

Ideales

Otro espacio para pensar



Universidad
del Tolima



ACREDITADA
DE ALTA CALIDAD

¡Construimos la universidad que soñamos!

Instituto de Educación
a Distancia **IDEAD**





Universidad
del Tolima

¡Construimos la universidad que soñamos!



ACREDITADA
DE ALTA CALIDAD

Revista Ideales

Otro espacio para pensar

ISSN 2011 - 592X (Impresa)

Año 2023 - Vol. 15 - No. 15

ISSN 2539 - 5211 (Electrónica)

Año 2023 - Vol. 10 - No. 10

Omar A. Mejía Patiño

Rector

Martha Lucía Núñez

Vicerrectora Docencia

Diego Alberto Polo

Vicerrector de Desarrollo Humano

Mario Ricardo López

Vicerrector Administrativo

John Jairo Méndez

Vicerrector de Investigación-Creación,
Innovación, Extensión y Proyección Social

Carlos Arturo Gamboa B.

Director IDEAD

Director - Editor

Carlos Arturo Gamboa B.

Director IDEAD

Comité Editorial

Dr. Carlos Monge López

Universidad de Alcalá -España

Dr. José Fernando Calderero Hernández

Universidad Internacional de la Rioja

Dr. Gerardo León Guerrero Vinuesa

Universidad de Nariño

Dr. Juan Manuel Llanos

Universidad del Tolima

Comité Editorial

Dr. José Julián Nández Rodríguez
Universidad del Tolima

Mg. Marien Alexandra Gil
Instituto de Educación a Distancia

Mg. Nelson Romero Guzmán
Instituto de Educación a Distancia

Mg. Luis Fernando Abello
Instituto de Educación a Distancia

Comité Científico

Dra. Rosario Rogel-Salazar
Universidad Autónoma del Estado de México

Dra. Zara Ramos Zamora
Universidad Complutense de Madrid –

Dr. Luis Tinoca
Universidad de Lisboa-Portugal

Dr. Pablo Álvarez Domínguez
Universidad de Sevilla – España

Dr. Luis Núñez Cubero
Universidad de Sevilla – España

Corrector de estilo:

Luis Fernando Abello

Asistente editorial:

Dayanis Vanessa Contreras

Diseño y diagramación:

Mauricio Ospina

Periodicidad:

Semestral

Canjes y suscripciones:

Instituto de Educación a Distancia
Universidad del Tolima
Barrió Santa Helena Parte Alta
Teléfono: (+57) (82) 2771212 Ext: 9481
Ibagué. Colombia. Suramérica
Dirección electrónica:
ideales@ut.edu.co
<http://www.ut.edu.co>

Las opiniones contenidas en los artículos de esta revista no comprometen al Instituto de Educación a Distancia de la Universidad del Tolima, son exclusiva responsabilidad de los autores.

Creación de ventaja competitiva a través de la caracterización de intangibles

Jeniffer Ledezma Castro²⁴
jyledezmac@ut.edu.co

Resumen

La gestión de intangibles le permite a una organización convertir activos intangibles en elementos diferenciadores que le otorgan una posición superior frente a su competencia. Al identificar y fortalecer cada una de las variables, se tiene una cohesión entre los hechos y las palabras y que los directivos gestionen en igualdad de condiciones activos intangibles como tangibles.

El presente artículo toma como referencia el Modelo Intellectus (Bueno, 2003) y presenta una caracterización de la gestión de intangibles: capital humano, estructural (organizativo y tecnológico), relacional (negocio y social) de una PYME del sector droguerías en Popayán (Cauca). La metodología empleada es una investigación de corte transversal y de tipo mixto al usar herramientas de recolección como la entrevista, cuestionario, encuesta y análisis de documentos internos de la organización.

La PYME gestiona su capital intangible con el mismo interés que lo hace con sus activos tangibles. Tiene una fuerte cultura organizacional y la percepción de sus colaboradores es de que la empresa es un buen lugar para trabajar, y se requiere la re-elaboración de procedimientos y la mejora de las condiciones laborales. Se recomienda que los objetivos del plan estratégico se integren a un modelo de gestión del capital intelectual que

permita seguir construyendo ventaja competitiva en el sector.

