

# La Gestión de los Activos Intangibles como Reto de la Dirección de Empresas

Enrique Castello Munoz, Universidad Complutense de Madrid, España

*Resumen: En la nueva era del conocimiento impulsado por las tecnologías de la información y de la comunicación y las personas con talento el factor clave está en los activos intangibles. Es decir, la nueva riqueza de las empresas está en el capital intelectual, en la gestión del conocimiento. Tradicionalmente, los activos intangibles (intelectuales y emocionales) no han sido considerados por los modelos de gestión contable, que estaban enfocados hacia la información y el control de los activos tangibles de la organización, pero resultan muy limitados en la nueva economía. Por lo tanto, un reto para los directivos de las empresas del siglo XXI son los activos intangibles, pero hay que tener la habilidad de gestionarlos. En otras palabras, el reto se centra en la gestión y medición de los activos intangibles (todo aquello que no se mide, no se gestiona), dado que afectan positivamente al potencial de creación de valor y rentabilidad de las empresas.*

Palabras Clave: Economía del Conocimiento, Recursos y capacidades, Capital Intelectual, Métodos Científicos de Gestión, Criterios de Medición, Informe de sostenibilidad, Reputación Corporativa, Creación de Valor, Comunicación

*Abstract: In the new era of knowledge driven by information technology and communication and people with talent the key factor is in intangible assets. That is, the new wealth of companies is in the intellectual capital, in the knowledge management. Traditionally, intangible assets (intellectual and emotional) were not considered by management accounting models, which were focused on information and control of the tangible assets of the organization, but are very limited in the new economy. Therefore, a challenge for managers of 21th century companies are intangible assets, but we must have the ability to manage them. In other words, the challenge is focused on management and measurement of intangible assets (anything that is not measured is not managed) as positively affect the potential for value creation and profitability.*

Keywords: knowledge economy, resources and capabilities, intellectual capital, scientific methods of management, measurement criteria, sustainability report, corporate reputation, value creation, communication

## Marco Conceptual

**E**N LOS NUEVOS paradigmas de gestión empresarial tienen especial relevancia los aspectos relacionados con los activos intangibles. Concretamente, en la economía del conocimiento los activos tangibles, materiales, o visibles pierden importancia frente a los activos intangibles, inmateriales o invisibles.

Durante las últimas décadas se ha venido elaborando la Teoría de Recursos y Capacidades enunciada por Wernerfelt (1984) que constituye la rama teórica más actual y dinámica de la Dirección Estratégica. Como es sabido, las empresas trabajan a partir de una base de re-



cursos. Los más obvios son los recursos tangibles. Sin embargo, en los orígenes de las competencias clave están los recursos intangibles, llamémosles conocimientos y capacidades (Grant, 1994). La calidad directiva sigue siendo la base de cualquier ventaja competitiva, desde la perspectiva de la empresa concebida como un conjunto único de recursos.

