

La gestión de intangibles

FRANCISCO BOLUDA MANZANARES*

El presente trabajo, pretende ofrecer una panorámica de los principales métodos desarrollados hasta el momento, para la gestión de los factores intangibles de valor en la empresa.

Para ello, se parte de una introducción general del origen de los problemas planteados, se describen los conceptos básicos utilizados por la mayoría de los autores que trabajan en este campo y se revisan los principales sistemas de gestión elaborados hasta hoy, que han alcanzado aplicación práctica en organizaciones concretas.

Palabras clave: activo intangible, capital humano, gestión empresarial.

Clasificación JEL: M10.

1. Introducción

Entre los últimos años de la década de los ochenta y principios de los noventa, se cierra la primera etapa de un profundo cambio en algunos de los componentes fundamentales de la economía de los países desarrollados. Se culminaba en este periodo, el paso desde el sistema económico nacido de la revolución industrial, cuyo núcleo de atención fue entre otros, la optimización de los sistemas industriales, la productividad y la racionalización en la organización del trabajo; a un nuevo entorno, basado en una economía de consumo, regido por los principios de la competitividad y el fuerte protagonismo de los mercados. Un nuevo sistema de economía postindustrial, que posteriormente empezó a denominarse economía de la información y del conocimiento.

El proceso en realidad se inicia mucho antes, durante los años setenta, cuando las economías de los países occidentales más desarrollados comienzan a experimentar profundos cambios, que se traducen en un desplazamiento de su actividad en los sectores primario y secundario hacia el sector terciario. A medida que la actividad industrial se automatiza, o bien se traslada a países en vías de desa-

rollo, con costes más bajos en infraestructuras y en mano de obra, en las áreas más desarrolladas, el sector servicios crece de forma espectacular. Esta situación se acentúa durante los años ochenta, hasta el punto de que en la actualidad, como media, el 65 por 100 de la fuerza laboral en la Unión Europea está dedicada al sector servicios.

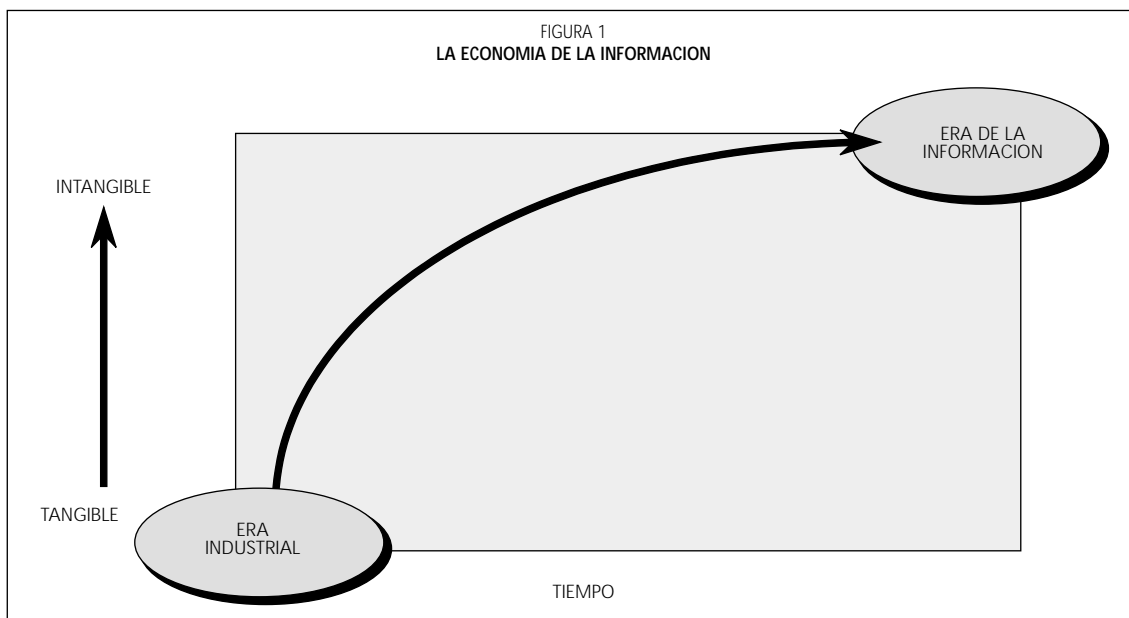
El nuevo espacio económico viene definido por un gran número de factores, sin embargo, en el ámbito que nos ocupa, debemos destacar dos especialmente sobresalientes, relacionados directamente con el cambio tecnológico desarrollado en esta época. En primer lugar el creciente acceso a las nuevas tecnologías de la información, que se vio facilitada por el fuerte descenso de precios de los ordenadores, con la aparición de los sistemas de informática personal; convirtiéndose en herramientas baratas y de fácil manejo, accesibles a un gran número de personas y empresas. Por otra parte las telecomunicaciones han experimentado también una rápida mejora en capacidad y prestaciones, con importantes descensos en los costes, especialmente en las conexiones a larga distancia.

