectos trae eso para la organización?
12. ¿Cuentan con plan de bienestar?
13. ¿Cómo cubren las necesidades de capacitación de las operarias?
14. ¿Cuentan con personal suficiente para cubrir los requerimientos?

Con Gestión humana Entrevista No 2

1. Existen programas de formación dentro de la FCM
2. ¿Cuál es su frecuencia?: Diaria, Semanal, Mensual, Trimestral, otra Cuál?
3. ¿Existe proceso de capacitación y formación dentro del sistema de gestión de calidad?
4. Cuáles evidencias tienen de los procesos de formación: ¿Existen evaluaciones de los procesos de formación?. ¿Existen informes de los temas abordados?
5. ¿Cuántas capacitaciones se han realizado del 2018 al 2019 y sobre que temáticas?
6. ¿Cuáles son las características de la población? Edades de las trabajadoras, promedio de edad, nivel educativo, condiciones de vulnerabilidad generalizadas
7. En el caso de las mujeres que ingresan del programa, ¿usan alguna técnica para poder apoyar su proceso de aprendizaje? ¿La tienen documentada?
8. ¿Cuántas mujeres ingresan del programa Adoratriz y cuántas son seleccionadas de otras fuentes?
9. En términos de cumplimiento de normas y del reglamento de trabajo, ¿Cuáles son las situaciones que generan mayor cantidad de acciones correctivas con el personal de planta? ¿Qué hacen al respecto?
10. ¿Cuántos trabajadores promedio han sido jubilados en estos dos últimos años?
11. ¿Cuál es la antigüedad del personal?
12. ¿Cuántos puestos de trabajo existen?
13. ¿Se cuenta con un indicador de puesto o de cambio de puesto de trabajo por año?

Entrevista. Sistema de gestión de calidad y Comercio Justo

1. ¿Cuenta con certificaciones y acreditaciones? ¿Cuáles? ¿Desde cuándo?
2. ¿Cuántos empleados están formados en calidad?
3. ¿Cuentan con modelos de gestión específicos?
4. Respecto de los principios de Comercio Justo, podría validar los resultados a partir de las siguientes afirmaciones:

Principio: Transparencia, funcionamiento democrático y rendición de cuentas

- Frecuencia en la rendición de cuentas y la presentación de informes sociales

- Nivel de prioridad hacer rendición de cuentas para la organización
- Nivel de involucramiento de los trabajadores en la toma de decisiones que se relacionen con su puesto de trabajo

Principio: Prácticas comerciales justas

- Se comercializan los productos diligentemente para desarrollar el bienestar social, económico y ambiental de los pequeños productores y no se busca incrementar los ingresos del negocio valiéndose de ello.
- Como productor FCM respeta sus contratos y entregan puntualmente los productos con la calidad y especificación acordada
- Los compradores se aseguran de pagar los pedidos al recibirlos y de acuerdo a lo acordado

Principio: Precio Justo

- Las condiciones de pago son las justas de acuerdo con los beneficios entregados con el producto
- Se considera que existe una práctica comercial justas basada en la solidaridad, confianza, y respeto mutuo.

Principio: Compromiso con la no discriminación, la igualdad de género y el empoderamiento económico de la mujer y la libertad de asociación

- Nivel de aplicación de este principio en la organización
- Frecuencia de las Iniciativas para evitar la discriminación al interior de FCM

Principio: Garantizar las buenas condiciones de trabajo

- Capacitación
- Bienestar
- Seguridad y salud en el trabajo
- Incentivos y remuneración

Principio: Desarrollo de capacidades

- Desarrollo de capacidades de gestión de FCM
- Desarrollo de capacidades de producción e innovación
- Acceso a mercado de Comercio Justo

Principio: Respeto por el medio ambiente

- Iniciativas desarrolladas en temas de medio ambiente
- Uso de materias primas sustentables
- Reducción del consumo de energía
- Iniciativas para el manejo de residuos
- Trabajo al interior de la organización para la disminución de residuos

Entrevista. Área soporte. Sistemas

1. ¿A cuánto equivale la inversión en infraestructura anual?
2. ¿Cuántos servidores poseen? ¿Cuántos computadores por oficina?
3. Cuántos empleados tienen e-mail
4. ¿Cuál es el sistema de información con el que cuenta la organización? ¿Cuál es el nivel de fiabilidad?
5. ¿Qué programas tecnológicos usan en los diferentes procesos de la organización?
6. ¿Cuentan con un sistema de información interno? ¿Quiénes tiene acceso al sistema?
7. ¿Cómo se gestiona el conocimiento al interior de la FCM?

