



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**CAPITAL INTELECTUAL ACTIVO ESTRATÉGICO  
EN LAS ORGANIZACIONES**

**ASESORES ACADÉMICOS**

**Dra. Damaris Zerpa de Márquez**

**Msc. Elka Malavé Ramos**

**AUTORES**

**Br.: Vilmaris J., Planchet G. C.I: 12.659.436**

**Br.: Daniela J., Marcano D. C.I: 18.417.361**

**Trabajo de Curso Especial de Grado presentado como requisito parcial para optar  
al título de LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA**

**CUMANÁ, OCTUBRE DE 2009**



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**CAPITAL INTELECTUAL ACTIVO ESTRATÉGICO EN LAS  
ORGANIZACIONES**

**AUTORAS:**

Vilmaris J., Planchet G. C.I: 12.659.436

Daniela J., Marcano D. C.I: 18.417.361

**ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO**

**Trabajo Especial de Grado aprobado en nombre de la Universidad de Oriente, por  
el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná, a los 21 días del mes de  
Octubre de 2009**

**Profesora**  
**Dra. Damaris Zerpa de Márquez**  
**Jurado Asesor**  
**C.I. 5.706.787**

**Profesora**  
**MSc. Elka Malavé Ramos**  
**Jurado Asesor**  
**C.I. 8.649.633**

## ÍNDICE

LISTA DE CUADROS .....	IV
LISTA DE FIGURAS .....	V
DEDICATORIA .....	VI
AGRADECIMIENTO .....	X
RESUMEN.....	XV
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	6
GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	6
1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	6
1.1.1 Planteamiento del Problema de Investigación. ....	6
1.1.2 Objetivos de la Investigación.....	20
1.1.2.1 Objetivo General.....	21
1.1.2.2 Objetivos Específicos.....	21
1.1.3 Justificación de la Investigación. ....	21
1.2 MARCO METODOLÓGICO.....	23
1.2.1 Nivel de Investigación.....	23
1.2.2 Diseño de la Investigación. ....	24
1.2.3 Población y Muestra.....	25
1.2.4 Técnicas, Estrategias y Procedimientos para la Obtención, Análisis e Interpretación y Presentación de los Resultados.....	26
CAPÍTULO II .....	27
ACTIVOS INTANGIBLES .....	27
2.1 ACTIVOS INTANGIBLES.....	27
2.1.1 Definición de Activos Intangibles.....	27

2.1.2	Características de los Activos Intangibles. ....	28
2.1.3	Naturaleza de los Activos Intangibles.....	30
2.2	CLASIFICACIÓN DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES.....	31
2.3	ACTIVOS INTANGIBLES COMO VENTAJA COMPETITIVA. ....	36
2.4	ACTIVOS INTANGIBLES COMO ACTIVOS ESTRATÉGICOS.....	39
2.5	NORMA INTERNACIONAL DE CONTABILIDAD N° 38. ....	42
2.5.1	Definición de Activos Intangibles.....	43
2.5.2	Características de los Activos Intangibles. ....	44
2.5.3	Identificabilidad de los Activos Intangibles.....	44
2.5.4	Reconocimiento y Medición de los Activos Intangibles. ....	46
2.5.5	Activos Intangibles Generados Internamente. ....	50
2.5.6	Costo de un Activo Intangible. ....	51
2.5.7	Vida Útil de un Activo Intangible.....	52
2.5.8	Información a Revelar.....	54
CAPÍTULO III.....		59
CAPITAL INTELECTUAL .....		59
3.1	CAPITAL INTELECTUAL. ....	59
3.1.1	Definición del Capital Intelectual. ....	60
3.1.2	Características del Capital Intelectual.....	64
3.1.3	Clasificación del Capital Intelectual. ....	67
3.2	NATURALEZA INMATERIAL DEL CAPITAL INTELECTUAL EN LAS ORGANIZACIONES. ....	71
3.3	TÉCNICAS DE IDENTIFICACIÓN, MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL EN LAS ORGANIZACIONES.....	73
3.4	RASGOS COMUNES DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES CONSIDERADOS COMO CAPITAL INTELECTUAL.....	98
CAPÍTULO IV.....		102
CAPITAL INTELECTUAL ACTIVO ESTRATÉGICO EN LAS		

ORGANIZACIONES .....	102
4.1 INTANGIBLES QUE FORMAN PARTE DEL CAPITAL INTELECTUAL COMO ACTIVO ESTRATÉGICO.....	103
4.2 LA INFORMACIÓN, MATERIA PRIMA DE LOS INTANGIBLES QUE INTEGRAN EL CAPITAL INTELECTUAL COMO ACTIVO ESTRATÉGICO EN LAS ORGANIZACIONES. ....	110
4.3 EL CAPITAL INTELECTUAL EN LA GENERACIÓN DE VALOR EN LAS ORGANIZACIONES. ....	118
4.4 EL CAPITAL INTELECTUAL EN EL DESARROLLO DE VENTAJAS COMPETITIVAS. ...	132
CONCLUSIONES .....	141
RECOMENDACIONES .....	146
BIBLIOGRAFÍA .....	148

## LISTA DE CUADROS

Cuadro N° 1. Recursos tangibles.....	8
Cuadro N° 2. Recursos intangibles.....	8
Cuadro N° 3. Clasificación de los activos intangibles.....	31
Cuadro N° 4. Clasificación de los activos intangibles por Hendricks.....	34
Cuadro N° 5. Recursos tangibles.....	37
Cuadro N° 6. Recursos intangibles.....	38
Cuadro N° 7. Requisitos que deben cumplir los activos para adquirir su carácter estratégico.....	39
Cuadro N° 8. Clasificación del capital intelectual.....	67

## LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1. Capital intelectual.....	70
Figura N° 2. Navegador de Skandia.....	74
Figura N° 3. Cuadro de mando integral.....	82
Figura N° 4. Balance de activos intangibles.....	88
Figura N° 5. Monitor de activos intangibles.....	90
Figura N° 6. Technology Broker.....	91
Figura N° 7. Modelo Intelect.....	95

## DEDICATORIA

A lo largo de nuestro camino por la vida vivimos muchas cosas: alegrías, tristezas, miedos, obstáculos, tropiezos, etc., pero también aprovechamos las oportunidades que se nos presentan, teniendo siempre pensamientos positivos y recordando que la vida siempre estará de nuestra parte, dejando a un lado los temores y resguardando con mucha fuerza nuestro más grande tesoro, como es el entusiasmo, el amor, la tranquilidad y sobre todo la confianza que tenemos en nosotros mismos, que es lo que nos ayuda a salir victoriosos y alcanzar el triunfo. Hoy estoy aquí, a sólo un paso de alcanzar mi título profesional, una meta que me propuse hace cinco años, aprovechando una de esas oportunidades que nos da la vida. Por esta razón quiero dedicar este trabajo a todas aquellas personas que siempre me ayudaron y sobre todo confiaron en mí.