Los productos y servicios de esta nueva economía, presentan características comunes, como es el hecho de incluir un alto contenido en innovación, ciclos de vida más cortos, y crecientes aspectos de intangibilidad característicos de los servicios. Las



AULA DE
FORMACION

* Profesor de la Facultad de Economía y Administración de Empresas. Universidad Europea-CEES.



empresas que los producen presentan también rasgos muy diferentes de los de sus antecesoras de la era industrial. Gran rapidez de respuesta a los cambios del mercado y a las necesidades del consumidor; flexibilidad para adaptarse a nuevas situaciones de competencia, alta capacidad de innovación, son solamente algunos de los elementos más llamativos. Como consecuencia, emerge un factor adicional, todavía poco estudiado, el valor asociado con la dimensión intangible, tanto de las empresas como de los productos y servicios.



AULA DE
FORMACION

2. El factor intangible

En este contexto, día a día crece el contenido inmaterial de muchos de los productos que empleamos. ¿Cómo es posible cuantificar el valor de un programa informático, una base de datos de clientes, la fidelidad de nuestros suministradores, o la información que nos suministra un consultor? ¿Por qué estamos dispuestos a pagar dos o tres veces el precio habitual, por un producto considerado de moda o de prestigio? Todos ellos no son más que unos pocos ejemplos, triviales si se quiere, pero ilustrativos de cómo el factor intangible va ganando en importancia en el campo los negocios.

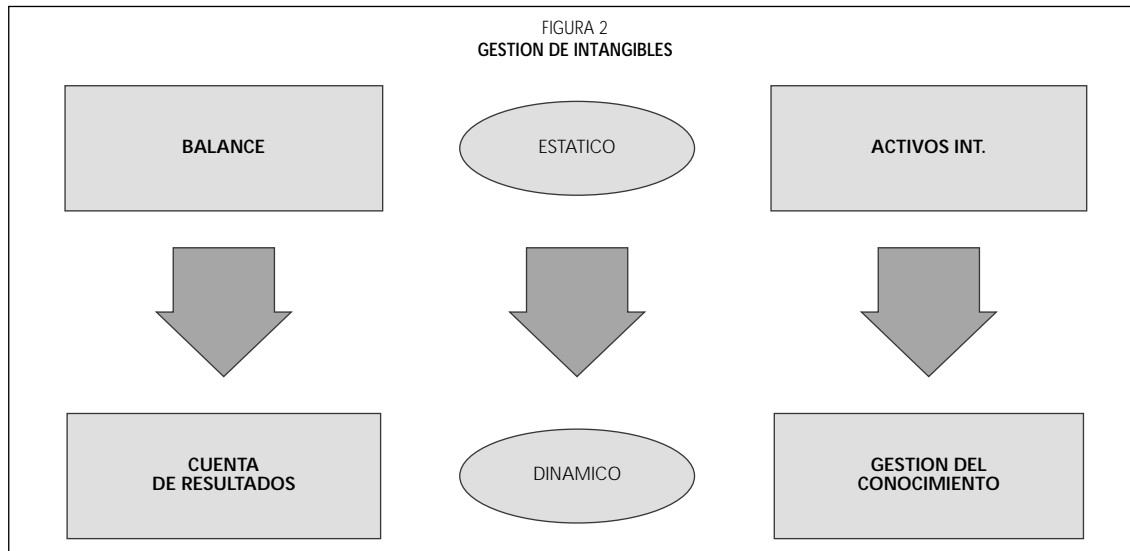
3. Gestión de intangibles y gestión del conocimiento

Probablemente merece la pena hacer aquí una rápida observación con respecto a la terminología

que empleamos. Como es habitual en todos los campos relativamente nuevos y en proceso de consolidación, en la actualidad nos vemos obligados a aplicar una terminología aún no bien definida, que a veces puede prestarse a equívocos. Así sucede con las expresiones *gestión del conocimiento* y *gestión de intangibles*, que comparten entornos todavía no suficientemente establecidos.