Anexo 3. Entrevistas grupales

Entrevista grupal 1. Seguimiento los objetivos estratégicos de la FCM

Formato de seguimiento los objetivos estratégicos de la FCM

SEGUIMIENTO A OBJETIVOS ESTRATEGICOS FCM				
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	Meta 2020	Por encima	En proceso	Por debajo
Perspectiva Financiera. Lograr una rentabilidad mínima de manera que sea posible mantener la liquidez necesaria para el negocio en general (gastos, costos y aplicación de excedente), mediante el cumplimiento de ventas y de costos definidos	El costo de exportación y nacional es del 75%. Las ventas se han incrementado en un 20% anual. Un índice de liquidez del 1. Aplicación de excedentes en un 100%		Se considera que el costo de exportación sigue en proceso bajando incluso a un 80%. al igual que buscar mayores márgenes de liquidez.	No se ha conseguido incrementar las ventas y al no existir liquidez no se ha generado aplicación de excedentes. El costo del producto en el mercado es alto y no se consigue competir. No hay una estructura comercial, ni un discurso comercial que consiga posicionar los intangibles por encima del producto
Perspectiva Social. Lograr que el 65% del personal de producción sea proveniente de la obra. A fin de promover su desarrollo integral a partir del carisma adoratriz. FCM potencia las habilidades generales y técnicas, implementa procesos de atención psicosocial individual y familiar.	El 75% del personal de la producción proviene de la obra. Se incorpora el modelo social de Miquelina que permite crecimiento, fortalecimiento familiar, reincersion a la sociedad	Existe un beneficio de las familias, pues generan ingresos reales y legales	49% con modalidad de permanencia	Alta deserción de las mujeres, ausencias, indisciplinas y falta de acompañamiento, por lo que no se cumple el modelo. No se generan límites Se debe reestructurar el proceso de formación desde el centro de capacitación, es poco el tiempo y no tiene las competencias técnicas ni emocionales para pasar a la Fundación. Las líderes del proceso desconocen a la mujer que tiene en frente y sus circunstancias actuales. Las mujeres no tiene un proceso de acompañamiento real en atención psicosocial.
Perspectiva Satisfacción Cliente: el cliente reconoce en miquelina una organización social que cumple en los tiempos de entrega, la calidad de los productos y la confiabilidad de la información que el suministra. En relación a las ventas FCM ha incorporado nuevos clientes nacionales con procesos de producción continuos, lo que permitirá el aumento anual del 20% en venta del mercado nacional. Miquelina desarrolla procesos de marketing digital posicionando su modelo social. Trabaja articuladamente a redes de negocio del sector.	El cliente PARAMO logra aumentar su órdenes de producción anual a \$3.000 millones de dólares, obteniendo un cumplimiento del 95% en las entregas mensuales. Con el trabajo conjunto entre Miquelina y Paramo, se ha logrado vender prendas potenciando la estrategia de comercio justo. Al 2020 Miquelina cuenta con un cliente en exterior que copa a 100% la capacidad disponible del mercado nacional, este cliente compra el servicio de paquete completo y con ello se ha logrado incrementar las ventas a un 70% en relación al 2016 (de nacional). Se ha logrado posicionar la marca social de la Fundación empleando el marketing digital. Adicional Miquelina vende productos como chaquetas o bordados en al menos una tienda en exterior de comercio justo.		Se ha aumentado las solicitudes de paramo. Existe reconocimiento social pero no se ha potenciado esta oportunidad	No se ha realizado ninguna estrategia de marketing digital No hay un incremento de órdenes No hay nuevos clientes en el exterior No existe potenciación de la estrategia de comercio justo
Perspectiva Procesos Internos: los procesos que dan vida a Miquelina, y que se convierten en el corazón de la empresa cumplen al 100% los indicadores de rendimientos, calidad, aplicación de ingeniería de producción de manera efectiva...	En el 2020 se mantiene el sistema modular con una filosofía de manufactura flexible con un rendimiento en exportación en 70% y nacional 65%, un porcentaje de reprocesos que no superan el 8%. Contando con maquinaria de última tecnología en los procesos de Corte, confección y acabados. Se tiene la planta de Juan José Rondón con una administración independiente y un proceso continuo de capacitación de personal del cual se incorpora un porcentaje en las dos plantas		Los rendimientos están en procesos y existen aun reprocesos por controlar	Ya no existe el sistema modular, se cambio por uno lineal. No hay maquinaria de última tecnología, No existe la planta de Juan José Rondón
Perspectiva Innovación y Aprendizaje. Miquelina es una empresa que emplea sistema modular en prendas complejas y para una manufactura flexible, aplica un proceso exclusivo en Colombia de impermeabilización en sus prendas, cuenta con un modelo de valor compartido, cuenta con la certificación ISO vigente, cuenta con proceso de diseño y mantiene una plataforma hecha a la medida que facilita el acceso a la información	en el 2020 se cuenta con maquinaria de tecnología de punta, desarrollo, corte, confección y acabados y el sistema de producción ha incorporado los principios de lean manufacture. El modelo social de FCM se ha replicado en Pereira y Armenia. El proceso de diseño logra vender una colección al año a un empresario. El personal apropia el SGC - SGCST - SG comercio justo. La plataforma Quick soft cuenta con módulos estructurados y funcionales en ingeniería, producción, costos estándar y gestión humana.	Plataforma ha mejorado	Aunque se cuenta con maquinaria no es de punta. Se logra replicar el modelo en Pereira. Se hace seguimiento a SGC y a comercio justo. La plataforma Quick soft está en proceso	No se replicó el modelo en Armenia y no se generó una colección. No se cuenta con maquinaria de punta ni lean manufacture. No se generó colecciones, por que nos cuenta con el área de diseño. No hay innovación, no hay capacitación de los equipos. Se desaprovecho la marca propia, no se desarrolló

Fuente: Elaboración propia

Resultados del encuentro

- Respecto de los referentes estratégicos, la misión se encuentra vigente aunque se puede evidenciar que el primer aspecto del acompañamiento no ha sido suficiente para conseguir que los procesos de adaptación de las mujeres al trabajo se realicen en menores tiempos, facilitando las labores y los procesos de aprendizaje.
- La inserción laboral es una acción concreta y verificable que realiza la FCM a partir del carisma que se refleja en la relación con las mujeres y la prioridad dentro del proceso, sin embargo no es suficiente para cubrir las necesidades de personal de la FCM, esto obedece a un problema de entradas a los procesos, pues quien debe proveer las mujeres es el centro de capacitación de la comunidad y no está siendo suficiente el número de mujeres capacitadas, ni la calidad de la formación que se requiere.
- La visión está un poco más alejada de lo alcanzado hasta el momento, no ha habido crecimiento económico y comercial porque no hay estructura para ello, por una parte se cuenta con las instalaciones pero no hay personal que pueda cumplir con los requisitos y por otra parte no hay una estructura comercial o de mercadeo social que facilite la ampliación de los clientes, especialmente los internacionales que son los que están dispuestos a pagar el costo de las prendas.
- Aunque es un referente en temas de responsabilidad social, la falta de innovación tecnológica y el cambio del modelo no permiten que sea sostenible.

Entrevista grupal 2.

Descripción de los proyectos que hacen parte de la comunidad Religiosa Adoratrices y su relación con FCM

QUIÉN	QUÉ	RELACIÓN CON FCM
Centro de capacitación	Centro de formación y capacitación técnica para mujeres, que busca el desarrollo de habilidades y competencias para la vida que permitan la recuperación y posterior inserción laboral y social de las sobrevivientes.	El centro de capacitación debe proveer a la FCM las aprendices y futuras empleadas, que cumplan con la condición de vulnerabilidad, como también que tengan las competencias.