A Dios, por haberme dado la oportunidad, fortaleza, sabiduría y confianza; por estar siempre a mi lado, brindándome su mano y ayudándome siempre a salir adelante y no dejarme caer en los momentos difíciles. **Señor gracias a ti lo he logrado!!!**

A mi Virgen del Carmen, que siempre me ha acompañado en los momentos buenos y malos, me ha iluminado y guiado por el buen camino y quien día a día me ayuda a lograr las cosas que quiero. **Gracias mi virgencita!!!**

A mi madre, Carmen Gil de Planchet, lo más importante en mi vida y el mejor ejemplo de lucha que he tenido; la persona que me impulso siempre a seguir adelante dándome la fuerza necesaria para luchar por lo que quería. Madre jamás tendré como agradecerte todo el apoyo, la confianza y el amor que me has dado, quiero que sepas que todo lo que soy te lo debo a ti. **Te amo mucho!!!**

A mi padre, Ricardo Planchet, el único y verdadero amor de mi vida. Quien siempre ha estado a mi lado brindándome su amor sincero e incondicional. Sé que

aunque no lo demuestres siempre estas pendiente de todo y te preocupas, pero aún así siempre me decías que todo iba a estar bien. Le doy gracias a Dios por permitirme tener un padre como tú. Este logro también es gracias a ti. **Te quiero mucho!!!**

A mis hermanos, Mireya, Aleida, Ricardo, Wilfredo, Ivan, Paula, Rosmeris y Betty, quienes con sus experiencias me hicieron ver que en la vida se debe luchar por lo que se quiere. Gracias por el cariño y el apoyo que siempre me brindaron.

Mily, mi hermanita, por confiar en mí y pensar siempre que lo lograría, por tu apoyo incondicional, por ayudarme a no flaquear en los momentos difíciles, por escuchar mí llanto, mis alegrías, mis depresiones, por hacerme sentir querida y que te importo, en fin por todo lo que me has brindado.

Gracias a todos por ayudarme a lograrlo. **Los quiero mucho!!!**

A mi cuñado Kelvin Antonio, quien me ha brindado su cariño y ha estado siempre pendiente, ayudándome en los momentos más difíciles de mi carrera. **Gracias!!!**

A mi Vita Valentina, mi muchachita preciosa, que a pesar de su corta edad me ha brindado un cariño sincero y me ha regalado muchos momentos de alegría. **Quiero que sepas que te quiero mucho!!!**

A Marco de Antonio, mi chichi, quiero que sepas papi que en la vida las cosas se obtienen con inteligencia y un poco de esfuerzo, ya tú tienes la inteligencia, sólo debes esforzarte un poco y lo lograrás. **Te quiero mucho!!!**

A todos mis sobrinos, los que ya están andando este camino y los que aún no, quiero decirles que si se puede; espero que lo que he obtenido les sirva de ejemplo y los ayude a lograr sus metas. **Los quiero!!!**

A Cecilia, mi amiga y compañera desde inicio de mi carrera, quien compartió conmigo mi vida de estudiante y en todo momento me brindó su cariño y apoyo. **Mana lo logramos!!!**

A Yasmin y a su mamá Yamile, unas amigas que encontré a lo largo del camino que ha sido mi carrera, quienes me han brindado su cariño, comprensión y apoyo incondicional. Es bueno poder contar con personas como ustedes y quiero que sepan que en mí siempre tendrán una amiga. **Gracias!!!**

Y por supuesto a mi persona, por tener confianza y fe, ser optimista aún en los momentos difíciles, ser constante en mi sueño y sobre todo luchar por alcanzarlo, porque tenía la seguridad que se haría realidad en algún momento de mi vida.

**Vilmaris J., Planchet G.**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado a:

Dios todopoderoso, por guiarme en cada momento de mi vida.

A mi familia, mis padres, mis abuelos, mis hermanas y mi esposo, los amo y sé que esta meta no es sólo mía, haberla alcanzado, fue gracias a ustedes y sé que están tan orgullosos como yo. Y muy especialmente dedicado a mi hijo Carlos Daniel, me has dado fuerza y sentido a mí vida te adoro.

**Daniela J., Marcano D.**

## **AGRADECIMIENTO**

Hoy he dado un importante paso para alcanzar uno de mis sueños, y para ello, he contado con la ayuda y colaboración de muchas personas, que de alguna forma contribuyeron para que se hiciera realidad. Por eso quiero agradecerles:

A Dios por permitirme culminar esta etapa de mi vida, mostrándome el camino que debía seguir y enseñándome de mis propios errores, a tener paciencia, fuerza, valor y sobre todo confianza en mí misma.

A mis padres, por estar siempre allí en las buenas y en las malas, brindándome su amor y su ayuda, alentándome además a seguir siempre adelante, gracias a eso he alcanzado este logro.

A la UDO, nuestra máxima casa de estudio, por haberme abierto sus puertas y brindarme la oportunidad de estudiar y recibir una formación académica que hoy se transforma en mi título profesional.

A las profesoras Damaris Zerpa y Elka Malavé, por la asesoría prestada, por su excelente colaboración, orientación y porque en todo momento me brindaron su apoyo y conocimiento para la realización de este trabajo.

A mis hermanos Aleida, Ivan y Mily, y a mi cuñado Kelvin, que no sólo me brindaron su cariño, sino además su ayuda económica, contribuyendo a que las dificultades que se me presentaron en la realización de este trabajo fuesen cada vez menores.

A mi sobrina LAURYYS, por aceptarme en su casa y permitir que la molestara a cada rato, por brindarme la más grande de las ayudas y colaboración, porque sin ella no hubiese sido posible llevar a cabo este trabajo.

A todos mis amigos, en especial a Mary Karla, Luisana, David y Ana María, quienes compartieron conmigo momentos buenos y malos, le doy gracias por su cariño y apoyo; quiero que recuerden que en mí siempre tendrán una amiga.

A Daniela Marcano, mi compañera de tesis, por compartir conmigo esta experiencia; donde hubo momentos buenos y malos, pero que al final se convirtieron en una gran satisfacción.

A todos los chicos que integran el Curso Especial de Grado, quienes compartieron conmigo mis últimos días en las aulas de clases.

A los profesores que integran la Escuela de Administración, muy especialmente a la profesora Emilia Campos, una mujer que con gran calidad humana, sencillez y sensibilidad me enseñó que hasta las cosas más simples de la vida tienen gran importancia para el ser humano; a Samil Astorino, por brindarme su cariño y amistad; a Gina Ortiz, una mujer a todo dar (aún cuando dicen que es terrible), gracias por su cariño, amistad y por enseñarme muchas cosas; y a María Gómez, quien no sólo fue mi profesora, sino mi supervisora y amiga, gracias por brindarme su cariño sincero, por sus buenos consejos, por estar siempre allí cuando la necesite; gracias a todos por compartir conmigo el día a día en las aulas de clases, brindándome lo mejor de ustedes para mi desarrollo profesional. Gracias por todos esos conocimientos brindados, los cuales contribuyeron en gran medida a lograr mi objetivo.

A Glorys, Argenis “el grandote de la sala de informática” y a Rafael “el chico de la biblioteca”, quienes me ayudaron a darle solución a las cosas que creí imposibles y me brindaron siempre lo mejor de ellos, dándome fuerza, cariño, ánimo y mucho apoyo.

A todas aquellas personas que no siendo menos importantes, me ayudaron a lo largo del camino a seguir luchando y a no descansar hasta obtener la meta que me propuse hace algún tiempo y hoy día ya es una realidad. Los quiero mucho.

**GRACIAS A TODOS!!!**

**Vilmaris J., Planchet G.**

## AGRADECIMIENTOS

A Dios todopoderoso, por darme la fuerza y el valor para seguir adelante y permitirme alcanzar esta meta y no decaer en los momentos difíciles.

A mi familia:

Mis padres Alba y Fructuoso por darme la vida y la oportunidad de estar en este mundo.

A mis abuelos Hilda y Asdrúbal por estar siempre conmigo apoyándome en todo momento. **Los adoro!!!**

A mi esposo, amigo y eterno compañero Carlos Pompa, por siempre estar a mi lado, apoyándome e inspirándome a conseguir mis metas, me enseñaste lo importante que es la vida; los momentos de alegrías y tristezas que he compartido a tu lado me dieron mucha fuerza para seguir adelante. **Este éxito también es tuyo amor!!!**

Al hermoso bebe que dios me envió, me has inspirado como nadie en este mundo, te amo y te adoro hijo, eres el más grande tesoro que Dios me ha podido dar.