En este sentido conviene señalar que el término gestión del conocimiento ha evolucionado rápidamente en los últimos años, como consecuencia del desarrollo de los sistemas informáticos que permiten compartir documentación a través de Internet y de otros sistemas de comunicación. En general es un término que se asocia al conjunto de herramientas y elementos de sistemas de información que permiten a diferentes usuarios, compartir recursos que de otra manera permanecerían aislados, y a disposición de unas pocas personas. Dentro de este amplio concepto tienen cabida tanto los programas de gestión informática para intercambio y explotación de bases de datos como las diferentes plataformas para trabajo en grupo actualmente en uso en Internet.

Por el contrario la gestión de intangibles se asocia más directamente con la administración de recursos y capacidades, y en concreto, con los activos pertenecientes a la organización que entran en la categoría de capital intelectual en los diferentes aspectos que se describen a continuación.



4. Primeros síntomas de un gran cambio

Probablemente, una forma práctica de aproximarse al desarrollo de estos conceptos, sea desde una perspectiva en el tiempo que ayude a establecer los orígenes del problema.

En este sentido, los primeros indicios de que algo importante empezaba a cambiar en el núcleo de la estructura de las empresas de la nueva era postindustrial, aparecen en EE.UU. durante el principio de los años noventa, coincidiendo, tal y como antes indicamos, con el rápido desarrollo tecnológico de la economía americana, especialmente en el sector de la informática y las telecomunicaciones.

Un caso concreto mencionado con frecuencia como ejemplo de la situación creada, es el hecho de que en el año 1993, el FASB (*Financial Accounting Standards Board*) de EE.UU., se enfrentase por primera vez de forma oficial, al problema de establecer un conjunto de normas, que facilitaran contabilizar de forma adecuada las opciones de compra de acciones, que las empresas emergentes, de nueva creación en el campo de la alta tecnología, (conocidas como *start-ups*) conceden normalmente a los directivos en el momento de su constitución.

Existe gran número de ejemplos concretos de la aplicación de este método, de atraer ejecutivos de reconocida experiencia a las nuevas empresas que comienzan con altos índices de riesgo. Por este sistema, las nuevas sociedades pueden captar directivos de primer nivel, dispuestos a sacrificar, en algunos casos, hasta el 50 por 100 de los

ingresos actuales, que disfrutaban en grandes organizaciones, por una participación sustancial, en forma de opciones de compra, que lleva asociada una posibilidad de fuertes plusvalías.

Algunos casos notables, fueron protagonizados por sociedades muy conocidas del sector informático (especialmente Internet), que experimentaron un crecimiento espectacular en la cifra de negocios, alcanzando fuertes revalorizaciones en su salida a bolsa, que en ciertos casos alcanzaron hasta 300 y 400 veces su valor contable. Naturalmente, el FASB, encargado de velar por la protección de los inversores, asegurando las buenas prácticas contables no estaba muy satisfecha con la situación creada.

Fue el primer síntoma, llamativo por su dimensión, de un hecho ya conocido desde tiempo atrás, la dificultad de cuantificar adecuadamente el potencial de revalorización de una sociedad, sobre todo, si es de reciente creación y del sector servicios; aspecto que tradicionalmente se reflejaba en los sistemas contables en algunos casos como «goodwill» o fondo de comercio.

El hecho cierto es que en estas empresas, los mercados reconocían un valor muy superior al reflejado en su contenido patrimonial, provocando de forma espectacular la entrada de nuevos accionistas.