Palabras clave: capital intelectual, gestión de intangibles, Modelo Intellectus, ventaja competitiva.

Introducción

En la sociedad del conocimiento la creación de valor en las organizaciones debe estar orientada a los activos intangibles. El Modelo Intellectus propuesto por Bueno, Salmador & Merino (2008) cuyos componentes básicos son el capital humano, el capital estructural y el capital relacional, permiten conocer el estado de los elementos, variables e indicadores representativos de la organización con los que crea valor y ventajas competitivas en su sector.

El capital humano debe entenderse como las actitudes y aptitudes, conocimientos, capacidades de aprendizaje y relación con personas que permiten alcanzar objetivos organizacionales. El capital estructural agrupa las formas de hacer, los manuales, estrategias, cultura organizacional, así como la tecnología empleada en el desarrollo de estrategias corporativas. El capital relacional hace referencia al número y la calidad de relaciones que la organización genera con el entorno. Por un lado, el capital negocio reúne la relación con los actores de su actividad principal: proveedores, clientes, empleados, competencia,

²⁴Docente Universidad del Tolima – IDEAD. CAT Popayán

accionistas. Mientras en el capital social se describen las relaciones con los demás actores de la sociedad.

Metodología

Esta investigación es un estudio de carácter descriptivo que tiene como objetivo caracterizar los capitales intangibles de la droguería Vitalfarma plus. Al ser de carácter transversal busca generar un diagnóstico de un momento específico de la organización. La recolección de datos cuantitativos se realizó a través de una encuesta al total de las personas que hacen parte de la droguería. Los datos cualitativos se recopilaron a través de un cuestionario y de entrevistas estructuradas.

La sistematización de la información se realizó en tres momentos. La tabulación de encuesta y transcripción de entrevistas, la codificación de los relatos y, finalmente, se procedió a seleccionar cada relato según los capitales expuestos en el documento “*Modelo Intellectus de medición, gestión e información del capital intelectual*” (Bueno et al, 2011): Capital Humano (CH), Capital Organizativo (CO), Capital Tecnológico (CT), Capital Negocio (CN) y Capital Social (CS).

Para la presentación de los resultados se tuvo en cuenta que cada capital tiene elementos, variables e indicadores que permiten caracterizarlo. Es así como del Capital Humano se toman 3 elementos, 16 variables y 25 indicadores. Del capital organizativo 5 elementos, 16 variables y 28 indicadores. Del capital tecnológico 1 elemento, 2 variables y 4 indicadores. Del capital negocio 7 elementos, 21 variables y 17 indicadores y del capital social 5 elementos, 13 variables y 8 indicadores.

Contexto de droguería Vitalfarma plus

El 21 de enero de 2013 en un barrio popular de

la ciudad de Popayán, una pareja de esposos abre las puertas de Vitalfarma plus, una droguería minorista que ofrece al público productos farmacéuticos para el cuidado de la salud. Un año después se trasladan a un nuevo local en el barrio La Esmeralda. En diciembre de 2016, tras cumplir todos los requerimientos técnicos, administrativos, financieros y comerciales se une como asociada a Coopidrogas. Desde ese momento, logra incrementar su portafolio de productos con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes, además, de afianzar los lazos comerciales con reconocidos laboratorios y proveedores de la región.

En el 2017, se traslada a un punto más estratégico gozando de un amplio reconocimiento en el sector por parte de vecinos y clientes. A comienzos del 2022, abre su segunda sede en el barrio Dean Bajo, siendo éste el primer paso en su estrategia de expansión al sur de la capital Caucana, sumado a los cambios administrativos, financieros y comerciales que tienen como objetivo el fortalecimiento organizacional.

Capital humano: hilo tejedor del propósito estratégico de la organización

Vitalfarma plus cuenta con un personal femenino principalmente (90%). El 67 % corresponde a colaboradores entre los 31 y 50 años. El 100 % del personal tiene una valoración positiva de su ambiente de trabajo, se sienten reconocidos por las tareas delegadas. Perciben que son vinculados en la toma de decisiones y que sus aportes son importantes para el desarrollo y el crecimiento organizacional. El 80 % de los colaboradores se perciben como personas sociables orientadas a brindar una atención amable y cordial a los clientes.