A mis hermanas, Verónica y María, por ser mis compañeras y amigas, quiero dedicarle este triunfo a ustedes, y espero que les sirva como incentivo y se den cuenta que a pesar de los obstáculos siempre podemos lograr nuestras metas. **Gracias por estar conmigo!!!**

A mis amigas y compañeras de estudio Ana, Johana R, Johana O, Eudis, Florangel, Gladys, Paola, fueron fuente de inspiración y siempre estaré agradecida con la vida por haberlas conocido. **Las quiero mucho!!!**

Un agradecimiento a mi compañera y amiga Vilmaris, por tu apoyo incondicional, ya que, tú fuiste la persona que más contribuyó en la culminación de esta meta. **Gracias amiga!!!**

Un especial agradecimiento a nuestras profesoras y asesoras, Damaris Zerpa de Márquez y Elka Malavé Ramos, por su valiosa colaboración en la realización de este trabajo y poner todo su empeño en ayudarnos a culminarlo de manera satisfactoria, estoy muy agradecida con ustedes profesoras, siento que no me alcanzan las palabras, para expresarles mi agradecimiento. **GRACIAS!!!**

**A TODOS MIL GRACIAS!!!**

**Daniela J., Marcano D.**



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**CAPITAL INTELECTUAL ACTIVO ESTRATÉGICO EN LAS ORGANIZACIONES**

**Autores:**

Br.: Vilmaris J., Planchet G.

Br.: Daniela J., Marcano D.

**RESUMEN**

El desarrollo de las sociedades siempre ha estado acompañado con el progreso de las organizaciones. Éstas durante mucho tiempo se enfocaron en la utilización de tres elementos tierra-trabajo-capital, los cuales se caracterizaban por ser de naturaleza material, los cuales podían ser medidos con facilidad, es decir, eran fácilmente identificables, pero con el surgimiento de la tecnología y la globalización, la forma en cómo se establecían las relaciones entre ellos cambió. Es aquí donde surge una nueva era, donde el conocimiento y la información, son requisitos esenciales para poder alcanzar el éxito. Este avance creó una gran conmoción en la comunidad de intelectuales, por conocer de dónde provenía la diferencia que reportaban grandes empresas, entre sus valores en libros y el valor al cual se cotizaban en el mercado, la cual era bien amplia. De allí que, muchos investigadores, entre ellos Edvinsson y Malone, descubren los valores de naturaleza inmaterial, como los responsables de la situación. Estos activos son muy amplios, van desde el conocimiento que posee el personal que constituye una entidad, la motivación que poseen los mismos para desempeñar sus labores hasta la fidelidad de los clientes, además de una serie de elementos que no son apreciables fácilmente, pero que permiten que las organizaciones se desenvuelvan de la mejor manera. Todos estos elementos conforman el denominado capital intelectual que posee una organización, que consiste en activos inmateriales capaces de generar beneficios a futuro. Tomando en consideración cómo estos valores inmateriales no sólo generan un valor agregado, sino que además ofrecen una ventaja competitiva, fue que se realizó esta investigación de nivel descriptivo con un diseño documental, que permitió conocer las formulaciones teóricas que sustentan el surgimiento de los activos intangibles, considerados capital intelectual para las organizaciones, y cómo los mismos pueden llegar a ser un activo estratégico.

## INTRODUCCIÓN

Durante la revolución industrial las personas eran consideradas recursos de producción junto con otros recursos organizacionales como máquinas, equipos y capital, conjunción típica de los tres factores tradicionales de la producción: tierra, trabajo y capital. En esta época el hombre se consideraba un complemento de la máquina y, como tal, debía ser estandarizado. Pero la entrada del siglo XX, causó grandes cambios y transformaciones que influyeron mucho en las organizaciones. Sin duda alguna, es un siglo donde los cambios y las transformaciones marcaron definitivamente la manera de gestionar a las personas.

La era industrial había terminado; el mundo comenzó a cambiar con rapidez e intensidad. La velocidad del cambio aumentó de manera progresiva. La tecnología experimentó un increíble e intenso desarrollo y comenzó a influir en el comportamiento de las organizaciones y de las personas que participaban en éstas. Es la era de la información, donde los cambios se tornaron más rápido, imprevistos, turbulentos e inesperados. La tecnología de la información suministró las condiciones necesarias para que surgiera la globalización. La competitividad entre las organizaciones se volvió intensa y compleja, lo que ocasionó que las organizaciones buscaran nuevas oportunidades para generar un nuevo producto o servicio.

En esta época el capital financiero dejó de ser el recurso más valioso y cedió el lugar al conocimiento, el cual se volvió básico y donde el reto principal era la productividad del mismo, convertirlo en algo útil y productivo era la mayor responsabilidad de la gerencia. En la era de la información, las organizaciones requieren agilidad, movilidad, innovación y cambios necesarios para enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades en un ambiente de intensa transformación. Es la época del conocimiento, del capital humano, del capital intelectual.

El capital intelectual es una concepción novedosa, tipificado como el conjunto de activos intangibles que posee una organización que, aún cuando no están reflejados en los estados contables tradicionales, generan valor o tienen el potencial para generarlo en el futuro. De allí, la importancia que las organizaciones deben prestarle a estos intangibles para desarrollarlos y así mejorar su posición en mercados cada vez más abiertos y competitivos.

Administrar el capital intelectual, encontrarlo, cultivarlo, almacenarlo, compartirlo y venderlo, se ha ido convirtiendo en una de las actividades más importantes para cualquier empresa, aunque no es tarea fácil, ya que, estos activos son intangibles (no se pueden tocar, mover, o valorar fácilmente). Cada día son más las empresas que se dedican a vender información y conocimiento en lugar de productos. El conocimiento se está convirtiendo en el ingrediente más importante de lo que se crea, se vende o se compra.

Las organizaciones deben lograr una ventaja frente a sus competidores y para lograrlo deberán estar dotadas de recursos, susceptibles de aprovechar las oportunidades de negocio que se les presente; siendo considerados como recursos: el talento, las competencias, las habilidades individuales, las relaciones de mercado y la capacidad de manejar eficientemente el flujo de competencias, las cuales se han convertido cada día y con mayor peso en la clave del éxito competitivo de las empresas. Aún cuando estos activos siguen siendo inmateriales, representan cosas que los gerentes pueden entender, organizar, administrar y hacer crecer.

Más allá de reconocer que la información es el activo más importante de la empresa, es necesario establecer estrategias que lleven a mejorar el desempeño de las organizaciones y esto sólo se podrá lograr mediante una gestión adecuada de los activos estratégicos, es decir, el capital intelectual de las organizaciones. De allí que, el objetivo de esta investigación, consiste en analizar los elementos que intervienen en la concepción del capital intelectual como activo estratégico en las organizaciones.

Por lo que, esta investigación se realizó con la finalidad de resaltar los elementos que intervienen en la concepción del capital intelectual como activo estratégico en las organizaciones, y de esta manera dar respuesta a los objetivos planteados. Encontrándose que las organizaciones que hoy día deseen triunfar, deberán hacer énfasis en el desarrollo y potenciación de sus activos intangibles (capital intelectual), ya que, está comprobado que en la actualidad las empresas que gozan de ventajas competitivas en el mercado, son aquellas que han llevado a cabo una gestión eficiente de este importante activo. La productividad y motivación de los empleados, la innovación y proyectos de investigación y desarrollo, el valor de las marcas, la relación con los clientes, entre otros activos intangibles que se insertan dentro de lo que se conoce como capital intelectual, son los elementos que le agregan valor a las organizaciones, convirtiéndose así en los activos estratégicos de las mismas. Y para lograrlo, es necesario que se invierta en dos de las herramientas que contribuyen a obtener mayores beneficios, como son: la información y el conocimiento. Esto debido a que, es importante que las organizaciones cuenten con un personal con facultades intelectuales, aptitud y actitud para dar cumplimiento a los objetivos que persiguen las mismas, así como desarrollar los sistemas organizacionales más adecuados que ayuden a la obtención de éstos.