Durante los siguientes años, el fenómeno de las altas plusvalías parecía acentuarse. En abril de 1996, en el curso de una serie de reuniones técnicas mantenidas en Washington, la SEC (*Securities Exchange Comision*), reconoció la necesidad de desarrollar nuevos sistemas que permitieran



una contabilidad más realista de los factores intangibles existentes en los activos de las empresas americanas, recomendando formalmente que se iniciasen estudios en este campo.

Todo ello lleva a pensar que los actuales sistemas contables no han desarrollado todavía una metodología capaz de reflejar de forma exacta el valor real de los recursos propios percibido por los accionistas. Cuando se contempla la forma en que se comportan los mercados de capitales frente a la cotización de ciertas sociedades, parece evidente que hay un conjunto de factores intangibles en la valoración de las empresas que va más allá de las cifras que pueden ofrecer los estados contables. Existen elementos en la estructura del pasivo que no se evidencian, pero que afectan de forma esencial a su valoración, especialmente a largo plazo, es decir, su valoración estratégica.

5. Una nueva visión del capital

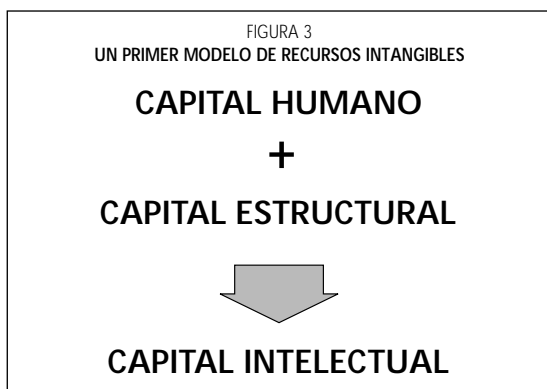


AULA DE
FORMACION

Una situación como la descrita anteriormente, forzosamente tenía que dar lugar tarde o temprano a algún tipo de iniciativa, que ofreciera posibles soluciones, aunque fuera inicialmente de forma transitoria y lógicamente poco formalizada.

Los primeros intentos, han estado dirigidos a definir y caracterizar estos factores inmateriales que en cierta medida distorsionan la realidad contable, con ello se da lugar a la aparición de los nuevos conceptos de:

- Capital humano.
- Capital intelectual.
- Capital estructural.



Desde sus artículos habituales en la revista Fortune, probablemente ha sido el periodista nor-

teamericano Thomas A. Stewart uno de los autores que más ha contribuido a la divulgación del concepto de capital intelectual, como aproximación a un mejor entendimiento del papel actual del capital social en las empresas.

Stewart, al igual que otros autores, (Karl Sveiby, Leif Edvinson) distingue entre tres categorías básicas de intangibles antes señaladas: capital humano, intelectual y estructural.

El conjunto de estos diferentes recursos, tal como se indica en la Figura 4, podría aparecer registrados en el pasivo del balance de la sociedad, al menos conceptualmente, en un intento de reconocer un valor ignorado hasta el momento.

6. El capital humano

Tal y como era de esperar, el área de recursos humanos tradicionalmente relegada en la empresa a poco más que la actividad de gestión de personal, ha empezado a tomar una dimensión radicalmente diferente a medida que las empresas han empezado a reconvertirse para competir en la nueva economía de la información. El factor «personal» se convierte en un elemento fundamental en esta economía de servicios, dando lugar paulatinamente al concepto que empieza a conocerse con el nombre de capital humano.

En este sentido, se entiende hoy el capital humano como la combinación de una serie de elementos muy diversos, como la experiencia, habilidades profesionales, la cultura de empresa, la capacidad del individuo para la innovación o la disposición individual o colectiva a la toma de decisiones.

La característica más llamativa de este capital, responde al hecho de que sea una forma de activo que reside en todos y cada uno de los individuos de la organización. Permanece en la persona, y con ella, abandona la empresa cada día, cuando los empleados terminan la jornada laboral, para regresar al día siguiente, en el momento en que vuelven al trabajo.

Un buen ejemplo de estos factores lo constituye la capacidad de los empleados para adoptar decisiones. Así por ejemplo, desde el principio de los años noventa, un amplio conjunto de estudios ha venido a señalar la aparente falta resultados, en lo que a productividad se refiere, de las inversiones realizadas por las empresas en sistemas de

información. Es evidente que a la hora de evaluar este tipo de inversiones, muchos estudios no consideran adecuadamente la relevancia del factor humano en la explotación de sistemas informáticos y su rendimiento final. Sin embargo, hoy día en, es muy evidente, que la aportación la productividad de un ordenador es muy baja, si se pone en manos de una persona que carece de la capacidad de tomar decisiones en el momento requerido.