Coomiquelina	Es la cooperativa de la que hacen parte como socias las mujeres que trabajan en la FCM y algunas otras que hacen parte del centro de capacitación. Maneja los fondos de educación vivienda y préstamo para las mujeres	La FCM es la encargada con los excedentes de invertir en la cooperativa. Al no recibir ganancias, no hay inversión y por lo tanto no hay posibilidades de hacer aportes desde los fondos creados a las mujeres. Cuando hay salida de personal, se afecta la estabilidad de la cooperativa y de los excedentes que deben recibir las asociadas al final del ejercicio.
Centro de escucha	Es un proyecto de acercamiento a mujeres en zonas de alto impacto a través de acciones de atención psicosocial, atención humanitaria o la generación de redes de servicios que apoyen la vinculación y restitución de derechos.	Las mujeres vulnerables a las que beneficia el programa en su totalidad están siendo abordadas en zona, pero no están interesadas en capacitarse por que no cuentan con apoyos que les permitan obtener ingresos mientras lo hacen. Esto afecta el número de mujeres que ingresan al centro de capacitación y por tanto la posibilidad de vinculación a FCM

Cruce de necesidades entre proyectos

Quién / a quien	Coomiquelina	Centro de escucha	Centro de capacitación	FCM
De FCM a	<ul style="list-style-type: none"> • Reevaluar la tasa de interés de créditos para las mujeres • Accesibilidad • Las deudas afectan el desempeño • Formarlas en finanzas personales 	Traer mujeres al centro de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Articular necesidades de formación • Revisar pensum • Aumentar el tiempo de formación • Establecer seguimiento a desarrollo de competencias • Disciplina 	

Del centro de capacitación a	Proyectos que le permitan las mujeres vincularse al mercado y que estén integrados	Traer mujeres al centro de capacitación		<ul style="list-style-type: none"> • Mejor trato de las supervisoras • Las mujeres no quieren entrar a la FCM por temor al maltrato de las supervisoras
De Coomiquelina a		Traer mujeres al centro de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Motivar el ingreso de las mujeres a la cooperativa • Formación técnica calificada para generar procesos productivos • Vincular formación con productividad 	Formación a las directivas
Centro de escucha	Poder mostrar los beneficios de estar en el programa completo		<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer programas más atractivos a las mujeres • Buscar financiación para que puedan capacitarse 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la satisfacción de las mujeres en la fábrica • Mejorar el trato de las supervisoras eso afecta la imagen de FCM en territorio

Fuente: Elaboración propia

Resultados

- Es evidente la necesidad de articular todos los proyectos de tal forma que puedan ser soporte para cada uno funcionando de manera sistémica
- La FCM depende de los resultados del centro de escucha al conseguir motivar a las mujeres para ingresar al programa, como también depende de la calidad de la formación y acompañamiento del centro de capacitación para conseguir que las mujeres ingresen con suficiente preparación.
- La FCM está asumiendo el proceso de aprendizaje de las mujeres, que por el poco tiempo de formación y de apoyo del SENA, ingresan al proceso productivo sin estar lo

suficientemente preparadas y debe la FCM hacer el proceso de adaptación y acompañamiento social, emocional y técnico que debería ser asumido por el centro de capacitación.

Anexo 4. Observación documental.

Listado de documentos analizados de registro histórico y procesos en FCM

Documento	Referencia
Procedimiento de Ventas - Mercado Nacional	COM-P-02 26/09/2016
Procedimiento de selección y contratación	GH-P-01 1/09/2016
Procedimiento de finalización del contrato laboral	GH-P-03 17/10/2017
Procedimiento e inducción, reinducción y entrenamiento	GH-P-03 30/07/2018
Procedimiento de formación y capacitación	GH-P-02 1/09/2016
Recibo y Entrega de Materia Prima, Insumos y demás elementos de inventario	LOG-P-011/09/2016
Procedimiento de compras	LOG-P-02 1/09/2016
Procedimiento de confección modular	PROD-CONF-P-01 4/10/2016
Procedimiento Sistema de gestión de calidad	SGC-P-01 23/08/2016 17/10/2017
Formato de inducción	GH-F-05 27/10/2017
Formato de reinducción y entrenamiento	GH-F-06 1/08/2018
Perfil de descripción de cargos- <ul style="list-style-type: none"> • Jefe de gestión humana, • Asistente de gestión humana • Trabajo social • Auxiliar de servicios generales • Jefe de producción • Asistente de producción • Supervisora de acabados y lavado • Supervisora de confección • Supervisora de corte • Supervisora de alistamiento • Operario de mano de obra • Operario de maquina especial • Cortadora 	GH-F-02 1/07/2018 F030202 F030202
Informe de clima organizacional – Tabulación	Septiembre de 2018

Informe de clima organizacional -Tabulación	Septiembre 2019
Reporte de cotos de producción 2018-2019	Enviado el 28/02/2020 Área administrativa y financiera
Fichas de insumos para impermeabilización	Safety Data Sheet CLEARING AGENT 1 Safety Data Sheet CLEARING AGENT 2
Informe auditoria Icontec	2019-11-28
Informe Comercio Justo	
Mapa de procesos	SGC-D-06 2/05/2016
Planeación estratégica 2016-2020	Año 2015
Base de datos de Qsoft de educación /edad/antigüedad/salario	Al corte Marzo 2020
Documento de certificación por competencias	Información enviada por correo febrero de 2020
Informe de participación de FCM en congreso de la WFTO Perú 2019	
Balance social FCM	Documento digital 2016
Balance social Coomiquelina 2018 y 2019	
Plan de mercadeo 2016	

Fuente. Elaboración propia. Documentos registrados en FCM

Anexo 5. Observación General

Ficha de observación

	Procesos		
	Inducción	Capacitación	Construcción de la prenda
Personas			
Recursos			
Dificultades generales			

Anexo 6. Formato de encuesta

Fundación Creaciones Miquelina Identificación y evaluación de actividades intangibles

El propósito de esta encuesta es identificar algunos elementos que faciliten la valoración e los intangibles estratégicos de la organización, para convertirlos en una oportunidad para la FCM.

Les solicitamos por favor calificar de 1 a 4 las opciones definidas, cuyos valores son los siguientes:

1.No Existe

2.Existe pero no está estandarizada

3.Está estandarizada y apropiada documentada, apropiada y trasferida

4.La actividad intangible, cumple con las condiciones del estadio 3 y adicionalmente se evidencia su contribución en los resultados esperados por la organización.