Los hallazgos producto de la investigación son plasmados en este informe que se estructuró en cuatro capítulos, a saber:

- Capítulo I. Generalidades del problema de investigación, que contiene el problema de investigación: el planteamiento del problema de investigación, los objetivos que se quieren alcanzar, la justificación de la misma y la metodología: el nivel, tipo y diseño de investigación, así como las técnicas y procedimientos para la recolección, análisis, interpretación y presentación de la información.
- Capítulo II. Activos intangibles, donde se encuentra toda la teoría referente a los

activos intangibles: definición, características, naturaleza y clasificación de los mismos; los activos intangibles como ventaja competitiva y como activos estratégicos; la norma internacional de contabilidad N° 38.

- Capítulo III. Capital intelectual, en el cual se plantea su definición, características, clasificación, así como su naturaleza inmaterial, las técnicas de identificación, medición y evaluación del mismo y los rasgos más comunes de los activos intangibles considerados capital intelectual.
  
- Capítulo IV. Capital intelectual activo estratégico en las organizaciones. Este capítulo contiene los intangibles que forman parte del capital intelectual en las organizaciones, la información como materia prima de los intangibles que integran el capital intelectual, el capital intelectual en la generación de valor en las organizaciones y en el desarrollo de ventajas competitivas.

Por último, se presentan las conclusiones arrojadas por la investigación.



# CAPÍTULO I

## GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 Problema de Investigación.

Problema, término derivado de *probállein*, lanzar hacia adelante. Cuestión que trata de solución o aclaración; proposición dudosa. Proposición dirigida a averiguar el modo de obtener un resultado cuando ciertos datos son conocidos. Un problema es aquel que no puede tener sino una solución o más de una (Saavedra, 2001).

Según Tamayo (2001:120) el problema “es el punto de partida de la investigación. Surge cuando el investigador encuentra una laguna teórica, dentro de un conjunto de datos conocidos, o un hecho no abarcado por una teoría”. Para Arias (2006) el problema de investigación “es una pregunta o interrogante sobre algo que no se sabe o se desconoce, y cuya solución es la respuesta o el nuevo conocimiento obtenido mediante el proceso investigativo”. Es así como el problema se genera por alguna dificultad y ésta a su vez por la existencia de alguna necesidad, en la cual aparecen situaciones sin resolver, el cual es abordado a través de un planteamiento del mismo, definido por Méndez (2001) como “la parte de la identificación y descripción de los síntomas que se observan y son relevantes en la situación, relacionados con la causa que los producen”. De allí que, en este capítulo se presenta el planteamiento del problema, objetivos de la investigación, justificación y limitaciones de la misma.

#### 1.1.1 Planteamiento del Problema de Investigación.

Las primeras civilizaciones que surgieron sobre la tierra, sintieron la necesidad de registrar hechos que se realizaban con mucha frecuencia, los cuales eran muy complejos y extensos para ser conservados en la memoria. De aquí, surge la invención de medios de escritura, que dieron lugar al desarrollo de sistemas de comunicación, los cuales a su

vez permitieron que las personas pudieran llevar a cabo registros de transacciones comerciales y registros de datos de la vida económica.

Diversos historiadores han señalado que en la época egipcia o romana, se empleaban técnicas contables que se derivaban del intercambio comercial. Reyes y sacerdotes necesitaban calcular la repartición de tributos, y registrar su cobro por uno u otro medio. La organización de los ejércitos también requería un cálculo cuidadoso de las armas, pagos y raciones alimenticias, así como de altas y bajas en sus filas.

Pero el inicio de la literatura contable queda circunscrito a la obra del franciscano Fray Luca Paccioli (<http://www.gestiopolis.com/.../fin/lacontabilidad.htm>.) de 1494 titulado “*La Summa de Arithmética, Geometría Proportioni et Proportionalitá*”, se refiere al método contable, que se conoció desde entonces como “*A lla Veneziana*”, que amplía la información de las prácticas comerciales: sociedades, ventas, intereses, letras de cambio, y por supuesto es aquí en donde se considera el concepto de partida doble por primera vez.

A comienzos del siglo XIX se desarrolla el proceso industrial y a partir de esta época es cuando las técnicas contables comienzan a sufrir modificaciones profundas y nace el concepto de contabilidad. Para este período se crea el Diario-Mayor-Único, el cual permitía el ahorro de tiempo, pues en vez de dos libros se llevaba uno solo. Fabio Besta, (<http://www.gestiopolis.com/.../fin/lacontabilidad.htm>.) conocido en Italia con el nombre de “El Moderno Padre de la Contabilidad”, explica en su teoría “Teoría Positiva del Conto” que “la contabilidad es un medio de una completa información referente a dinero, cuentas recibidas, activos fijos, intereses, inversiones, y que una rápida y certera información es imposible sin asentar en el mismo lugar las mutaciones ocurridas en cada uno de estos objetos”.

Es importante entender que la contabilidad, es una técnica que se encarga de registrar, clasificar y resumir las operaciones mercantiles de un negocio con el fin de

interpretar sus resultados. También se puede definir la contabilidad, como un sistema adaptado para clasificar los hechos económicos que ocurren en un negocio. De igual forma, se puede decir que la contabilidad es una disciplina que sirve para proporcionar información útil en la toma de decisiones económicas. Ha venido siendo definida como “Ciencia del Patrimonio”, y ello porque su objeto es el estudio y la representación del patrimonio empresarial, tanto desde un punto de vista estático como dinámico (<http://www.gestiopolis.com/.../fin/lacontabilidad.htm>.)

La contabilidad surgió por la necesidad de evaluar la parte tangible de una organización, toda aquella que puede ser palpable y medible, como el dinero, cuentas recibidas, activos fijos, intereses, inversiones de carácter mercantil; las cuales pueden clasificarse, registrarse, y proporcionar información económica en relación a su capital. Esta posee una falla en todos sus conceptos, porque en ningún momento se menciona la parte intangible que posee la empresa, como son todos los conocimientos que posee su personal, la motivación de los mismos para desempeñar labores, la fidelidad de sus clientes, y toda aquella parte de la organización que no puede apreciarse fácilmente pero que permite que la misma se desarrolle de la mejor manera.

Es claro que, desde inicios de la contabilidad y hasta el siglo XX, las organizaciones centraron su atención en los recursos tangibles (cuadro N° 1), cuya naturaleza es material, susceptible de ser percibidos por los sentidos, por ejemplo, activos como: materias primas y stocks, mobiliario, maquinarias, terrenos, dinero, etc., es decir, el capital físico y financieros, pero a partir de la última década del siglo XX, esta percepción cambió, se le dió paso a la nueva categoría de recursos: los intangibles (cuadro N° 2), de naturaleza inmaterial, tales como: el conocimiento del saber hacer, las relaciones con los clientes, los procesos operativos, la tecnología de la información y bases de datos, y las capacidades, habilidades y motivaciones de los empleados, considerados como la solución para competir en un ambiente donde los cambios se generan a la velocidad de la luz.