El hecho de esta aparente falta de correlación entre las inversiones en sistemas de información y la productividad se ha conocido en la literatura empresarial con el nombre de «paradoja de la productividad». En la actualidad, siguen publicándose estudios que intentan determinar en qué medida las inversiones en tecnología de la información están respondiendo a las expectativas de incremento en la productividad que en ellas habían puesto las empresas, y la medida en que el factor humano, es decir, el capital humano influye en las mismas.

7. El capital estructural

El segundo elemento de importancia fundamental en este campo es el conocido con el nombre de capital estructural. Se llama así, a un conjunto de elementos de infraestructura, como programas informáticos, bases de datos, la propia estructura organizativa; incluso el conjunto de patentes y marcas propiedad de la empresa, la identidad visual, o las relaciones con clientes y proveedores.

Su característica fundamental es el carecer de un valor material claramente definible, y el hecho de que permanezcan siempre en el seno de la organización. El capital estructural, en la mayoría de los casos depende también de la capacidad del capital humano, pero solo en cierta medida. El capital estructural es susceptible de ser controlado por la empresa y puede comprarse o venderse si se considera conveniente.

Un excelente ejemplo de esta clase de capital, lo constituyen las bases datos informáticos de clientes que prácticamente hoy día utiliza cualquier empresa. Muy pocas sociedades valoran adecuadamente este activo fundamental para su negocio, y en muchas ocasiones no se gestiona con la necesaria eficacia. Por supuesto, su valor material es difícilmente estimable y en la actuali-

dad es complicado de reflejar en la contabilidad de la empresa. Sin embargo, nadie discutiría hoy día la enorme importancia que este elemento posee para el desarrollo de cualquier negocio.

8. El capital intelectual

El capital intelectual puede considerarse como la suma de los dos componentes anteriores: el capital humano y el capital estructural. En la Figura 4 ofrecemos un modelo propuesto por Edvinson y Malone, un esquema que intenta aclarar de una forma gráfica estos conceptos, y de qué forma se podrían relacionar con las diferentes masas de balance en la contabilidad.

9. Primeros ensayos de control y gestión

Una vez reconocida la naturaleza del problema, y los principales factores que lo definen, es evidente la necesidad de disponer de algún tipo de herramientas que permita «cuantificar» estos intangibles de cara a su gestión y valoración. A continuación describiremos alguno de los principales esfuerzos realizados hasta el momento en este sentido, con sus diferentes enfoques y coincidencias.

Como referencias más sobresalientes, podemos mencionar el cuadro de mando integral, conocido como «The balance scorecard» formulado por los profesores Norton y Kaplan, El Navegador del Grupo Skandia, la matriz de intangibles del grupo Celemi, y el sistema de gestión de la empresa Technology Broker. Como veremos todos ellos comparten enfoques muy similares en lo que se refiere a las dimensiones y los indicadores empleados.