**Teoría de Recursos y Capacidades**



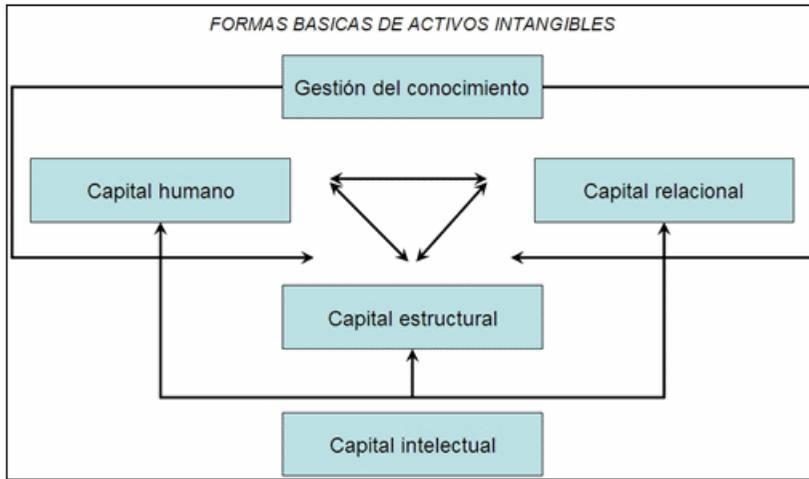
*Fuente: GRANT (1994:100)*

En otro tiempo, la competitividad consistía en gestionar los activos tangibles de la empresa: aprovecha al máximo sus recursos financieros y sistemas de infraestructuras, gestionar las existencias y optimizar la producción. Actualmente, el interés se centra en el aprovechamiento de los activos intangibles que comprenden, de un lado, los activos intelectuales (información, conocimiento e inteligencia) y, de otro, los activos emocionales que se centran en las dimensiones humanas de la empresa (confianza, empatía y relaciones) (Binfield, 1998). Desde el punto de vista empresarial, la diferenciación o éxito vendrá determinada por el factor humano, donde podemos distinguir dos aspectos clave: conocimientos (cabeza) y sentimientos (corazón). Es decir, las personas con talento son el armazón que asegura a largo plazo la viabilidad de la gestión del conocimiento y su valor para las empresas de la nueva economía<sup>1</sup>.

En general se distinguen tres formas básicas de activos intangibles intelectuales (capital intelectual – según puede verse en la figura – el capital humano (formado por el conocimiento y las capacidades de los empleados de la empresa), el capital estructural (compuesto por las estructuras organizativas, los procesos y la innovación) y el capital relacional (conjunto de

<sup>1</sup> Un claro ejemplo de ello es la “guerra del talento” (materia gris, peso en oro) que se está produciendo ya en el mundo empresarial.

relaciones que mantiene la empresa con los agentes de su entorno, especialmente los clientes) o capital social.



El conocimiento, es actualmente utilizado por las empresas con un objetivo claro: la creación de riqueza. Su desarrollo persigue un fin: generar capital intelectual. Gurús del pensamiento como Drucker y Bennis<sup>2</sup> señalan la gestión de la información y del conocimiento como el elemento vital para la subsistencia de toda la organización. El primero asegura que “el conocimiento está ocupando el lugar del capital como motor de las organizaciones globales” y el segundo predice que “el problema al que se van a enfrentar casi todos los directivos en el futuro, será el saber como desarrollar la arquitectura social de organizaciones para generar capital intelectual”.

En las empresas intensivas en conocimiento, la mayoría de los empleados son profesionales altamente cualificados y muy bien preparados, es decir, son profesionales del conocimiento, “Knowledge workers”. Su tarea consiste en transformar la información en conocimiento utilizando principalmente sus propias capacidades, o algunas veces recurriendo a proveedores de información o de un conocimiento especializado.

En cuanto al capital emocional (Goleman, 2001) se prevé que en un futuro tendrá mayor alcance e importancia. La inteligencia emocional constituye el núcleo duro del talento directivo y de la capacidad de crear valor en la empresa<sup>3</sup>. Realmente es el reconocimiento, guiado por las emociones lo que crea la base para el éxito. El caldo de cultivo emocional para actuar a pleno rendimiento es fruto de una cultura, un clima y un liderazgo (Jericó, 2001).

### **Métodos de gestión y medición del capital intelectual**

En el estudio de los intangibles, el ámbito académico ha venido actuando con cierto retraso respecto a la gestión empresarial, sin asumir de una forma efectiva hasta ahora su responsabilidad de guiar y aconsejar. Dado que una de las razones que explican este retraso reside en