### Cuadro N° 1. Recursos tangibles.

Recursos financieros	<ul style="list-style-type: none"><li>• Situación crediticia de la empresa.</li><li>• Capacidad de la empresa para generar fondos internamente.</li></ul>
Recursos de la organización	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organigrama formal de la empresa y sus sistemas formales para planear, controlar y coordinar.</li></ul>
Recursos materiales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ubicación y grado de complejidad de la planta y el equipo de la empresa.</li><li>• Acceso a materias primas.</li></ul>
Recursos tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elementos disponibles de la tecnología, por ejemplo patentes, marcas registradas, derechos registrados y secretos comerciales.</li></ul>

Fuente: Hitt y otros. 2007. Pág. 80. Adaptado de R. Hall. 1991. Págs. 100-102.

### Cuadro N° 2. Recursos intangibles.

Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conocimientos.</li><li>• Confianza</li><li>• Capacidad de los administradores.</li><li>• Rutinas de la organización.</li></ul>
Recursos para innovar	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ideas.</li><li>• Capacidad científica.</li><li>• Capacidad innovadora.</li></ul>
Recursos de la reputación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prestigio entre los clientes.</li><li>• Nombre de la marca.</li><li>• Percepción de la calidad, la duración y la confiabilidad de los productos.</li><li>• Prestigio entre los proveedores.<ul style="list-style-type: none"><li>- Gracias a relaciones e interacciones eficientes, eficaces, solidarias y benéficas para las dos partes.</li></ul></li></ul>

Fuente: Hitt y otros. 2007. Pág. 80. Adaptado de R. Hall. 1991. Págs. 101-104.

Antiguamente la economía estaba dominada por los activos tangibles de la empresa, a los cuales se les daba la mayor importancia, en este período los indicadores financieros eran los adecuados para gestionar eficazmente la empresa, la cual basaba su estrategia de negocios en dichos activos; pero para las empresas de hoy día es mucho más importante basarse en los conocimientos humanos, el saber hacer, el personal competitivo, la propiedad intelectual, las marcas, el mantenimiento de la clientela y los

conocimientos sobre el comportamiento del mercado, ya que, estos intangibles son los que suman valor real a las organizaciones.

Los intangibles, son el conjunto de bienes inmateriales, representados en derechos, privilegios o ventajas de competencia que son valiosos porque contribuyen a un aumento en ingresos o utilidades por medio de su empleo en el ente económico; estos derechos se compran o se desarrollan en el curso normal de los negocios. Por su propia naturaleza, tienen mayor facilidad de convertirse en activos escasos y valiosos, y difícilmente imitables por terceros, el rasgo común de los intangibles y de las capacidades que los movilizan es, que son formas de conocimientos con grados distintos de especificidad, codificabilidad y complejidad. Aquí reposa su contribución de una posición competitiva ventajosa, ya que, su intensidad en conocimientos, le otorga las condiciones idóneas para convertirse en los activos estratégicos de las organizaciones.

El denominador común o materia prima de los intangibles, es la información. Estos activos se identifican con los procesos productivos proporcionados por el capital tecnológico, humano y comercial, así como por el efecto sinérgico que crean conjuntamente y se plasma en la cultura de la empresa.

Los activos intangibles son parte importante en las organizaciones, por lo que, el valor de éstos en la actualidad, tanto en el sector industrial, comercial o de servicios, no reside solamente en sus instalaciones, maquinarias o edificios, sino en aspectos inmateriales como la capacidad de desarrollar relaciones estables con sus clientes y conseguir su fidelidad, su capacidad para innovar e introducir nuevos productos o servicios al mercado, o la competencia técnica y motivación de su personal. Es por ello, que se puede afirmar que el valor de las organizaciones en la actualidad viene dado por el conjunto de activos tangibles, pero mayor aún por sus activos intangibles.

Los activos intangibles se están convirtiendo cada día con mayor peso en la clave del éxito competitivo de las empresas, por lo que su identificación, medición y

evaluación es un campo de estudio cada vez más relevante desde el punto de vista de la dirección de las organizaciones.

Los recursos intangibles, en comparación con los tangibles, son una fuente mejor y más potente de competencias. La capacidad para administrar el intelecto humano y convertirlo en productos y servicios útiles, se está convirtiendo, aceleradamente, en una habilidad crítica para los ejecutivos de nuestra era. Existe evidencia de que el valor de los activos intangibles ha aumentado en relación con el de los tangibles. John Kendrick (Hitt y otros, 2003:84), el conocido economista que estudió las causas principales que impulsaron el crecimiento económico, descubrió un aumento general de las aportaciones de los activos intangibles al crecimiento económico de Estados Unidos desde principios del siglo XX. En 1929, la razón del capital intangible al capital tangible de las empresas era de 30% a 70%, pero en 1990, la razón era de 63% a 37%.

Debido a que los recursos intangibles son menos visibles y las competidoras tienen mayor dificultad para entenderlos, comprarlos, imitarlos o sustituirlos, las empresas prefieren depender de ellos más que de los recursos tangibles para fundar sus capacidades y competencias. De hecho, cuanto menos visible (es decir, más intangible) sea un recurso, tanto más sostenible será la ventaja competitiva que se basa en él.

Esto da muestra de que, las organizaciones han sufrido grandes cambios en los últimos tiempos, sobre todo en el área científico-tecnológica, lo que ha dado lugar a nuevos paradigmas: el de la globalización y la sociedad del conocimiento, sustituyendo las corrientes propias de la era industrial. Estos paradigmas han generado cambios importantes en el entorno competitivo del mundo empresarial, afectando de manera significativa a las empresas.

Estos cambios han permitido que las organizaciones reconozcan que su principal fuente de ventaja competitiva no está en sus activos contables tradicionales; por el contrario, se encuentran en otros factores nuevos como el talento, las competencias, las

habilidades individuales, las relaciones de mercado y la capacidad de manejar eficientemente el flujo de competencias, los cuales son elementos que le otorgan verdaderas fortalezas a las organizaciones. De allí, que estas últimas comprendieron que si se pueden captar estos intangibles, desarrollar la manera de hacerlos crecer y de medirlos, podrían obtener herramientas para hacer prosperar la empresa y así generar una ventaja frente a sus competidores, lo que significa que las empresas podrían mantener su competitividad en un ambiente rápidamente cambiante.

Benavides (2002:71), expresa que la competitividad, es la “capacidad de las empresas de competir y posicionarse en los mercados de manera sostenible y a largo plazo”. Esta definición deja claro que las empresas no pueden seguir bajo el modelo tradicional de contabilidad, ya que, el mismo no puede marchar a la par con el cambio que se está generando en los negocios.

En un mundo cambiante como el de hoy, las empresas tienen que construir una organización dinámica, que reúna a los clientes, empleados y socios estratégicos en busca de relaciones, productos y ambientes de trabajo que generen gran entusiasmo, creatividad y satisfacción.

De esta forma, se puede observar que en la actualidad existen diversas formas de crear y gestionar los negocios, por lo que se le debe dar la importancia necesaria a la nueva fuente de riqueza de las organizaciones, la cual no es material; es la información, el conocimiento aplicado al trabajo para generar valor.

La inteligencia humana y los recursos intelectuales son hoy los más valiosos activos de cualquier compañía, ya que, son factores determinantes en la creación de valor de una organización. Estos factores poseen un valor real para las empresas, debido a que no se puede determinar solamente por las medidas contables tradicionales, sino a través de otros activos que son intangibles, que surgieron en respuesta a un creciente reconocimiento de qué factores distintos de los del tipo contable pueden tener un papel

importante que desempeñar en el éxito de las organizaciones. En tal sentido, se hace necesario hacer un destacado reconocimiento a un factor en particular: el capital intelectual, al que se le atribuye la capacidad de generar ventajas competitivas entre las organizaciones, convirtiéndolas en empresas atractivas y sostenibles en su creación de valor.