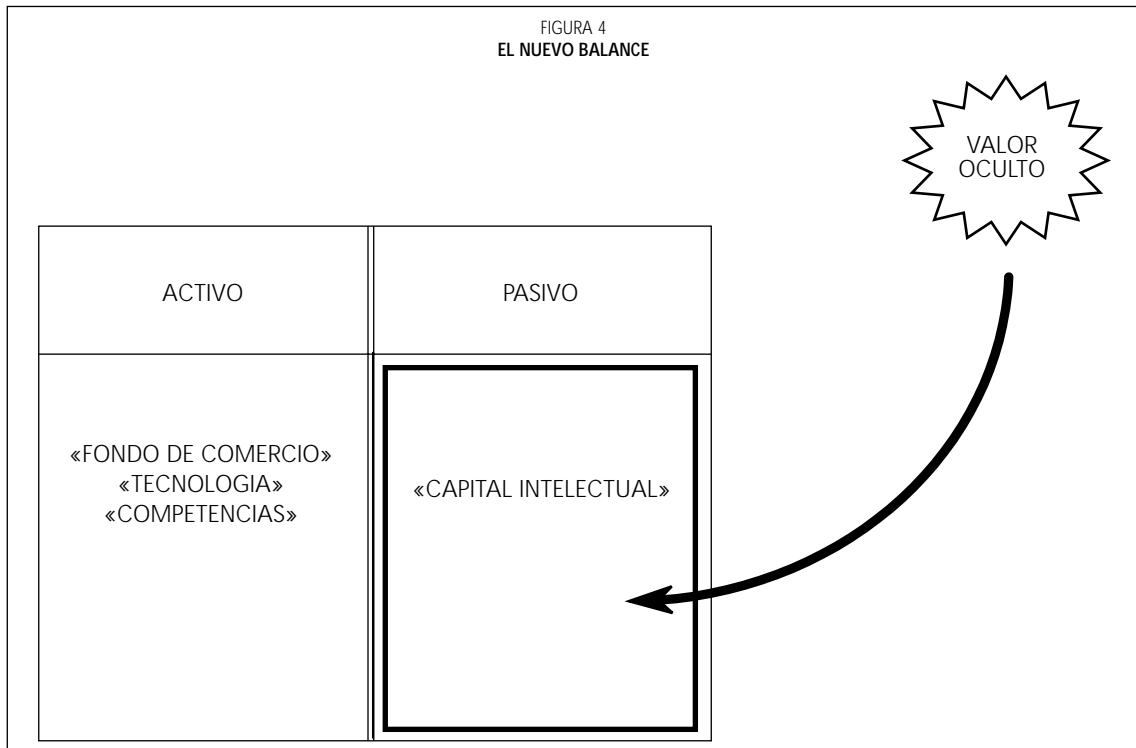
«The Balance Scorecard»

Probablemente el primer intento de acercarse al problema planteado por el capital intelectual, aunque de forma indirecta; fue protagonizado por Robert S. Kaplan y David P. Norton cuando en el año 1992, publican con el título *The Balanced Scorecard*, los resultados de su trabajo de investigación, iniciado en 1990 en colaboración con el Nolan Norton Institute de la consultora KPMG.

En realidad, lo que Kaplan y Norton se plantean en este proyecto, es obtener un modelo de



FIGURA 4
EL NUEVO BALANCE



AULA DE
FORMACION

control de gestión, que permita obtener una información que complemente la suministrada por los sistemas contables convencionales. Su intención es proporcionar a la dirección general de la empresa un método de control sobre el posible comportamiento de la organización a largo plazo, dentro del ámbito del diseño e implantación de estrategias.

En este sentido es significativo que el libro de Norton y Kaplan ser tradujera al castellano con el título de *Cuadro de mando integral*, ya que en definitiva lo que obtienen es uno de los primeros sistemas que más tarde se conocerían con el nombre de sistemas de información a la dirección o Executive Information Systems (EIS).

En el momento de su publicación, el libro de Norton y Kaplan supuso una auténtica revolución, tanto por su crítica abierta a los sistemas contables tradicionales como por el enfoque que ofrecían a lo que entonces se consideraba nuevas dimensiones de la gestión estratégica de la empresa.

En este sentido, los autores mantienen la dimensión financiera como elemento fundamental de control de gestión de la empresa, pero añaden tres nuevas dimensiones: el área de clientes, el área de procesos, y el área de aprendizaje y desarrollo. Como veremos posteriormente estas dimensiones se repiten de forma sistemática en la mayoría de

los intentos posteriores que se realizan en este campo, y es justo reconocer que en este sentido, el trabajo de Norton y Kaplan fue de gran importancia y evidente carácter innovador. Aún hoy día el Balanced Scorecard es para muchas organizaciones una herramienta importante de control. No nos planteamos aquí entrar en detalles de la metodología de aplicación del sistema, pero sí es importante indicar que en éste, como en todos los modelos que describiremos continuación, una de las dificultades principales estriba en la identificación y definición de los indicadores más adecuados para representar los factores relevantes de la gestión y la estrategia de la organización.