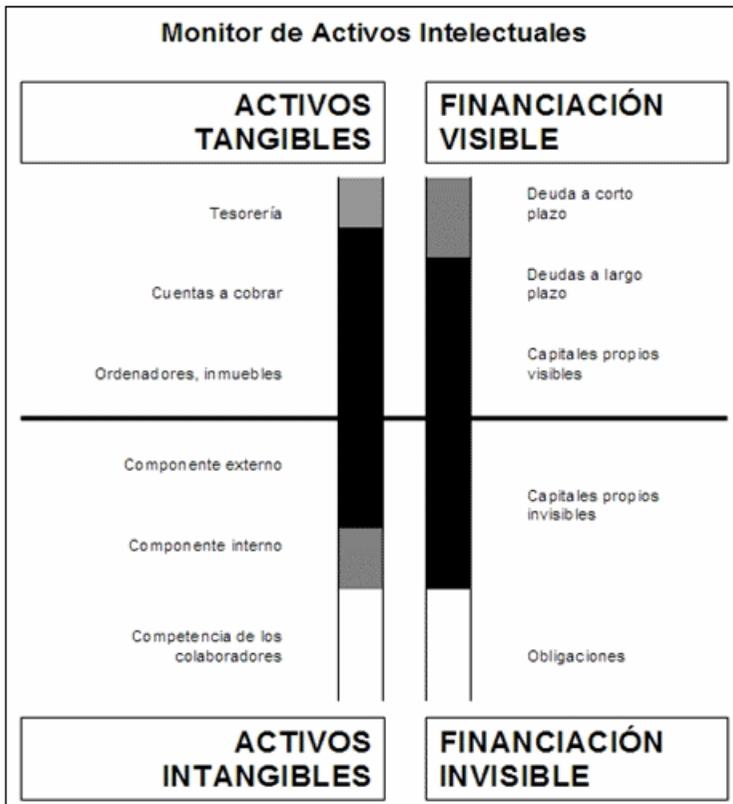
<sup>2</sup> Las opiniones de estos autores se recogen en Thomson, K; Rodríguez, A (2000): “El capital emocional”. ESIC Editorial Madrid.

<sup>3</sup> Los cinco grandes dominios de la inteligencia emocional son: autoconocimiento, autocontrol, motivación, empatía y habilidades sociales.

la dificultad que tiene la contabilidad para asignar valor de forma ortodoxa a los intangibles, no es extraño que la mayor parte de los estudios académicos de gestión de activos intangibles se haya centrado en las técnicas y modelos de medición, identificación y valoración de los mismos.

Los distintos modelos de gestión y medición del capital intelectual hacen referencia a tres subsistemas de intangibles: capital humano, estructural y relacional, si bien no todos los denominan así ni agrupan los mismos elementos dentro de ellos. El reto común es medir el valor del capital intelectual e identificar sus elementos (personas, recursos y procesos) y estructuras (relaciones entre elementos y con el exterior) para comprender y gestionar sus potenciales.

El “Monitor de Activos Intelectuales” (Sveiby, 1997) parte del conocimiento de que los balances tradicionales de las empresas han de ser complementados con balances adicionales de activos intangibles, que permitan reducir la brecha existente en la actualidad entre el valor de mercado de las empresas y su valor en los libros<sup>4</sup>.



Los activos intangibles que una empresa puede incluir en su balance se pueden agrupar en tres categorías: la competencia de los colaboradores (su capacidad de saber actuar en cualquier

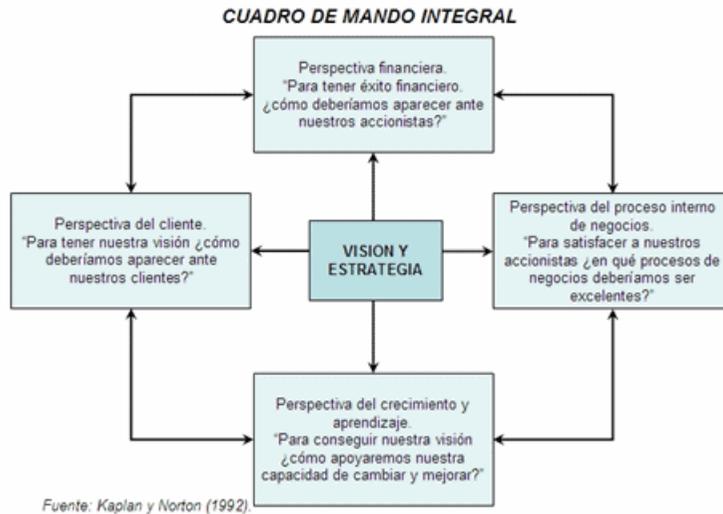
<sup>4</sup> La estimación de los activos intangibles o capital intelectual (CI) se deduce mediante la diferencia del valor de la empresa en el mercado (VM) y el valor de los activos materiales de la empresa explícitos en los libros de contabilidad (VC)

situación), el componente interno (estructuras de funcionamiento, organización administrativa e informática) y el componente externo (relaciones con los clientes y proveedores, la reputación o la imagen de la empresa).