Según Brooking (1997), el capital intelectual no es nada nuevo, sino que ha estado presente desde el momento en que el primer vendedor estableció una buena relación con un cliente. Lo que ha sucedido es una explosión en algunas áreas técnicas claves, incluyendo los medios de comunicación, la tecnología de la información y la comunicación, que han proporcionado herramientas nuevas con las que se ha construido una economía global. Herramientas que aportan beneficios inmateriales a las organizaciones, hasta el punto que no pueden funcionar sin ellas. La posesión de estas herramientas proporciona ventajas competitivas y, por consiguiente, constituyen un activo.

Las organizaciones pueden lograr el éxito con tan sólo poseer una ventaja competitiva. Todas las organizaciones se enfrentan a la competencia, por lo que es muy natural para ellas buscar ventajas competitivas frente a sus oponentes. Existen diversas fuentes de ventajas competitivas, algunas están bajo el control de las organizaciones y otras no lo están. Estas fuentes de ventajas también difieren en cuanto a la posibilidad de sostenerlas, la posibilidad de obtenerlas y su disponibilidad. Lo ideal para las organizaciones es poseer una importante ventaja competitiva que pueda sostenerse con el correr del tiempo.

Una fuerza laboral muy calificada, la disponibilidad del capital, el acceso a los mercados y la tecnología pueden representar fuentes significativas de ventajas competitivas, aún en una economía global, pero estas fuentes no serán sostenibles en el futuro, debido a la creciente internalización de la actividad empresarial, sólo desarrollando su capital intelectual se podrá obtener dicha ventaja, porque al contrario de

los bienes de capital, el conocimiento y la capacidad de los trabajadores no pertenece a las organizaciones.

Las capacidades valiosas, raras, caras de imitar o insustituibles son capacidades estratégicas. Éstas llamadas también competencias, son fuentes de ventajas competitivas de una organización frente a sus rivales. Para que una capacidad sea una competencia, en términos operativos ésta debe ser valiosa e insustituible desde el punto de vista del cliente y única e inimitable desde el punto de vista de la competencia.

La ventaja competitiva (Bravo, 1997), “constituye una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa y que la coloca en una posición de preferencias a los ojos del mercado”. El factor que genera la ventaja competitiva debe poseer los siguientes elementos claves:

- Preferencia: la búsqueda de ventajas competitivas debe estar basada en provocar la preferencia de los consumidores, usuarios o clientes hacia la empresa y/o sus productos o servicios; se trata pues de “crear” nuevas armas para competir de forma más eficaz en los mercados que sean de interés para la empresa.
- Percepción: no se trata de que exista una diferencia objetivamente cuantificada o medible, basta con que los clientes, consumidores o usuarios la perciban así; es decir, puede ser una diferencia real o imaginaria.
- Único: el factor diferencial debe ser percibido como propio de esa única empresa, producto o servicio; si uno o varios de los competidores lo tienen, deja de ser único y, en consecuencia, deja de constituir una ventaja competitiva.
- Determinante: el factor diferencial debe constituir un elemento que sea determinante en el proceso de decisión de compra de los clientes, consumidores o usuarios.

Para que una ventaja competitiva sea realmente útil es necesario que, además, sea sostenible; es decir, que la empresa pueda mantenerla durante cierto tiempo, y para lograrlo, la ventaja detectada e identificada debe responder a dos criterios:

- Debe tener su origen en una fortaleza o punto fuerte de la empresa; no en un evento coyuntural pasajero.
- Debe poseer tales características que sea difícil que la competencia las copie a corto plazo.

La organización solo podrá conseguir una ventaja competitiva sostenible cuando hayan fracasado los esfuerzos de los competidores por copiar los beneficios de su estrategia o cuando carezcan de confianza para tratar de imitarlas. Tal vez una empresa goce de una ventaja durante cierto tiempo, si usa capacidades que son valiosas y raras, pero imitables. En tal caso, el tiempo durante el cual la empresa puede conservar su ventaja competitiva está en función de la velocidad con la que las competidoras logren imitar un bien, un servicio o un proceso.

Las organizaciones podrán gozar de una ventaja competitiva cuando estas cumplan con las siguientes características:

- Valiosas, estas capacidades permiten a la empresa explotar las oportunidades o neutralizar las amenazas de su entorno externo. Cuando la empresa utiliza eficazmente sus capacidades para explotar las oportunidades consigue crear valor para los clientes.
- Raras, son aquellas capacidades que poseen muy pocas (o ninguna) competidora actuales o en potencia. Una pregunta que los administradores deben contestar para evaluar este aspecto es: ¿Cuántas empresas rivales tienen estas capacidades valiosas? Es poco probable que cuando muchas rivales tienen ciertas capacidades éstas sean fuente de ventajas para alguna de ellas. La ventaja sólo aparece cuando las empresas desarrollan y explotan capacidades distintas, que no comparten con sus competidoras.
- Caras de imitar, son aquellas capacidades que otras empresas no pueden desarrollar con facilidad. Estas capacidades aparecen por una o varias de las tres causas siguientes:

- Circunstancias históricas únicas: un nombre de marca o una cultura de la organización exclusiva y valiosa.
- Causalmente indefinido: las causas y los usos de una competencia no están muy claros.
- Complejidad social: las relaciones interpersonales, la confianza y la amistad entre administradores, proveedores y clientes.
- Insustituibles, son aquellas capacidades que no tienen equivalentes estratégicos. Cuanto más invisibles sean, tanto mayor será la dificultad para las empresas encontrar sustitutos y así como el reto para las competidoras que tratan de imitar la estrategia de la empresa que crea valor.

La importancia de cualquier activo en una empresa se mide en relación a su contribución futura a la creación de valor. En la actualidad, los activos que le otorgan mayor contribución al valor de la empresa, cuya importancia irá creciendo en el futuro, son los intangibles, los cuales conforman el capital intelectual de la empresa.

El capital intelectual, se entiende como el conjunto de activos intangibles de una organización que, aún cuando no están reflejados en los estados contables tradicionales, generan valor o tienen el potencial para generarlo en el futuro; y que los estudiosos del tema (Becerra y otros, 2005): Edvinsson y Malone (2004); Steward (1997); Brooking (1997); Mantilla (2000) y el Instituto Universitario Euroforum Escorial (1998), no se han puesto de acuerdo para definir exactamente los elementos que lo componen, pero en rasgos generales se puede decir que está conformado por los siguientes:

- a) Capital humano que comprende el conjunto de conocimientos tácitos y explícitos, habilidades, competencias y experiencias que el personal de una organización ha adquirido tanto en su formación como en su desempeño laboral,
- b) Capital estructural que incluye las capacidades organizacionales desarrolladas para satisfacer los requerimientos del mercado tales como patentes, marcas registradas, sistemas de tecnología de información, esfuerzos en investigación y desarrollo, entre

otros y,

- c) Capital relacional que comprende las relaciones con los clientes, relaciones con los proveedores, relaciones con los aliados y relaciones con los competidores.

Sin embargo, Rodríguez (2006), propone un nuevo modelo de capital intelectual, configurado por cinco capitales:

- a) El capital humano está configurado por: actitudes, formación, competencias y estructura y naturaleza de la plantilla.
- b) El capital organizativo cuenta con cuatro elementos: cultura organizativa, estructura organizativa, aprendizaje organizativo y procesos organizativos.
- c) El capital tecnológico cuenta con dos: dotación tecnológica orientada a la operativa interna y dotación tecnológica orientada a funciones comerciales.
- d) El capital relacional de negocio posee cuatro elementos: relaciones con los clientes, relaciones con los proveedores, relaciones con los aliados y relaciones con los competidores.
- e) Por último, el capital contextual se desglosa en otros cuatro: reputación e imagen corporativa, responsabilidad social corporativa, conservación del medio ambiente y ubicación.