Sobre la formación académica el 66 % es técnico auxiliar en servicios farmacéuticos, el 34 % es profesional en áreas como regencia de

farmacia, comunicación social y contaduría. Sólo una persona tiene formación de postgrado. La antigüedad media de experiencia en el puesto de trabajo es de 5 años y para el 100 % del personal es su primera o segunda oportunidad laboral dentro del sector farmacéutico. Al indagar sobre si el personal considera que sacrifica sus responsabilidades familiares por el cumplimiento de metas laborales, el 25 % afirma que sí, otro 25 % expresa que algunas veces y el 50 % responde no.

El personal afirma que recientemente ha recibido capacitación por parte de la empresa en temas relacionados al desempeño de sus funciones tales como procesos farmacéuticos, fundamentos de farmacología y servicios adicionales como Efecty. De forma autónoma los colaboradores expresan que se han capacitado en productos naturales, inversiones, contabilidad e inventarios, marketing digital.

Actualmente Vitalfarma plus cuenta con dos procesos de formación interna con el objetivo de fortalecer las capacidades y habilidades de sus colaboradores. Por un lado, cada mes se socializa un proceso farmacéutico en el que se recuerda qué y cómo hacer, con qué recursos y el tipo de evidencia que se levanta de cada proceso. Así mismo, el personal cuenta con un aula virtual que permite de forma autónoma capacitarse en torno a las principales enfermedades de consulta en la farmacia y cómo fortalecer sus técnicas de venta cruzada.

El 100% de los colaboradores afirman que sus jefes son líderes al guiar cómo se deben ejecutar las tareas y alcanzar las metas propuestas en equipo. El 75 % está satisfecho con su puesto de trabajo y tiene la certeza de aportar todos sus conocimientos en las tareas asignadas. El 100 % afirma que en Vitalfarma plus cuenta con la información, los equipos y demás elementos necesarios para desarrollar las tareas propias de su cargo.

Estrategias de gestión de los intangibles para la creación de valor del capital humano.

Dentro de las actividades para el cuatrimestre mayo-agosto de 2022 se tiene programado realizar un taller para levantar el protocolo de atención que incluya la venta cruzada como herramienta para incrementar el ticket promedio de venta. Así mismo, el proceso de gestión humana viene trabajando en la socialización y reinducción de los procesos farmacéuticos que permita la aplicación de los procedimientos de una forma fácil y minimizando la ocurrencia de errores.

Uno de los principales cambios organizativos que tuvo el cierre del trimestre anterior fue el cambio de administrador. Este cambio ha permitido crear un espacio de trabajo entre la administración y la gerencia en la que dos veces a la semana se reúnen para hablar de aspectos relevantes de las droguerías que ha permitido mejorar varios procesos internos como la gestión de pedido, la asignación de presupuesto de compra, entre otros.

Así mismo, tanto la gerencia como la administración hacen visita semanal a cada punto de venta con el objetivo de conversar con los dependientes, escuchar inquietudes, sugerencias, pero también de hacer observaciones al trabajo realizado, el cumplimiento de metas e indagar por sus aspectos personales.

Capital estructural como armadura de la identidad y actividad de la organización.

El capital estructural en Vitalfarma plus evidencia una cohesión entre las palabras y los hechos de todos los que hacen parte de la empresa. Respecto a la homogeneidad cultural el 70 % afirma conocer y compartir la misión, visión y valores corporativos. Respecto a los valores corporativos de droguería, los miembros dan ejemplos de cómo demuestran la vivencia

de éstos en actividades como: el amor por lo que hacemos cada día durante el turno, el respeto por la opinión de mi compañero, la honestidad en el manejo del dinero y el cumplimiento de las horas laborales, así como de las tareas encomendadas durante el turno, el buen clima laboral, la buena relación entre compañeros y la comprensión en los cambios de turno.