En la nueva economía las empresas crean valor de maneras completamente nuevas, en las que utilizan activos y combinaciones de activos que la contabilidad tradicional no reconoce. La contabilidad clásica sólo representaría en sus balances una parte del verdadero valor de la empresa.

El modelo del “Cuadro de mando integral” (Kaplan y Norton, 1992), es una herramienta de información que trata de traducir la visión y estrategia de las empresas en un conjunto de medidas de actualización del rendimiento de las mismas, configurándose como un sistema de gestión y medición estratégicos de activos intangibles.

Según se describe en la figura el modelo contempla la actuación de las empresas desde cuatro perspectivas distintas del negocio: financiera, del cliente, del proceso interno de negocios, y del crecimiento y aprendizaje. Por tanto, permite evaluar el desempeño de las empresas en relación con los distintos colectivos de “stakeholders” que se deben tener en cuenta en mayor o menor grado (accionistas, clientes y empleados).



También es factible como instrumento para aprender acerca del negocio. Precisamente, en la economía basada en el conocimiento, algunas empresas se describen como “organizaciones que aprenden” (learning organizations). En la última década se ha reconocido que la clave de todo cambio reside en desarrollar la capacidad de aprendizaje de la organización (Senge, 1992).

El modelo de referencia ha sido criticado por su dificultad de implantación estratégica, habida cuenta que si los indicadores no se escogen con cuidado, pueden perder su potencialidad por su incapacidad de comunicar el mensaje que quieren transmitir.

En cuanto al “Navegador de Skandia” (Edvinsson, 1996), fue desarrollado por la empresa de seguros sueca mencionada al decidir hacer de la evaluación de los activos intangibles un elemento de diferenciación. Promueve de forma activa su Navegador, que se basa en numer-

osos indicadores clave y que constituye una de las fuerzas motrices de la investigación sobre el capital intelectual.

Para medir el capital intelectual, existen numerosos modelos que han sido aplicados en diferentes empresas (Bueno y Azúa, 1998). Así mismo, existen proyectos que se están desarrollando en este campo con el soporte financiero de los organismos internacionales como la Comisión Europea (Cañibano y Sánchez, 2004).

Para Skandia, el enfoque financiero que comprende el balance de situación es el pasado de la firma. Entrando en el presente nos encontramos con el enfoque clientela, el enfoque humano y el enfoque proceso. Por último, el enfoque renovación y desarrollo mira al futuro mediante la formación de empleados, desarrollo de nuevos productos y otras acciones estratégicas.



Un eficiente modelo de esta naturaleza debe servir de guía; debe crear un conjunto de metaíndices que se puedan usar para juzgar rápidamente la fortaleza del capital intelectual de una empresa y para compararlo con otras organizaciones y tiene que mirar hacia el usuario.

**Modelos de gestión social de las empresas**

Actualmente, estamos asistiendo a un intenso debate acerca de las diferentes modelos de gestión social de las empresas. Así, Global Reporting Initiative (GRI) ha permitido dar un paso adelante publicando directrices para la presentación de información corporativa sobre aspectos económicos, sociales y medioambientales que permita su comparación de forma universal. La observación voluntaria de estas directrices se concreta en la elaboración de un "Informe de Sostenibilidad" basado en 11 principios que garantizan su credibilidad.

En este contexto, cuando se habla del "Cuadro de Mando de la Responsabilidad Social Corporativa" se refiere al conjunto de variables o indicadores que describen la situación de la empresa en lo relativo al comportamiento socialmente responsable con los diferentes stakeholders o grupos de interés.