Activo intangible: Modelo de acompañamiento				
Resultado del activo	1	2	3	4
Generación de empleo inclusivo				
Búsqueda de talentos				
Aplicación de pruebas psicotécnicas				
Formación continua				
Conocimiento sobre el seguimiento de la tarea				
Ejecución de planes de sustitución de personal				
Seguimiento a la rotación				
Elaboración de planes de seguimiento ausentismos				
Clima Laboral favorable				
Medición la satisfacción del personal				
Gestión de Evidencias de acompañamiento a líderes de área				
Actividades de promoción de la comunicación efectiva				
actividades de desarrollo del trabajo en equipo en la cadena producción				
Ejecución de planes de acción respecto a resultados de medición				
Reducción el tiempo de acompañamiento				
Asignación de personal encargado del liderazgo del modelo de acompañamiento				
Programación de actividades de acompañamiento				
Ejecución de las actividades de acompañamiento				
Monitoreo y evaluación de las actividades de acompañamiento				
Atracción de donaciones				
Mapeo de actores y redes interinstitucionales				
Estrategia de contacto de donantes				
Acciones creativas para la recaudación de fondos				
Elaboración de reportes de Balance social				
Estrategia de comunicación interinstitucionales				

Activo intangible:Acuerdos favorables				
Resultado del activo				
Ventas				
Gestión de la base de datos de clientes				
Gestión de la cartera de clientes				
Ejecución de campañas de marketing				
Estrategia de fidelización de clientes				
Difusión de la labor social a nivel nacional e internacional Ampliación de canales				
Conocimiento de la labor social de los competidores				
Desarrollo de insumos a la medida				
Identificación de insumos que se requieren a la medida				
Selección de proveedores				
Negociación con proveedores				
Innovación y desarrollo de productos				
Investigación de nuevas líneas de producción				
Investigación de nuevos mercados				
Uso de tecnologías y nuevas fuentes de producción				
Conexión con nuevos proveedores que tienen insumos diferenciales				
Diseño, prototipado y lanzamiento de nuevos productos				
Generación de nuevas lógicas de incorporación laboral al desarrollo de nuevos productos				
Activo intangible: Modelo de producción				
Resultado del activo				
Certificación por competencias SENA				
Evaluación por competencias				
Elaboración e implementación Planes de mejora				
Actividades para el fomento de la especialización del personal operativo				
Disminución de reprocesos				
Actividades de formación continua al personal operativo				
Entrenamiento para desarrollar competencias laborales				
Evaluación y ejecución de planes para la flexibilización del proceso de producción				
Gestión tecnológica para la eficiencia del proceso de producción				
Calidad de la confección				
Conformación de equipo responsable del aseguramiento de la calidad				
Elaboración y ejecución del plan de calidad				
Seguimiento a las acciones de control de calidad				
Elaboración y ejecución de planes de mitigación de riesgos de no calidad				
Implementación de planes de acciones de mejora en estándares de calidad de la confección				

Capacidad para producir prendas de alta complejidad				
Elaboración y ejecución de planes de fortalecimiento para el expertis técnico				
Uso de manuales y procedimientos				
Seguimiento a las acciones de control de calidad				
Uso de tecnologías para diseño y corte				
Formación de personal para la construcción de prendas de alta complejidad				

Anexo 7. Reporte de ATLAS TI

Lista de todos los objetos

UH: Intangibles

File: [C:\Users\mabel\OneDrive\Documentos\MAESTRIA\SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN\TESIS\A...\Intangibles.hpr7]

Edited by: Super

Date/Time: 2020-03-23 11:35:26

UH

Intangibles

Documentos primarios

P 2: grupo focal 27-01.pdf {83}

P 3: entrevista gerencia FCM.pdf {0}

P 4: Matriz de intangibles FCM.png {0}

P 5: Informe Final Plan de Mejora_31_Octubre_16.pdf {12}

P 6: PARTICIPACIÓN FCM - WFTO.pdf {0}

P 7: Informe Clima Organizacional 2018.pdf {6}

P 8: Informe Clima Organizacional 2019.pdf {0}

P10: Clima organizacional identificación organizacional.pdf {19}

P13: encuestas de comercio justo.jpg {0}

P14: Entrevista producción y recursos humanos.pdf {4}

P15: costo de rotación de personal.pdf {9}

Códigos	
alcance comunicación {1-0}	Inclusión social y laboral {6-1}~
Aporte ambiental {0-1}	Comment:
Aportes de la entidad a la sociedad {3-6}~	Marca de inclusión relacionada con las historias.
Comment:	Impacto
Inversión e la fundación a la sociedad.	Inclusión para otros escenarios, con nuevas proyecciones
Aspectos evaluados {1-0}	Índice de rotación {1-0}
Bienestar y SST {2-1}~	Innovación y desarrollo {6-3}~
Comment:	Comment:
seguridad y salud en el trabajo	No se avanza en el proceso de innovación y desarrollo por darle prioridad a Paramo
Capital estructural {0-2}	Instrumento de selección de proveedores ajustados a SGSST, calidad y comercio justo {1-0}
Capital humano {4-2}	Intangibles {7-4}~
Capital relacional {0-2}	Comment:
Capital social {1-2}	Existe registro de marca
Certificaciones y reconocimientos {5-2}~	justificación de porque las tres categorías {1-0}
Comment:	Medición de intangible {0-0}
Aprovechamiento de estos reconocimientos,	mejoras en comunicación {1-0}~
Clima organizacional {2-4}	Comment:
Clima Qué es {3-0}	Entre neutro en desacuerdo y totalmente en desacuerdo estos dos aspectos están muy cerca al 50%. Considero que los medios de comunicación de la empresa son efectivos.
Clima satisfacción y motivación {2-0}	
Clima satisfacción motivación {1-0}	
competitividad y sostenibilidad {13-4}~	
Comenta:	