El modelo Skandia

Casi simultáneamente con el inicio del proyecto de Norton y Kaplan, en Suecia el Grupo Skandia, dedicado a actividades financieras y de seguros, decide estudiar el impacto potencial de los factores intangibles de sus activos, iniciando una serie de estudios sobre estos temas. El proyecto culminó con la creación de una división de capital intelectual dentro de la sociedad. La división, que hoy tiene nivel de vicepresidencia, está dirigida por Leif Edvinson, hoy día uno de los expertos reconocidos mundialmente en este campo, y que

FIGURA 5
PRIMEROS ESTUDIOS

- ✓ THE BALANCE SCORECARD
- ▼ NORTON Y KAPLAN
- ✓ SKANDIA INSURANCE
- ▼ LEIF EDVINSSON
- ✓ GRUPO CELEMI
- ▼ KARL SVEIBY
- ✓ TECHNOLOGY BROKER
- ▼ ANNIE BROOKING

se ocupa de llevar a cabo todo un programa de gestión del conocimiento en el seno del grupo.

Skandia, hace público desde el año 1995, junto con su memoria anual, un informe de capital intelectual, que complementa el balance oficial de la sociedad.

Es importante destacar la actitud claramente innovadora en este campo del grupo Skandia, que no tiene inconveniente en difundir sus criterios internos de valoración de gestión, y los indicadores empleados en el proceso. La dirección del grupo, considera que esta información, suministrada a los accionistas y al público en general beneficia a la sociedad, porque proporciona una información detallada del potencial de la empresa y la calidad de las estrategias empleadas para su desarrollo.

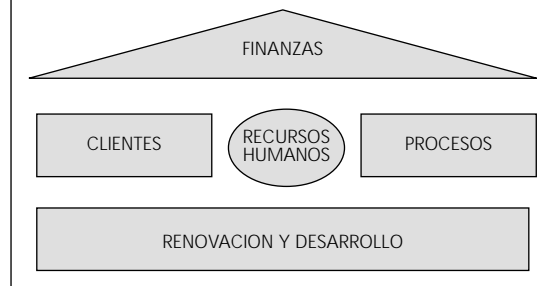
A efectos de la comunicación, tanto externa como interna, Skandia utiliza un modelo que denomina Navegador, esquematizado en la Figura 6, donde se representan las cinco dimensiones adoptadas en la gestión de intangibles:

- Finanzas.
- Clientes.
- Procesos.
- Desarrollo.
- Recursos humanos.

Para la elaboración del navegador se emplean diferentes tipos de variables; algunas, procedentes de los estados contables, que ofrecen una mayor objetividad (como ejemplo podemos citar los activos fijos, las ventas por empleado, o los ingresos procedentes de nuevos clientes). Otras variables, por el contrario son en gran medida de puntuación y percepción.

A título de ejemplo es interesante señalar el hecho de que se evalúe el grado de éxito de los

FIGURA 6
SKANDIA NAVIGATOR



clientes de la empresa en el ámbito de la actividad que les es propio. Skandia considera que el éxito de su actividad está a su vez estrechamente unido al de las empresas a las que presta servicios, especialmente cuando éstos implican una relación de largo plazo, y consecuentemente desea reflejar este factor en su gestión.

Como ejemplo de otros indicadores de factores intangibles podemos mencionar:

- La imagen corporativa.
- La fidelidad de los empleados.
- El coste de los errores administrativos internos.
- El índice de satisfacción de los empleados.
- En número de productos con menos de dos años de antigüedad.
- El nivel de formación interna en sistemas informáticos.

Para dar una idea del nivel de complejidad que supone la elaboración del sistema, basta decir que el conjunto del navegador utiliza más de 100 indicadores; para acotar sus cinco dimensiones básicas. No obstante el esfuerzo que supone para la empresa, ésta se encuentra muy satisfecha del proyecto, habiendo creado recientemente en un instituto de investigación dedicado al estudio de la gestión de intangibles denominado Skandia Future Centre.

El grupo Celemi

Esta sociedad, dedicada a servicios de consultoría en dirección de empresas y formación inicia un programa en 1993, dirigido por Karl Sveiby; similar al del grupo Skandia. Publican desde 1995 un Balance de Capital Intelectual como complemento a su memoria anual.