Respecto al diseño organizativo, Vitalfarma plus cuenta con una gestión por procesos que le permite involucrar diferentes funciones y áreas logrando un mejor desempeño tanto de la empresa como de las personas, que finalmente se traduce en mejores resultados de las metas propuestas por cada proceso. Su organigrama evidencia una estructura jerárquica, donde la gerencia está a cargo del proceso de gestión estratégica. En el área comercial se definen tres procesos: la gestión farmacéutica a cargo del regente de farmacia; la gestión comercial a cargo del personal auxiliar en servicios farmacéuticos y la gestión de comunicaciones a cargo también del gerente. En el área administrativa y financiera hay dos procesos: la gestión humana y la gestión contable a cargo del administrador.

Al indagar sobre la remuneración que el personal recibe en la organización, el 100 % afirma que en lo económico es igual a otras droguerías; sin embargo, resaltan que hay otros tipos de remuneración como los reconocimientos y detalles en fechas importantes: cumpleaños, la cena de fin de año, las celebraciones especiales, entre otras.

Sobre el aprendizaje organizativo, el personal cuenta con dos espacios de aprendizaje principalmente, el aula virtual en el que pueden realizar una apropiación de los conocimientos autónomos sobre las principales enfermedades en la farmacia y los medicamentos de marca propia para fortalecer sus habilidades comerciales y la capacitación presencial que se enfoca en el desarrollo del ser y los procesos

farmacéuticos. El 100 % de los colaboradores afirman que en Vitalfarma plus existen espacios para comunicar sus ideas y que éstas son escuchadas e implementadas.

Los principales medios de comunicación cuando se requiere transmitir información relativa a la organización, al cargo o al desempeño de las funciones son el WhatsApp como principal canal, la vía telefónica fija y móvil, así como la vía escrita, prefiriendo uno u otro canal dependiendo la complejidad de la información. Sobre los procesos dirigidos al cliente interno, actualmente Vitalfarma plus se encuentra en la actualización de sus procesos internos. Así mismo, es de resaltar que la empresa cuenta con una política de gestión humana enfocada en el desarrollo del ser y el sentido de pertenencia por la organización.

Respecto a los procesos dirigidos al cliente externo, la empresa se centra en brindar a cada uno de los clientes una atención humanizada, orientada a escuchar sus necesidades y las de sus familias, propiciando espacios y medios para recibir opiniones para el mejoramiento continuo de los procesos y del personal. Sobre los procesos dirigidos a los proveedores, se evidencia que Vitalfarma plus compra a proveedores legalmente constituidos y laboratorios con buenas prácticas de manufactura y almacenamiento que permiten garantizar la calidad del producto.

Del capital tecnológico actualmente cuenta con el sistema de inventarios Dominium plus en el que le permite facturar sus ventas y generar reportes importantes para su sistema de gestión comercial como base de datos de clientes, rotación de inventario, control de fechas de vencimiento, ventas por vendedor, hora, día, entre otros. Al indagar sobre la inteligencia competitiva, la gerencia expresa que ha realizado bajo la técnica de benchmarking el análisis de su competencia más cercana en el

sector principalmente en términos comerciales y precios; Y frecuentemente revisa qué hacen las cadenas de droguerías que pueda implementar en sus puntos de venta.

Estrategias de gestión de los intangibles para la creación de valor del capital estructural

Desde el plan de comunicación interna se trabaja en la creación de un espacio corporativo *FarmaVital* que busca socializar la cultura organizacional y el manual corporativo, así como los procesos internos más allá de los farmacéuticos. La intención es que cada sede tenga este espacio físico en el que se muestra qué es y cómo se vive la cultura Vitalfarma, cómo impacta el cumplimiento de objetivos al desarrollo de la organización, así como el reconocimiento de los mejores colaboradores y la programación de las actividades comerciales, entre otros.

De esta manera, Vitalfarma plus cuenta con espacios de trabajo como reuniones mensuales por sede en la que se socializan los resultados comerciales obtenidos durante el mes anterior y se presenta el enfoque de trabajo del mes siguiente. Durante estos espacios tanto el colaborador como la parte gerencial tienen la posibilidad de retroalimentar el trabajo y construir nuevas propuestas para el cumplimiento de los objetivos del mes.