<p>Prendas costosas que no alcanzan a ser cubiertas por el valor pagado por el cliente. Pago de operarias por debajo del valor que debe ser. Tiempo dedicado a un único cliente</p> <p>Reprocesos por la complejidad de la prenda</p> <p>comunicación {1-0}</p> <p>Consecuencias de la rotación {2-0}</p> <p>costos de rotación {4-0}~</p> <p>Comment:</p> <p>formula</p> <p>cruce entre cultura y clima {0-0}</p> <p>Cualificación y formación {4-1}~</p> <p>Comment:</p> <p>¿Es suficiente la capacitación para adaptarse y evitar la deserción?</p> <p>Es costoso capacitar y perder el personal</p> <p>Capacitación deficiente que no permite alcanzar la competitividad</p> <p>Cultura organizacional {2-0}</p> <p>Cultura organizacional-identidad {8-1}~</p> <p>Comment:</p> <p>Falta de confianza de la capacidad</p> <p>Dependencia de cliente {9-2}</p> <p>Desarrollo de mejoras y nuevos productos</p>	<p>Mis jefes y superiores escuchan mis ideas y comentarios.</p> <p>Misión {4-3}</p> <p>Modelo {5-4}~</p> <p>Comment:</p> <p>Modelo replicable</p> <p>Tiempo de permanencia no es claro</p> <p>Motivación {1-0}</p> <p>Motivación e interés {8-3}~</p> <p>Comment:</p> <p>Darle el valor a las trabajadoras como expertas y cuidar su permanencia dentro de la empresa</p> <p>Cuidar los procesos de selección, no todas desean entrar a la fabrica, cuales otras alternativas tenemos</p> <p>Necesidad de personal {1-0}</p> <p>Objetivo de medición {0-0}</p> <p>plan de gestión ambiental {1-0}</p> <p>plan de acción {1-0}</p> <p>población {1-0}</p> <p>Proceso de acompañamiento {19-6}</p> <p>proceso de selección {1-0}</p> <p>Programas de apoyo a la comunidad {3-2}</p> <p>propuesta para mejorar rotación {1-0}</p>
---	--

{9-1}	proveedores {1-0}
Desarticulación de fases {5-1}	Proyección y dignificación {11-1}~
Deserción {1-4}	Comment:
Empleo inclusivo {2-2}	Que tengan la oportunidad de verse en otros escenarios con capacidad
Equidad {4-1}	Razones de la rotación {3-0}
Escucha participativa {2-1}	relación clima rotación {1-0}
Estrategia de mercadeo social {1-0}	Relación con los clientes {3-2}
Estimulo material {5-3}~	Rendimiento {6-1}
Comment:	Satisfacción {5-2}~
Bajo salarios, familias amplias	Comment:
Estimulo moral {4-1}	Relacionado con la deserción y las dificultades de relación
Estrategia de comunicación {1-0}	Seguimiento {5-2}~
Experiencia y capacidad {8-1}	Comment:
Experticia {2-0}	Hace falta seguimiento permanente durante y en el momento de la salida
Forma de medir el intangible {5-0}	sistema de calidad {3-1}
gestión del conocimiento {1-0}	Valor agregado {3-0}
Importancia {1-0}	Valores y principios {1-1}
Incidencia {5-1}	

Vínculos de código

Aportes de la entidad a la sociedad <Aporta> Incidencia
Aportes de la entidad a la sociedad <Asociado con> Aporte ambiental
Aportes de la entidad a la sociedad <Desde> Equidad
Aportes de la entidad a la sociedad <Desde> Experiencia y capacidad
Aportes de la entidad a la sociedad <Desde> Inclusión social y laboral

Capital estructural <Hace parte de> Intangibles
Capital humano <Basado en> Proceso de acompañamiento
Capital humano <Hace parte de> Intangibles
Capital relacional <Basado en> Relación con los clientes
Capital relacional <Hace parte de> Intangibles
Capital social <Aporta> Programas de apoyo a la comunidad
Capital social <Hace parte de> Intangibles
Certificaciones y reconocimientos <Incluye> sistema de calidad
Clima organizacional <Aporta> Motivación e interés
Clima organizacional <Asociado con> Bienestar y SST
Clima organizacional <Asociado con> Escucha participativa
competitividad y sostenibilidad <Asociado con> Innovación y desarrollo
competitividad y sostenibilidad <Evidencia> Certificaciones y reconocimientos
Cultura organizacional-identidad <Evidencia> Modelo
Dependencia de cliente <Afecta> Innovación y desarrollo
Desarrollo de mejoras y nuevos productos.<Aporta> Innovación y desarrollo
Desarticulación de fases <Afecta> Modelo
Empleo inclusivo <Basado en> competitividad y sostenibilidad
Estimulo material <Disminuye> Deserción
Estimulo material <Incluye> Clima organizacional
Misión <Asociado con> Capital estructural
Modelo <Basado en> Empleo inclusivo
Modelo <Basado en> Misión
Motivación e interés <Afecta> Deserción
Motivación e interés <Aporta> Proceso de acompañamiento
Proceso de acompañamiento <Aporta> Proyección y dignificación
Proceso de acompañamiento <Incluye> Cualificación y formación
Proceso de acompañamiento <Incluye> Estimulo moral
Proceso de acompañamiento <Incluye> Seguimiento
Programas de apoyo a la comunidad <Aporta> Aportes de la entidad a la sociedad
Relación con los clientes <Asociado con> Dependencia de cliente
Rendimiento <Afecta> competitividad y sostenibilidad
Satisfacción <Asociado con> Deserción
Satisfacción <Asociado con> Estimulo material
Seguimiento <Disminuye> Deserción
Valores y principios <Evidencia> Misión

Anexo 8. Matriz de Resultados esperados por tipo de capital

Activo intangible	Capital humano			Capital estructural			Capital Relacional		
	Resultado	Indicador nivel 1	Indicador nivel 2	Resultado	Indicador nivel 1	Indicador nivel 2	Resultado	Indicador nivel 1	Indicador nivel 2
Modelo de acompañamiento	Generación de empleo inclusivo	Renovación del personal	Rotación del personal	Reducción del tiempo de acompañamiento	Modelo de gestión		Atracción de donaciones	Imagen pública	Reconocimiento de Comercio Justo
	Clima laboral	Resultados humanos	Satisfacción del personal						
Acuerdos favorables	Generación de empleo inclusivo	Perfil del empleado	Total de empleados	Número de productos exclusivos	Innovación	Resultados de Innovación	Ventas	Cartera de clientes	Clientes estratégicos
		Compromiso e interés	Antigüedad y contrato de permanencia				Desarrollo de insumos hechos a la medida	Vínculo con proveedor	adquisición de materiales
Modelo de producción	Certificación por competencias SENA	Renovación educativa	Desarrollo de competencias	Disminución de reprocesos	Calidad y mejora	Buenas prácticas certificaciones ISO 9001	Capacidad de producir prendas de alta complejidad	Perfil del cliente	Cliente del exterior
		Capital educativo	Personas calificadas	Calidad de la confección	Infraestructura	Fiabilidad del Software			