Para Karl Sveiby, director del proyecto, las dimensiones más representativas del valor intangi-



AULA DE
FORMACION

ble en la empresa son en primer lugar, su capacidad de crecimiento y renovación, que directamente están unidos a la fuerza innovadora existente en la organización. Adicionalmente, Sveiby propone la medida del rendimiento a través del incremento de ventas por cliente, la productividad de la plantilla desde el punto de vista de costes directos e indirectos y el valor añadido total. Una tercera dimensión empleada es la estabilidad expresada en valores de las tasas de rotación en las tres áreas principales de control: clientes, organización y plantilla; o bien tal y como se representa en la matriz de Celemi:

- Estructura Externa.
- Estructura Interna.
- Recursos Humanos.

FIGURA 6
GRUPO CELEMI

MATRIZ DEL MONITOR DE INTANGIBLES

	ESTRUCTURA EXTERNA	ESTRUCTURA/ INTERNA	RECURSOS HUMANOS
CRECIMIENTO Y RENOVACION			
RENDIMIENTO			
ESTABILIDAD			



10. Conclusiones

Como podemos ver, a partir de los diferentes trabajos realizados en este campo, el establecimiento las dimensiones del capitán de intelectual y los ejes empleados por los diferentes autores son muy similares en todos los casos. Se utilizan los recursos humanos, el área financiera, la dimensión comercial y la de sistemas de información junto con la capacidad de desarrollo e innovación.

Como resumen, podemos decir que día a día se evidencia con mayor claridad la necesidad de poder aplicar sistemas de medida y gestión de los valores intangibles dentro de la empresa.

Sin duda nos encontramos todavía muy lejos de disponer de una metodología que nos permita llevar a cabo esta tarea con las necesarias condiciones de objetividad, aunque se ha recorrido un largo camino inicial en el planteamiento de las cuestiones fundamentales y se progresa continuamente en la metodología empleada.

Sin embargo, el interés en este campo es creciente. Un número importante de empresas consideran ya indispensable trabajar en el mismo. La mayoría de las organizaciones que disponen de experiencia en este dominio, están de que acuerdo en señalar que el solo hecho de dedicar cierto esfuerzo a plantear el problema en el seno de la empresa, ya de por sí, supone un avance importante y un ejercicio de análisis al que no se debe renunciar.

El debate interno que suele surgir en las organizaciones cuando se analiza la necesidad de la gestión de intangibles y del conocimiento proporciona un importante fruto de reflexión y experiencia, que añade nuevas perspectivas a los planteamientos habituales de gestión y dirección estratégica. No cabe duda; durante los próximos años veremos grandes avances en este campo; cuanto menos parece obligado permanecer informados de los mismos y conocer las posibilidades de aplicación dentro de nuestras propias organizaciones.

Bibliografía

1. BROOKING, Annie (1997): *El Capital Intelectual*, Ediciones Paidós Empresa.
2. BRYJOLFSSON, E. y YANG, S. (1996): «Information Technology and Productivity; a review of the literature», *Advances in computers, Academic Press*, volumen 43, páginas 179-214. (revised from the original publication, on Communication of the ACM, 1993).
3. BRYJOLFSSON, E. y HITT, L. (1998): «Beyond the productivity Paradox: Computers are the catalyst for bigger changes», *Communication of the ACM*, agosto.
4. EDVINSON, Leif y MALONE, Michael (1997): *«Intellectual Capital»*, Harper Busines Publishing.
5. DAVIS, Stan y MEYER, Christopher (1998): *Blur, the speed of change in the connected economy*, Addison Wesley Publications.
6. EDWARDS, C.; WARD, J. y BYTHEWAY, A. (1998): *Fundamentos de sistemas de Información*, Editorial Prentice Hall.
7. EARL MICHEL, J. (1996): *Information management. The organizational Dimension*, Oxford University Press.
8. KAPLAN, Robert y NORTON, David (1996): *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press.
9. PORTER, M. E. (1980): *Competitive Strategy*, Free Press.
10. STEWART, Thomas (1997): *Intellectual Capital, the new wealth of organizations*, Doubleday & Currency Publications.
11. SVEIBY, Karl (1997): *The new organizational wealth*, Berret-Koehler Publishers Inc.
12. SCOTT MORTON MICHAEL, S. (ed.) (1991): *The corporation of the 1990' s*, Oxford University Press.