El capital intelectual puede considerarse como la principal fuente de ventaja competitiva sostenible en las organizaciones. De esta forma, los aspectos relativos a la gestión y desarrollo de esta capacidad empresarial, estarán unidos a estimular el aprendizaje tanto individual como colectivo en la organización a través de una adecuada gestión del conocimiento y de su capital humano.

De allí que, una buena gestión del capital intelectual ayuda a entender de donde surge la capacidad de generar ganancias futuras en una empresa desde un punto de vista más profundo, amplio y humano que la presentada en los informes financieros; esto se observa claramente en el artículo publicado por Fortune (1997) el cual clasifica a

General Electric como: la empresa más valiosa de los Estados Unidos y el mundo, después de implementar la reingeniería, General Electric factura 91.000 millones de dólares anuales y vale 260.000 millones en el mercado. La diferencia entre el valor en libro y el valor de mercado de General Electric es bien amplia; su respuesta está en el capital intelectual.

De igual forma, se pueden destacar otras compañías que han gestionado el desarrollo de su capital intelectual para obtener ventajas competitivas, entre estas se encuentran cifras recogidas por Sveiby (1996), publicando que para 1995:

- Microsoft contaba con un patrimonio neto en activos tangibles de 4,5 Billones de dólares, en activos intangibles de 44,6 Billones de dólares y un valor de mercado de 49,1 Billones de dólares.
- Mac Donalds es otra empresa que demuestra que el valor se encuentra en lo intangible, más no en lo tangible, al reflejar en su estados contables 6,2 billones de dólares (activos tangibles), muy por debajo de sus activos intangibles y su valor de mercado, los cuales se encontraban en 20,0 billones de dólares y 26,2 billones de dólares, respectivamente.
- Coca Cola, una compañía conocida a nivel mundial reflejó un total de activos tangibles de 5,2 billones de dólares, y al igual que las empresas mencionadas anteriormente su valor intangible y de mercado es muy superior a los activos tangibles poseídos por la misma, siendo su valor en activos intangibles de 73,4 billones de dólares y su valor de mercado de 78,6 billones de dólares.

Todas estas cifras demuestran que existe una gran diferencia entre lo tangible y lo intangible en una organización, la manera en la cual una empresa le de su valor justo a lo intangible se reflejará en una ventaja competitiva para la misma. Las organizaciones deben poseer una visión y misión que les permita ser sensibles para poder captar los cambios del entorno y prever las posibilidades de acción para insertarse en los competitivos mercados actuales.

Los retos que las organizaciones tienen ante sí, incluye estar en constante movimientos sin perder el equilibrio, lo único que está realmente claro es que las organizaciones deben ser flexibles y capaces de adaptarse, ya que, el entorno competitivo lo exige. Cada día las organizaciones inteligentes necesitan estar más actualizadas y ser capaces de responder de forma exitosa a las necesidades de los clientes, y para lograrlo, es importante que las organizaciones comprendan que deben establecer estrategias; manteniendo las relaciones de la propia empresa con su entorno, a través de la determinación de objetivos y asignando los recursos que nos llevan a ese fin. De allí que, los objetivos de las organizaciones están orientados hacia el desarrollo, crecimiento y sostenibilidad de las mismas, y que su finalidad es lograrlo de la manera más eficiente y eficaz a través de estrategias o plan de acción.

Como se puede observar, la estrategia se lleva a cabo para lograr un fin, y esto se logra desarrollando los activos que le generan valor a la organización, como son: las habilidades, las competencias, motivación de los empleados; tecnología de información y bases de datos; procesos operativos eficientes; innovación de productos y servicios; lealtad de clientes; aprobación reglamentaria y a la sociedad.

Las organizaciones para sobresalir y competir en el mundo empresarial, deben entender que la clave más importante para el éxito, se encuentra en el sistema de dirección y la habilidad que tengan para desarrollar su capital intelectual.

Teniendo en cuenta que los conocimientos en las empresas conforman la principal fuente de ventajas competitivas sostenibles, y que es compromiso de la alta gerencia saber cuidarlo y desarrollarlo a través de estrategias que lo permitan, se planteó la siguiente interrogante: ¿Qué elementos intervienen en la concepción del capital intelectual como activo estratégico en las organizaciones?

Para responder al planteamiento anterior, fue necesario tomar en cuenta las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es la naturaleza inmaterial del capital intelectual como activo estratégico en las organizaciones?
- ¿Qué intangibles son considerados como parte integrante del capital intelectual como activo estratégico en las organizaciones?
- ¿Cuáles son los rasgos comunes de los activos intangibles considerados como Capital Intelectual?
- ¿Cuál es la importancia de la información como materia prima de los intangibles que integran el capital intelectual como activo estratégico en las organizaciones?
- ¿Cómo contribuye el capital intelectual en la generación de valor en las organizaciones?
- ¿Cómo contribuye el capital intelectual en el desarrollo de ventajas competitivas en las organizaciones?
- ¿Cómo poner en práctica la identificación, medición y evaluación del capital intelectual en las organizaciones?

#### 1.1.2 Objetivos de la Investigación.

Los objetivos, “constituyen los logros a alcanzarse en la investigación, lo que significa que los objetivos se conciben hacia la búsqueda de respuestas” (Bavaresco, 2006).

Según Arias (2006), objetivo “es sinónimo de meta, es decir, aquello que se aspira lograr o alcanzar. En este caso nos referimos a meta en términos de conocimiento, es decir, los conocimientos que el investigador se propone obtener”.

En este orden de ideas, Arias (2006) dice que el objetivo de investigación “es el enunciado que expresa lo que se desea indagar y conocer para responder a un problema planteado”. Los objetivos de investigación pueden ser generales o específicos. Un objetivo general expresa el fin concreto de la investigación en correspondencia directa

con la formulación del problema, mientras que los objetivos específicos indican con precisión los conceptos, variables o dimensiones que serán objeto de estudio. Se derivan del objetivo general y contribuyen al logro de éste.

#### 1.1.2.1 Objetivo General.

Analizar los elementos que intervienen en la concepción del capital intelectual como activo estratégico en las organizaciones.

#### 1.1.2.2 Objetivos Específicos.

- Indagar sobre la naturaleza inmaterial del capital intelectual en las organizaciones.
- Caracterizar los intangibles que forman parte del capital intelectual como activo estratégico en las organizaciones.
- Describir los rasgos comunes de los activos intangibles considerados como capital intelectual.
- Examinar la importancia de la información como materia prima de los intangibles que integran el capital intelectual como activo estratégico en las organizaciones.
- Identificar la contribución del capital intelectual en la generación de valor en las organizaciones.
- Identificar la contribución del capital intelectual en el desarrollo de ventajas competitivas.
- Examinar las técnicas de identificación, medición y evaluación del capital intelectual en las organizaciones.

#### 1.1.3 Justificación de la Investigación.

En los últimos años las organizaciones han sufrido grandes cambios: en lo económico, lo político, lo social, pero sobre todo en la parte científico-tecnológica, esto

debido a un fenómeno llamado: globalización, el cual ha generado cambios importantes en el entorno del mundo empresarial, obligando a las organizaciones a adaptarse de manera rápida a dichos cambios.

El éxito de las compañías ya no se basa en los factores tradicionales de producción necesarios para su supervivencia. Las fuentes más importantes y seguras para conseguir una ventaja competitiva son ahora el conocimiento y las relaciones con los clientes, proveedores y demás elementos de producción, así como la forma en que se organiza la propia empresa. En la actualidad, ya existe una nueva conciencia empresarial. Las principales compañías de todo el mundo están empezando a darse cuenta de que sus activos más valiosos son inmateriales pero estos aún no forman parte del sistema laboral de la empresa y existe el peligro de que los directores los ignoren completamente, ya que, la mayoría de las empresa saben muy poco de su capital intelectual y sobre todo lo que éste puede hacer por ellas.