Anexo 9. Procedimiento de producción

Item	Código	Actividad	Flujograma	Proceso(s) Involucrado(s)	Registro / Documento	Quién?
1	P	Entregar Corte.		Producción	PROD-CT-P-01 Procedimiento de Corte	Operaria de Corte, Supervisora y/o Mano de Obra
2	P	Recibir y verificar programación de producción por módulos		Producción	Orden de Producción	Jefe de Producción Auxiliar de Alistamiento Supervisoras, personal de Bodega
3	H	Recibir corte		Producción	Orden de Producción, PROD-CT-F-02 Entrega de corte a planta	Supervisoras, Mano de obra
4	H	Recibir insumos		Producción	Orden de Producción	Auxiliar de Alistamiento
5	H	Entrega de Insumos a módulos.		Producción	Programación de producción	Auxiliar de Alistamiento - Supervisora de Confección - Mano de Obra
6	H	Distribuir Corte e insumos para su alistamiento.		Producción	Programación de producción	Supervisora - Operaria de mano de obra
7	V	Preparar información		Producción	Prenda en proceso	Supervisora, analista, personal de oficina técnica
8	V	Preparar maquinaria		Producción	Prenda en proceso	Supervisora, tecnico en mantenimiento
9	H	Preparar confección		Producción	Prenda en proceso- Ficha técnica- Muestra física- balanceo de módulo	Supervisora y analista.
#	H	Preparar confección		Producción	Corte - Insumos- balanceo de módulo- Muestra física - ficha técnica	Supervisora y analista.
#	H	Confeccionar		Producción	Prenda en proceso - balanceo de módulo- Muestra física - ficha técnica	Supervisora del Módulo, analista y Operaria, Jefe y asistente de producción
#	V	Revisión de primera prenda.		Producción	Prenda en proceso- balanceo de módulo- Muestra física - ficha técnica - OF TEC-F-18 Control de calidad	Supervisora y analista.
#	A	Confeccionar		Producción	Prenda en proceso- balanceo de módulo- Muestra física - ficha técnica	Supervisora y analista.
	V	Verificación de calidad en proceso		Producción	Prenda en proceso- balanceo de módulo- Muestra física - ficha técnica- OF TEC-F-19 Control muestreo proceso- PROD-CT-F-01 Control de cambios	Supervisora del Módulo y Asistente de Calidad
	H	Control Producción		Producción	Bi-horario de Fabricación Grupal e Individual	Supervisora y analista.
#	V	Entregar prendas acabadas		Producción	Bi-horario de Fabricación Grupal e Individual	Supervisora del Módulo.

Fuente: FCM (2016)

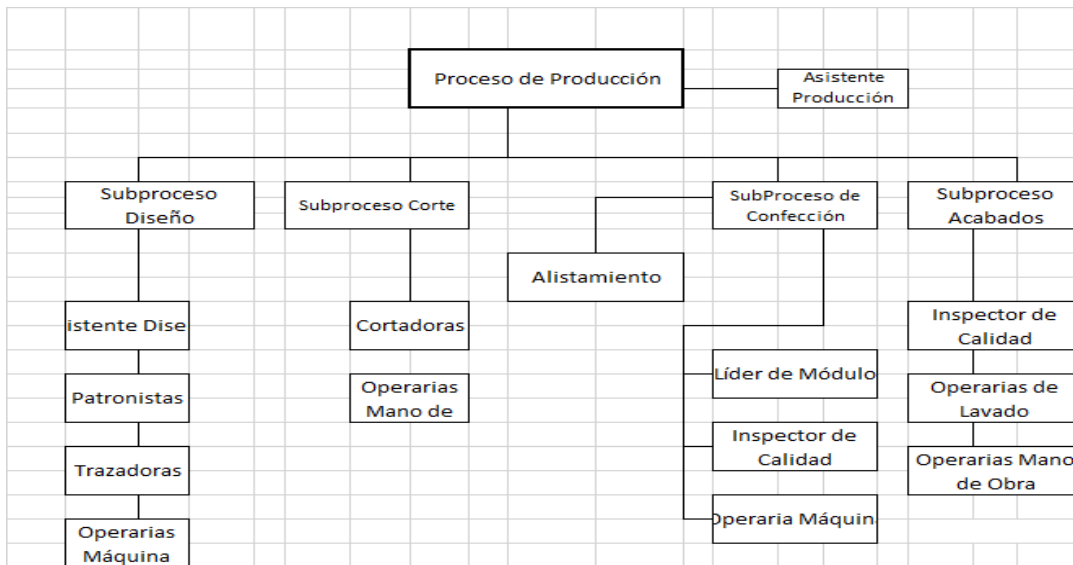
Anexo 10. Competencias evaluadas por el SENA

Número competencia	Competencia
290601077	Cortar prendas de vestir en sastrería cumpliendo necesidades del cliente.
290601217	Desarrollar patrones de acuerdo con procedimientos técnicos
290601218	Operar máquina de cortadora automática según procedimientos técnicos y normativa
290601219	Operar máquina extendidora de tela según procedimientos técnicos y normativa
290601220	Sistematizar trazos según procedimientos técnicos
290601216	Diseñar prendas de vestir según técnicas de diseño y normativa
290601221	Programar la confección de prendas según procedimientos técnicos y técnicas de manufactura
290601222	Dirigir la confección de prendas de vestir según técnicas de supervisión y manufactura
290601223	Entrenar personal de confecciones de acuerdo con técnicas de comunicación y métodos de costura
290601224	Confeccionar prendas sobre medida según técnicas de sastrería y modistería
290601225	Modificar prendas de vestir de acuerdo con técnicas de sastrería y modistería
290601228	Cortar materiales textiles según procedimientos técnicos y normativa
290601229	Extender materiales textiles según procedimientos técnicos y normativa de seguridad y salud en el trabajo
290601230	Trazar moldearías según procedimientos técnicos y técnicas de corte
290601231	Controlar las operaciones de costura de acuerdo con parámetros de calidad
290601232	Evaluar prendas de vestir según técnicas de auditoría y parámetros de calidad
290601236	Operar máquina fileteadora según manuales técnicos y parámetros de calidad
290601237	Operar máquina de cadeneta según manuales técnicos y parámetros de calidad
290601238	Operar máquina de ciclo de costura según procedimiento y manuales técnicos
290601233	Preparar operación de costura según manuales de operación y parámetros de calidad
290601234	Operar equipos de confección según procedimientos y manuales técnicos
290601235	Operar máquina plana según manuales técnicos y parámetros de calidad