El modo más apropiado de crear medidas es empezar por determinar cuáles son los grupos de interés que más ayudan a plasmar la estrategia y, en segundo lugar, diseñar medidas que

encajen con diversos grupos. Un enfoque práctico a modo de ejemplo para los directivos que deseen incorporar las medidas sociales a sus métodos de gestión se adjunta en el cuadro (Castelló, 2005).

**MEDIDAS SOCIALES POR GRUPOS DE INTERÉS**

<i>Grupo de interés</i>	<i>Medida</i>
Accionistas	Reputación corporativa
	Prácticas éticas
	Transparencia informativa
	Mecanismos de buen gobierno
Clientes	Impacto medioambiental de los productos
	Satisfacción del cliente
	Información al cliente
	Unidad de atención al cliente
Empleados	Satisfacción del empleado
	Relaciones laborales
	Formación desarrollo profesional
	Igualdad de oportunidades
Proveedores	Satisfacción de los proveedores
	Compra de productos reciclados
	Contratación de personas con discapacidades
	Colaboración con organizaciones humanitarias
Sociedad	Conservación del medio ambiente
	Preservación del patrimonio cultural
	Creación de empleo
	Proyectos de voluntariado

Los directivos se han dado cuenta de que paradójicamente, muchas veces la mejor manera de estimular el rendimiento consiste en no prestar tanta atención a las cifras financieras. Un variado menú de indicadores sociales, que complementen los financieros y operativos, puede hacer que todo el mundo contribuya más eficazmente a la salud financiera de las empresas.

En definitiva, las empresas deben reflejar sus resultados en el ámbito de la gestión social (lo que no se mide, no se gestiona) y con ello facilitar la información relativa a esta materia en aras de la transparencia. Sin duda, es una oportunidad para que las empresas incrementen su valor en el mercado, toda vez que estén dispuestas a prestar la atención necesaria a la gestión de los activos intangibles.

El reto consiste en pasar de acciones esporádicas en Responsabilidad Social Corporativa (RSC) a formar parte integrada de en la estrategia empresarial. Las acciones de RSC no son una moda pasajera, sino una obligación para las empresas del tercer milenio.

## Gestión de la reputación corporativa

El fenómeno de la reputación corporativa es un concepto emergente del Management moderno, y se define como la percepción que tienen los grupos de interés de una empresa. Es un concepto tridimensional dado que la reputación corporativa es externa e interna.

El valor que tiene la reputación corporativa de una empresa para sus stakeholders es el “capital reputacional”. Todavía el capital reputacional no figura en los balances de las compañías, pero existen numerosas fuentes de valor asociadas a la reputación que convienen objetivar todo lo que sea posible. Concretamente, la reputación aumenta el valor de las empresas porque: atrae inversores, mejora la oferta comercial de las empresas, atrae y retiene el talento de las organizaciones, supone un eficaz escudo contra la crisis y constituye un factor clave de liderazgo (Villafañe, 2004).

Existen dos formas de evaluar la reputación de una empresa: mediante una auditoría de reputación o a través de los monitores reputacionales. Las conclusiones de todos los monitores de reputación se basan en una encuesta, generalmente entre públicos informados (directivos, ejecutivos, etc.). Algunos monitores incorporan una segunda evaluación que trata de cualificar y verificar los resultados de una encuesta y de ofrecer mayores garantías en cuanto a los resultados finales.

En el ámbito internacional existen varias decenas de monitores de muy diferente naturaleza (Global Most Admiral Companies, Review 200, Reputation Quotient, Monitor Español de Reputación Corporativa –MERCO-, etc.). Todos ellos tratan de evaluar ciertos aspectos del comportamiento empresarial en función de los cuales establecen “ratings” que ordenan jerárquicamente a esas empresas según el grado de cumplimiento de esos criterios de evaluación.

De otra parte, está el concepto de reputación de marca derivado de la doctrina de reputación corporativa. Se define como la identificación racional y emocional de un consumidor con una marca cuando reconoce en ésta valores funcionales, sociales y emocionales que le proporcionan una experiencia positiva en su relación con ella (Aakev, 1996).