Una estrategia importante en el capital estructural es la identificación de los procesos de la organización y con ellos la documentación de los procedimientos, así como la definición de políticas y objetivos para cada uno de ellos. Esto ha permitido crear una ruta de trabajo mejorando cada una de las actividades de la organización. Cabe mencionar que dentro de la estrategia tecnológica actualmente se trabaja en la implementación del sistema contable con el fin de tener un control de los informes financieros que sumados a los informes de comerciales

permitan la mejor toma de decisiones para la organización.

Capital relacional: la creación de vínculos con el entorno

Actualmente la empresa cuenta con más de 1.000 clientes registrados en su base de datos. El porcentaje de recompra es sólo del 30 %. La lealtad de los clientes en el sector se mide principalmente por los precios que pueda ofrecer. La satisfacción de los clientes sobre la atención de la droguería es positiva. Los colaboradores describen a los clientes de la empresa como “respetuosos”, “buenos” y “amables”. Afirman que dentro de las principales razones que hace que el cliente vuelva a la droguería es la “amabilidad en el servicio”, “la comodidad de los precios”. Sobre las razones por las que se han perdido clientes principalmente es por “la competencia de precios” o “por falta de productos”.

La droguería trabaja continuamente en crear estrategias que permitan aumentar el ticket promedio de venta a través de la venta cruzada principalmente en el punto de venta. Sin embargo, utiliza otros canales de venta y de contacto con el cliente como WhatsApp, línea fija y celular, así como las redes sociales Facebook e Instagram.

Vitalfarma plus cuenta con 15 proveedores aproximadamente. El principal proveedor es Coopidrogas quien además de suministrar el 70 % del inventario brinda una línea de productos marca propia cuya rentabilidad en promedio es del 56 %, tiene un sistema en línea de pedidos y su respuesta de envío es de dos días con un pedido mínimo de compra de \$250.000. También es el proveedor de soporte tecnológico *dominium plus* con el que la droguería lleva su gestión de inventarios y facturación POS. La droguería, al ser una empresa familiar, no tiene accionistas ni inversores. Sin embargo, dentro de sus aliados

estratégicos está Coopicrédito como el principal acreedor pues cuenta con diferentes líneas de crédito entre las que se destacan remodelación y/o compra del local, modernización, compra de cartera, sistematización, crédito rotativo a intereses muy bajos.

Además, dicha empresa cuenta con otras alianzas estratégicas como la caja de compensación familiar para que sus colaboradores disfruten de los beneficios, una IPS para citas médicas, un laboratorio clínico, un centro educativo para prácticas empresariales y la alianza con Efecty que le ha permitido mayor visibilidad en el sector y con nuevos clientes corporativos. En su relación con sus competidores, la gerencia de Vitalfarma afirma que realiza benchmarking en acciones como el shopping de precios, está pendiente del surtido, servicios y estrategias que las droguerías cercanas a la suya estén realizando.

Si bien, en el capital humano se expuso sobre la relación con el cliente interno, se destaca que el 100 % de los colaboradores de Vitalfarma plus consideran que la organización es un buen lugar para trabajar y comentan razones como que sus jefes “son personas muy humanas”, “respetan las opiniones que damos como trabajadores”, “son muy comprensivos con los temas familiares” así mismo, afirman que “el ambiente laboral es excelente” y que existe un “ambiente de confianza, podemos demostrar lo mejor de nosotros en pro a un objetivo ya planteado”.

Por otro lado, sobre el capital social, Vitalfarma plus es una organización que busca crear alianzas, no sólo en su negocio sino en las relaciones con los demás actores de la sociedad. Una de las relaciones importantes es la que tiene con la secretaria departamental del Cauca; quién es la encargada de realizar las visitas de inspección a las droguerías.

En su relación con los medios de comunicación,

la notoriedad de la marca es bastante baja puesto que nunca ha realizado ninguna campaña en medios locales. Sólo tiene un estudio de percepción social de la marca y los resultados estaban muy ligados al farmaceuta que dejó la organización en 2019. No hay recordación de nombre ni slogan y los clientes la reconocen como la “droguería de la esquina” o “la droguería de don Diego”. Su presencia en Google bussiness le ha permitido aumentar su presencia en internet teniendo reportes mensuales de crecimiento por búsqueda entre el 70 y el 100 % lo que le ha permitido captar además de nuevos clientes y solicitudes de trabajo. Agregar que Vitalfarma plus no hace parte de ninguna base de datos de empresas para búsqueda de vacantes de empleo.