290601235A	Operar máquina plana según manuales técnicos y parámetros de calidad / Máquina plana de 1 aguja
290601235B	Operar máquina plana según manuales técnicos y parámetros de calidad / Máquina plana de dos agujas
290601235C	Operar máquina plana según manuales técnicos y parámetros de calidad / Máquina plana de Zig-Zag
290601235D	Operar máquina plana según manuales técnicos y parámetros de calidad / Máquina plana de coser y cortar
290601239	Proyectar vestuario según técnicas de diseño
290601241	Digitalizar moldes según procedimientos técnicos y técnicas de trazado
290601240	Patronar vestuario según técnicas de diseño y escalado
220601059	Fomentar practicas seguras y saludables en los ambientes de trabajo.
210601020	Atender Clientes de acuerdo con procedimiento de servicio y normativa.

Fuente: FCM competencias laborales Centro de Manufactura Textil SENA

Anexo 11. Diagrama de supervisión FCM



Fuente: Fundación Creaciones Miquelina. Perfil y descripción de cargo, GH-F-02, 2016.

Fiabilidad del software

Anexo 12. Actividades intangibles para el plan de acción modelo de acompañamiento

Componente	Activo intangible	Resultado esperado	Actividades intangibles	Estado	Tareas o acciones requeridas
Modelo de acompañamiento	Capital Estructural	Reducción el tiempo de acompañamiento	Programa de actividades de acompañamiento	2	Revise el alcance que de la organización respecto al modelo de acompañamiento
					Elabore un plan de acompañamiento que contemple la formación, capacitación, acompañamiento psicosocial y los elementos de los programas de bienestar que favorecen el proceso individual
					Garantice que existen los recursos para generar un proceso de acompañamiento
			Asignación de personal encargado del modelo de acompañamiento	2	Establezca el requerimiento
					Defina los perfiles de los profesionales que pueden ocupar el cargo
					Defina las actividades relacionadas con la atención psicosocial, diferenciándolas de las propias del área de gestión humana
		Ejecución de las actividades del acompañamiento	2	Defina los procesos, procedimientos, incluyendo los formatos de apoyo	
				Establezca los tiempos pertinentes de formación capacitación y entrenamiento	
				Evalúe permanentemente la ejecución de las actividades	
		Monitoreo y evaluación de las actividades de acompañamiento	2	Genere acciones interdisciplinarias para el proceso de acompañamiento	
				Genere actividades grupales que faciliten el cambio de comportamientos y la adaptabilidad	
		Capital Relacional	Atracción de donaciones	Mapa de actores y redes institucionales	1
	Proponga acciones de mejora que incluye todas las áreas relacionadas				
	Identifique aliados estratégicos (proveedores, clientes, cooperantes)				
	Estrategias de comunicación interinstitucional			1	Establezca el nivel de poder, liderazgo, influencia y conveniencia
					A partir de esta información genere una estrategia de relacionamiento
					Socialice la estrategia para alinearla a la organización
	Estrategia de contacto de donantes	1	Defina las personas responsables		
Establezca que quiere comunicar y validelo con la organización					
Acciones creativas para la recaudación de fondos	1	Establezca y ejecute un plan y las estrategias			
		Ejecute y valide los resultados			
Elaboración de reportes de balance social	2	Defina la política de atracción de donaciones			
		Establezca un plan			
		Defina los recursos que requieran para llevarlo a cabo			
		Haga monitoreo y evaluación de las actividades			
		Haga Benchmarking y asesórese			
		Defina los alcances y costos de este tipo de estrategias			
		Recoja los indicadores que dan cuenta de la gestión			
		Cruce los resultados de los indicadores tangibles con los intangibles			
		Elabore el reporte			
		Socialice el reporte con los actores relevantes para la organización			

Fuente: Elaboración propia

Anexo 13. Actividades intangibles para el plan de acción, activo acuerdos favorables

ACTIVO intangible	Componente	Resultado esperado	Actividades intangibles	Estadio	Tareas o acciones requeridas	
Acuerdos favorables	Capital Humano	Generación de empleo inclusivo	Seguimiento al ausentismo	2	Obtenga datos en número y costo de los ausentismos Indague las razones de los ausentismos Establezca un plan para abordar este problema <u>Evalue y retroalimente a las áreas</u>	
			Seguimiento a la rotación	2	Obtenga datos en número y costo de los ausentismos Indague las razones de los ausentismos Establezca un plan para abordar este problema Evalue y retroalimente a las áreas involucradas	
			Entrenamiento	2	Recoja los insumos de las áreas respecto de de la formación Defina la formación que es la corespondiente a los puestos de alta importancia técnica Revise rotación de puestos para favorecer el entrenamiento	
		Capital Estructural	Número de productos exclusivos	Investigación de nuevas líneas de producto	1	Establezca el alcance de las nuevas líneas Establezca las fortalezas de la organización sobre las cuales puede soportarse en una producción nueva Analice la capacidad instalada y que debería hacer en caso de generar una nueva línea
				Investigación de nuevos mercados	1	Promueva una investigación de mercados que permita identificar nuevas posibilidades en el mercado Analice los resultados verificando capacidad, interés y esfuerzo de inversión Establezca la factibilidad y defina las estrategias
				Uso nuevas tecnologías de producción	1	Revise las prácticas de otras industrias similares para determinar si existen otras Informe, estableciendo los costos Establezca la factibilidad y defina las estrategias
				Conexión con nuevos proveedores que tienen insumos diferenciales	2	Indague posibilidades de materiales nuevos, especialmente para productos propios Genere alternativas a partir de propuestas de diseño Establezca la factibilidad y defina las estrategias
				Diseño, prototipado y lanzamiento de nuevos productos	2	Genere diseños de los productos identificados en los pasos anteriores, con nuevas propuestas de insumos Establezca tiempos de producción y costos Defina factibilidad Defina estrategias y ejecute para prelanzamiento, lanzamiento <u>Evalúe los resultados y tome decisiones</u>
		Generación de nuevas lógicas de incorporación laboral al desarrollo de nuevos productos		1	Prepare al personal para estas nuevas propuestas Verifique que tenga con el suficiente grupo de personas que puedan asumir el reto Revise si requiere de otros proceso de incorporación de personal	