Para evaluar la reputación de las marcas financieras que operan en España, se elaboró en 2003 el primer monitor denominado Índice de Reputación de Marca (IRMA). A nivel mundial, el método Interbrand mide el valor de la marca a través de tres análisis: el financiero, el papel de la marca y la fuerza de la marca.

Según el estudio Interbrand referido a las 100 marcas más valoradas del mundo en el año 2010, las tres primeras plazas siguen ocupadas por Coca-Cola, IBM y Microsoft, que repiten respecto a la edición del 2009. por primera vez, el banco español Santander forma parte de las primeras marcas del mundo, al lograr el puesto 68, siendo la segunda marca española, después de Zara, que ocupa el lugar 48.

**Principales marcas del mundo por valor**

	Posición		Marca	País	Valor (Millones \$)	Variación (%)
	Actual	2009				
=	1	1	Coca-Cola	United States	70.542	2
=	2	2	IBM	United States	64.727	7
=	3	3	Microsoft	United States	60.895	7
▲	4	7	Google	United States	43.557	36
▼	5	4	GE	United States	42.808	-10
=	6	6	McDonald's	United States	33.578	4
▲	7	9	Intel	United States	32.015	4
▼	8	5	Nokia	Finlandia	29.495	-15
▲	9	10	Disney	United States	28.731	4
▲	10	11	Hewlett-Packard	United States	26.867	12
▲	48	50	Zara	España	7.468	10
	68	N	Santander	España	4.846	Nueva

Fuente: Interbrand (2010)

Para que el valor de una marca pueda hacer frente a una crisis económica son fundamentales conceptos como la transparencia y la fiabilidad. Otro valor esencial para los consumidores es la innovación. A nivel sectorial, en el de la alimentación, existe una alta implicación hacia la marca mientras que el de la construcción se ha acostumbrado a dejar la marca en un segundo plano. En otras palabras, suelen tener más concienciación aquellos sectores en los que las marcas pioneras han sabido crear un vínculo con el consumidor.

En relación con la orientación de la reputación interna, el objetivo descansa en el cumplimiento de los compromisos adquiridos y el comportamiento en el interior de la empresa, particularmente con sus empleados. Ello contribuye a transmitir una buena imagen de la compañía y, además, ayuda en la atracción del talento.

Para que la reputación interna mejore, hay que gestionarla utilizando, entre otras técnicas, el Modelo de Gestión de Reputación Interna (MGRI) que identifica variables como calidad laboral, valores éticos y profesionales, reputación de la alta dirección, etc. y de las aplicaciones empresariales realizadas se desprenden las siguientes consideraciones<sup>5</sup>:

- La reputación interna depende del grado de correspondencia entre la cultura y el proyecto empresarial.
- La reputación interna expresa el diálogo corporativo.
- La reputación interna es algo más que la calidad laboral.
- La evaluación como prioridad de la gestión reputacional.
- La gestión reputacional debe orientarse hacia la zona de mejora y las variables más diferenciadoras.
- La comunicación del proyecto empresarial es clave para la reputación interna de la compañía.

<sup>5</sup> Véase el trabajo "Investigación: hacia un modelo de gestión de la reputación interna" realizado por J. Villafañe en el contexto de una obra sobre esta materia publicada por Ediciones Pirámide.

Es claro que la comunicación de la reputación es lo que pone en valor el capital reputacional de una empresa. Dicho de otra forma, la reputación que no se comunica no genera valor para la empresa. La comunicación es una herramienta estratégica, que debe liderar la alta dirección, y que tiene que basarse en tres valores fundamentales: transparencia, veracidad y compromiso. Además, en la comunicación organizacional debe haber coherencias entre la comunicación externa e interna, aunque el reconocimiento que la reputación supone provenga, en buena medida, del exterior de la empresa.

En síntesis, el acierto en la gestión reputacional y en su comunicación traerá como consecuencia la confianza del público; pero no a la inversa, porque la empresa ha de dar aliento a sociedad y no demandarlo de ella.