Por su servicio de inyectología, Vitalfarma plus mantiene un contrato de prestación de servicios con la empresa Aserhi, quién es la encargada de la correcta disposición de residuos biológicos que puedan generar contaminación o poner en riesgo la salud de la población. Asimismo, la droguería ya está en listado para ser uno de los puntos de recolección de “pilas con el ambiente” esto dentro del objetivo de aportar a la defensa del ambiente y la minimización de productos que generen contaminación.

Estrategias de gestión de los intangibles para la creación de valor del capital relacional.

En Vitalfarma plus, la relación con sus clientes es una prioridad. En este sentido, desde el área comercial se tienen varias estrategias tales como los viernes Vitalfarma plus, en los que se dan descuentos en algunas líneas de productos; sorteos mensuales, revista bimensual con ofertas, que permiten retener al cliente y aumentar la recompra de los mismos.

Dentro de los objetivos estratégicos planteados están el posicionamiento de la marca y para ello trabaja en su plan de comunicaciones

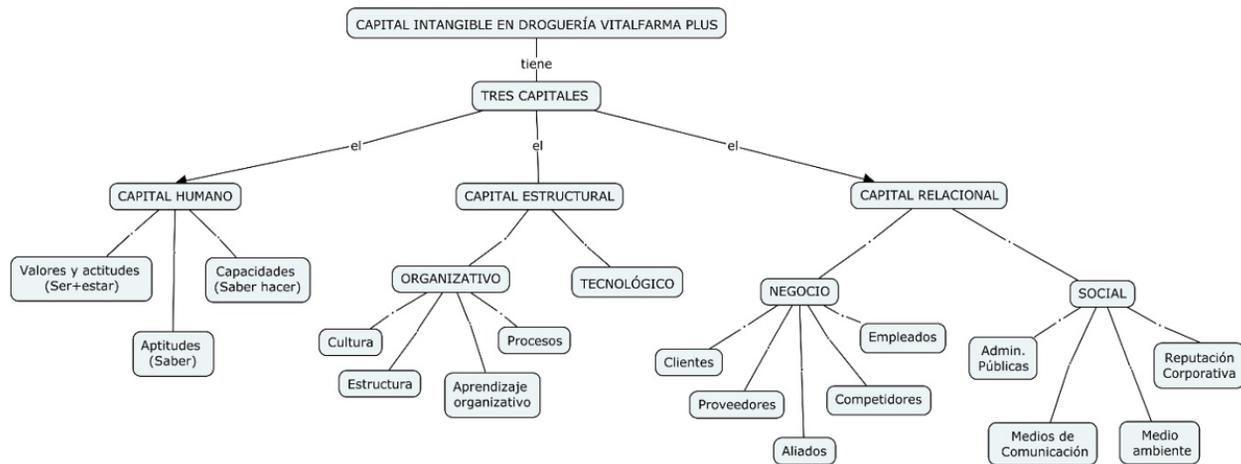
externo y en la implementación de un servicio de domicilio propio. Sobre su reputación corporativa, como ya se ha mencionado la organización se encuentra re elaborando todos sus procesos y con ello su código de gobierno en el que, además de protocolizar cada uno de sus procedimientos, busca crear el programa de bienestar para sus colaboradores teniendo en cuenta premisas como su cultura, los objetivos estratégicos, actividades sociales, familiares y mejoras en la remuneración económica.

Conclusiones

Realizar una caracterización del capital intangible permite identificar estrategias que al implementarlas logran aumentar la

competitividad empresarial. Desde la gerencia se debe encontrar un equilibrio entre el capital tangible y los intangibles en aras de desarrollar una política corporativa viable que le garantice sostenibilidad en el mercado. Se sugiere que tras la implementación se realice una nueva auditoría de capital intelectual que permita confrontar sí los resultados económicos crecen en igual medida que resultados intangibles, así como determinar acciones de mejora teniendo como principales criterios los expuestos en este documento.