Fuente: Elaboración propia

Actividades intangibles para el plan de acción, activo acuerdos favorables (continuación)

Activo intangible	Componente	Resultado esperado	Actividades intangibles	Estadio	Tareas o acciones requeridas
Acuerdos favorables	Capital Relacional	Ventas	Gestión de la base de datos de clientes	3	Gestione la base de datos actual, indagando a cerca de la calidad del servicio y aspectos de mejora
					Incorpore nuevos clientes referidos u otros interesados desde Comercio Justo
					Indague necesidad de producción, que puedan incorporarse o para ideas de nuevos productos
			Gestión de la cartera de clientes	3	Revise plazos y cumplimientos
					Defina acuerdos y alternativas para que se mantengan al día los pagos
			Ejecución de campañas de marketing	1	Definan encargados
					A partir de los resultados de los estudios anteriores defina una propuesta de mercadeo
					Establezca los mensajes que se quieren comunicar
					Defina las estrategias de comunicación
			Estrategia de fidelización de clientes	2	Establezca costos y revise la gestión de recursos
					Establezca estrategias de servicio al cliente
					Manetenga una base de datos que le permitan llevar un seguimiento
					Lleve el sistema de PQRS y el sistema de gestión de respuestas
			Difusión de la labor social a nivel nacional e internacional Ampliación de canales	2	Reporte y muestre las acciones de mejora aplicadas a las situaciones expuestas
					Revise las acciones de apalancamiento para llegar al mercado internacional
Establezca alianzas con entidades que permitan la promoción : Andi, Camara de Comercio, WFTO					
Conocimiento de la labor social de los competidores	2	Defina la forma en que puede acceder al mercado: producción de muestras, socialización de resultados desde el balance social.			
		Realice benchmarking para definir la estrategia de promoción de organizaciones que mezclan lo social y lo producto			
		Indague que podría incorporare en los mensaje institucionales			
					Defina la diferencia y ventaja competitiva de la Fundación como un elemento que se resalte en la promoción.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 14. Actividades intangibles para el plan de acción, activo Modelo de producción

Activo intangible	Componente	Resultado esperado	Actividades intangibles	Estadio	Tareas o acciones requeridas
Modelo de producción	Capital Humano	Competencias SENA	Evaluación por competencias	3	Revise las competencias que debe certificar de acuerdo a los cargos Establezca tiempo definidos de acuerdo al plan de capacitación
			Elaboración e implementación de planes de mejora	2	Recoja las inquietudes respecto a reprocesos y calidad de parte del área de producción
					Identifique cuales de estos problemas los ocasiona la falta de capacitación
					Genere planes de capacitación Evalúe los resultados
			Actividades para el fomento de la especialización del personal operativo	2	Defina los cargos que requieren un trabajo de capacitación especializado
					Levante perfiles
	Establezca un plan de capacitación Recoja procedimientos y manuales de formación específica				
	Capital Estructural	Disminución de reprocesos	Actividades de formación continua al personal operativos	2	Establezca un plan de capacitación y formación Ejecute el plan de formación Evalúe los resultados
			Entrenamiento para desarrollar competencias laborales	2	Defina deficiencias pro capacitación en las operarias Establezca grupos de necesidades de formación Genere planes de capacitación Evalúe los resultados
			Evaluación y ejecución de planes para la flexibilización del proceso de producción	2	Revise la propuesta de producción, con regularidad Compare los resultados a partir de las modificaciones Identifique alternativas de ubicación en la planta para las mujeres de acuerdo a su desarrollo
			Gestión tecnológica para la eficiencia del proceso de producción	2	Identifique si existen necesidades tecnológicas Establezca una propuesta de modernización Defina su factibilidad Ejecute
		Calidad de la confección	Conformación de equipo responsable del aseguramiento de la calidad	3	Conforme un equipo interesado Capacite y actualice el equipo de trabajo de forma constante Evalúe su participación
			Elaboración y ejecución del plan de calidad	3	Establezca el plan anual de calidad Ejecute el plan Evalúe los avances
			Seguimiento a las acciones de control de calidad	3	Revise los requerimientos Realice auditorias Presente informes y acciones de mejora Retroalimente
			Elaboración y ejecución de planes de mitigación de riesgos de no calidad	3	Revonozca las acciones en donde más se generarn reprocesos Establezca planes específicos Ejecute Evalúe comparando los indicadores
			Implementación de planes de acciones de mejora en estándares de calidad de la confección	3	Recoja las acciones de mejora
					Establezca reportes en donde muestre avances Sistematice las buenas prácticas

Fuente: Elaboración propia

Actividades intangibles para el plan de acción, activo Modelo de producción (Continuación)

Activo intangible	Componente	Resultado esperado	Actividades intangibles	Estadio	Tareas o acciones requeridas
Modelo de producción	Capital Relacional	Capacidad de producir prendas de alta calidad	Elaboración y ejecución de planes de fortalecimiento para el expertis técnico	3	Identifique hacia donde se quiere dirigir los productos de confección
					Identifique el personal que tiene las competencias de acuerdo a la necesidad
					Realice un plan piloto de formación
					Evalue y retroalimente los resultados
			Uso de manuales y procedimientos	3	Revise el procedimiento documental
					Defina los procesos que requieren complementarse
					Identifique el tipo de registro
					Identifique responsables
					Establezca requerimientos
			Uso de tecnologías para diseño y corte	3	Haga seguimiento
					Revise los requerimientos
					Establezca un plan de modernización
					Revise la factibilidad
			Formación de personal para la construcción de prendas de alta complejidad	3	Ejecute
					Identifique hacia donde se quiere dirigir los
					Identifique el personal que tiene las
Realice un plan piloto de formación					
Evalue y retroalimente los resultados					