## Conclusiones

Como se desprende del trabajo desarrollado, si hace unas dos décadas, el valor de una organización se asimilaba al valor de sus activos tangibles (trabajo y capital), en la actualidad, el potencial de desarrollo futuro de las empresas y su capacidad de aprendizaje descansan, principalmente, sobre sus activos intangibles.

La creación de riqueza y el crecimiento del empleo son debidos principalmente al suministro de bienes intangibles y servicios más que al de bienes tangibles procedentes de industrias con cuantiosas inversiones en activos físicos. Está fuera de discusión que una gestión empresarial eficiente se encuentra basada en los activos intangibles, incluidos los recursos humanos. Para las empresas, con sus continuos esfuerzos para incrementar su productividad, la identificación de sus intangibles críticos constituye un elemento esencial (Mackay, 2002).

Así pues, de acuerdo con lo anteriormente expuesto y el contenido del presente trabajo podemos aportar como principales conclusiones las que seguidamente se describen:

- El valorar y controlar el capital intelectual es un desafío clave para las empresas del siglo XXI.
- En la medición del capital intelectual no existe ningún modelo maestro.
- La coexistencia de los estados financieros con modelos de capital intelectual es uno de los retos a solventar en el futuro (Recio, 2005).
- El capital intelectual suele afectar positivamente al potencial de creación de valor y rentabilidad de las empresas.
- Considerar una organización basada en el conocimiento representa uno de los cambios fundamentales del pensamiento de la economía moderna. Por lo tanto, la gestión del talento es un nuevo reto al que se enfrentan los directivos.

En síntesis, la economía de lo intangible va ganando posiciones, los activos más valiosos son los de naturaleza intangible, por lo que resulta esencial hacerlos visibles, a pesar del problema que representa su valoración.

## Referencias

- Wernerfelt (1984): "A resource –based view of the firm". Strategic Management journal, Vol 5, Nº 7.
- Grant, R. M. (1994): "Dirección estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones". Civitas. Madrid
- Binfield, R. 1998: "Una nueva fórmula en competitividad en Tendencias de gestión en el nuevo milenio". Cluster conocimiento. Bilbao.
- Goleman (2001): "Inteligencia emocional". Editorial Kairos. Barcelona.
- Jericó, P. (2001): "Gestión del talento. Del profesional con talento al talento organizativo". Prentice hall. Madrid.
- Sveiby, K. E. (1997): "The Intangible Assets Monitor". Journal of human Resource Costing and Accounting, Vol 2, Nº 1.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1992): "The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance". Harvard Business Review.
- Senge, P. (1992): "La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje". Gránica. Barcelona.
- Edvinsson, L. (1996): "Knowledge Management ad Skandia", en The knowledge Challenge Conference, MCE, Bruselas.
- Edvinsson, L. y Malone, m. (1999): "El capital intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa". Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- Castelló, E. (2005): "El liderazgo social de las Cajas de Ahorros". Fundación de las Cajas de Ahorros (FUNCAS), Madrid.
- Villafañe, J. (2004): "La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas". Pirámide. Madrid.
- Aaker, D. (1996): "construir marcas poderosas". Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
- Bueno, E. y Azúa, S. (1998): "Medición del capital intelectual: modelo Intellect", Instituto Universitario Euroforum Escorial.
- Cañibano, L. y Sánchez, M. P. (2004): "Lecturas sobre intangibles y capital intelectual". AECA, Madrid.
- MacKay, R. (2002): "Policy context and conference results". E\*Know-Net.
- Recio, M. L. (2005): "los recursos intangibles: gestión y reconocimiento en la empresa española". Instituto de Estudios Económicos, Madrid.

## Sobre el Autor

*Enrique Castello Munoz*

-Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid y Diplomado en Estadística e Investigación Operativa. -Catedrático de Economía de la Empresa de la Universidad Complutense de Madrid. -Profesor visitante en diversas Universidades y Escuelas de Negocios. -Consejero Académico de la Escuela Europea de Dirección y Empresa(EUDE) -Miembro del Patronato del Real Centro Universitario "Escorial-María Cristina". -Autor de varios libros y numerosos artículos científico-técnicos en relación con el Management o Administración de Empresas.