ANEXO 1. Elementos del capital intelectual en Droguería Vitalfarma plus



Fuente: Elaboración propia a partir de lo planteado por Bueno et al, 2011.

Referencias bibliográficas

- Arango, M., Pérez, G., & Gil, H. (2008). *Propuestas de modelos de gestión de capital*. Contaduría Universidad de Antioquia, 52, 105-130.
- Briceño, M., & Bernal, C. (octubre-diciembre de 2010). *Estudios de casos sobre la gestión del conocimiento en cuatro organizaciones colombianas líderes en penetración de mercado*. Estudios gerenciales, 26(117), 173-193.

Bueno, E. (1999). *El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual*. En: Boletín de estudios económicos, ISSN 0006-6249, Vol. 53, N° 164, 1998, págs. 207-229

Bueno, E., del Real, H., Fernández, P., Longo, M., Merino, C., Murcia, C., & Salmador, M. (2011). *Modelo Intellectus de medición, gestión e información del capital intelectual*.

Bueno, E., Salmador, M. P., & Merino, C. (2008). *Génesis, concepto y desarrollo del capital intelectual en la economía del conocimiento: Una reflexión sobre el Modelo Intellectus y sus aplicaciones*. Estudios de Economía Aplicada, Vol. 26, Núm. 2, 43-63.

Cañibano, L., Sánchez, M., García-Ayuso, M., & Chaminade, C. (2002). *Para la gestión y difusión de información sobre intangibles (Informa de capital intelectual)*. Unión Europea.

González, A., Castro, J., & Roncallo, M. (2004). *Diagnóstico de la gestión de conocimiento en una empresa grande de Barranquilla (Colombia). Una actividad de vinculación cooperativa universidad - sector productivo*. Ingeniería y Desarrollo (16), 70-103. Obtenido de Ingeniería y Desarrollo.

Ledezma, J., Meneses, A. (2018). “Una aproximación a la gestión de intangibles. Estudio de caso en droguerías Alianza de Occidente “DAO” Municipio de Popayán, departamento del Cauca”. En: *Revista Perfiles Gerenciales*. ISSN 2389-9530, Volumen 7. No 2.

Ledezma, J., Meneses, A. (2019). “Medición del capital intelectual en las Pymes. Estudio de caso en una empresa de servicios” En: *Investigación en gestión de organizaciones. Una visión desde el suroccidente colombiano*. Universidad Cooperativa de Colombia.

Lissarrague, A., Simaro, D., & Tonelli, E. (2009). Una propuesta de gestión del capital intelectual para pymes. *Revista del Instituto Internacional de Costos*, ISSN 1646-6896, N° 5, julio/diciembre 2009.

Martínez, A. (2013). *Estudio de casos de capital intelectual en empresas gallegas*. Recuperado de <http://fcetou.uvigo.es/files/docencia/TFG/premios/Estudio%20de%20casos%20de%20Capital%20Intelectual%20en%20empresas%20gallegas.pdf>

Prieto, A. (2003). *Introducción a la gestión estratégica*. Recuperado de <http://www.laplazahumana.com/mod%20/mod%20%20tema%201.pdf>

Real Academia Española. (s.f.). Recuperado de <http://dle.rae.es/srv/fetch?id=JAQijnd>

Rodríguez, D. (2006). *Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica*. Recuperado de <https://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xn37/0211819Xn37p25.pdf>

Simaro, J., Tonelli, O., & Ribalaygua, L. (2012). *Gestión de intangibles en pymes turísticas Un caso de aplicación de las directrices MERITUM*. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21, 249-269.

Suarez, X. (2020) *Diseño de un Plan Estratégico para la Empresa Vitalfarma Plus de la Ciudad de Popayán* (tesis de pregrado) Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca, Popayán.

Referencia

Jeniffer Ledezma Castro. *Creación de ventaja competitiva a través de la caracterización de intangibles*.

Revista Ideales, otro espacio para pensar. (2023). Vol. 15, 2023, pp. 96-109

Fecha de recepción: junio 2022

Fecha de aprobación: julio 2023



Universidad
del Tolima



ACREDITADA
DE ALTA CALIDAD

¡Construimos la universidad que soñamos!

Instituto de Educación
a Distancia **IDEAD**