Una fuerza laboral muy calificada, la disponibilidad del capital, el acceso a los mercados y la tecnología pueden representar fuentes significativas de ventajas competitivas para las organizaciones, pero éstas no serán sostenibles en el futuro, a menos que se desarrolle de manera adecuada el capital intelectual, ya que, lo ideal para las empresas es poseer una ventaja que puedan sostener con el correr del tiempo.

Las organizaciones para lograr una ventaja competitiva y que ésta sea sostenible en el tiempo, deberán establecer estrategias que permitan lograrlo y, esto solo será posible a partir de los recursos que posea la empresa, como son sus activos tangibles e intangibles, conocidos también estos últimos como capital intelectual. Los intangibles son los activos que contribuyen en mayor grado al sustento de la ventaja competitiva, pues por su propia naturaleza, tienen mayor facilidad para convertirse en los activos estratégicos de toda organización, ya que, estos cumplen con las características para adquirir su carácter estratégico. De allí que, con esta investigación se pretende plantear la necesidad de gestionar de una manera adecuada el capital intelectual de las

organizaciones, el cual es considerado en la actualidad como un activo estratégico.

De igual manera la realización de esta investigación podrá servir como base y fuente de referencia para la ejecución de estudios posteriores que giren en torno al capital intelectual.

## **1.2 Marco Metodológico.**

En el marco metodológico, es donde se expone la manera cómo se va a realizar el estudio, los pasos para realizarlo y su método. Se señala el cómo de la investigación desde la perspectiva teórica y conceptual; se precisan los métodos y los procedimientos que se utilizarán durante el desarrollo de la investigación. De esta manera, en este capítulo se abordarán, los elementos relacionados con las técnicas y estrategias metodológicas aplicadas en la investigación. En tal sentido, se considerarán los siguientes aspectos: nivel y diseño de la investigación, población y muestra y las técnicas, estrategias y procedimientos para la obtención, análisis e interpretación y presentación de los resultados.

### **1.2.1 Nivel de Investigación.**

Según Arias (2006), el nivel de investigación “se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio”.

Las investigaciones según su nivel de investigación pueden clasificarse en exploratorias, descriptivas y explicativas. Según Arias (2006), una investigación exploratoria “es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocidos o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos”.

Para Arias (2006), una investigación explicativa “se encarga de buscar el porqué

de los hechos mediante los establecimientos de relaciones causa-efecto”, y la investigación descriptiva “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”.

De acuerdo a lo anterior, este trabajo se realizó enmarcado en el nivel de investigación descriptiva, ya que, en los objetivos, tanto general como específicos planteados en el capítulo I, se propuso la identificación de los diferentes elementos, características y aspectos definatorios de la situación referida en el planteamiento del problema.

La presente investigación se condujo hacia la exposición detallada del capital intelectual, específicamente sobre los elementos que intervienen para que se pueda considerar activo estratégico en las organizaciones. Todas las formulaciones teóricas que respaldan el surgimiento y trayectoria del capital intelectual en la gerencia, por tal motivo, la investigación se ubicó en el nivel previamente señalado.

### 1.2.2 Diseño de la Investigación.

Arias (2006), establece que el diseño de investigación “consiste en la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado”.

Las investigaciones según el diseño de investigación pueden clasificarse en documental y de campo. Una investigación de campo según Arias (2006), “es aquella que consiste en la recolección de los datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes”.

Según Arias (2006), la investigación documental “es un proceso basado en la búsqueda, recolección, análisis, crítica e interpretación de los datos secundarios, es

decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas”. Es así como, el diseño de esta investigación fué documental, pues para su ejecución se emplearon y manejaron datos e informaciones elaboradas y procesadas por otros investigadores, quienes las moldearon en fuentes como: documentos, informes y otras publicaciones.

Se entiende por fuente todo lo que proporcione datos o información. La investigación documental clasifica las fuentes de información en documentales o vivas y a su vez las documentales se clasifican en primarias y secundarias. Las fuentes que se utilizaron fueron documentales entre las cuales se destacan todas las fuentes impresas, electrónicas, audiovisuales y de solo audio, así como textos y publicaciones en páginas Web.

### 1.2.3 Población y Muestra.

La población según Arias (2006), “es un conjunto finitos o infinitos de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”.

Es importante conocer que una población puede ser finita, infinita y accesible. Una población finita, es cuando se conoce la cantidad de unidades que la componen; es infinita cuando se desconoce el total de elementos que la integran y es accesible o muestreada aquella parte de la población finita a la cual realmente se tiene acceso y de la cual se extrae una muestra realmente representativa. Asimismo, se considera muestra, según Arias (2006), “un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”.

Debido a las características del problema que se planteó para la presente investigación no se consideró la determinación de muestra y la población estuvo referida a las organizaciones en general.

#### 1.2.4 Técnicas, Estrategias y Procedimientos para la Obtención, Análisis e Interpretación y Presentación de los Resultados.

Se entiende por técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información (Arias, 2006). Una técnica es un procedimiento o conjunto de estos, (reglas, normas o protocolos), que tienen como objetivo obtener un resultado determinado, ya sea en el campo de la ciencia, de la tecnología, del arte, de la educación o en cualquier otra actividad (<http://es.wikipedia.org/wiki/Técnica>).

Una estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin y un procedimiento, es el modo de ejecutar determinadas acciones que suelen realizarse de la misma forma, con una serie común de pasos claramente definidos, que permiten realizar una ocupación o trabajo correctamente (<http://es.wikipedia.org/wiki/>).

Según Arias (2006), un instrumento de recolección de datos “es cualquier recurso, dispositivo o forma (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”.

La técnica que se empleó para el análisis e interpretación de los resultados de acuerdo al diseño de investigación documental, fue el análisis documental, con utilización de fichas, computadoras, entre otros.

Para la elaboración y presentación del informe final, fue necesario realizar una investigación profunda del tema, utilizando el análisis como herramienta, además, el uso de gráficos, para explicar de manera más precisa cuestiones de interés, en atención al logro de los objetivos de la investigación, todo esto permitió la recolección de información para la elaboración del informe final.

## CAPÍTULO II

### ACTIVOS INTANGIBLES

#### 2.1 Activos Intangibles.

Los intangibles son aquellos activos que no tienen soporte físico, pero que forman parte importante en el valor de mercado de las organizaciones en general. Su estudio corresponde a la importancia que hoy en día representa para las organizaciones no sólo la capacidad de desarrollar dichos activos, sino también su correcto tratamiento en cuanto al reconocimiento y medición por parte del sistema de información contable.

La gestión de los activos intangibles debe situarse dentro de la estrategia de la empresa, con el objeto de obtener los mayores beneficios a partir de ellos. Sólo las empresas que gestionen de manera eficiente sus activos intangibles podrán sobrevivir a largo plazo, al aumentar el valor de las mismas. Si una empresa puede visualizar y medir sus activos intangibles, podrá también utilizar sistemas de medición para gestionar su creación, adquisición y explotación.

##### 2.1.1 Definición de Activos Intangibles.

Para Brito (2001:825), “los activos intangibles están compuestos por partidas de naturaleza incorpórea que representan derechos o privilegios que la empresa posee, bien sea porque los ha adquirido o por que los ha desarrollado, además que tienen la característica de que contribuyen en la reducción de los costos de producción, mejora la calidad de los productos y su introducción en los mercados”.

De igual modo, Catacora (1998:87), define los activos intangibles como un derecho exclusivo que posee una empresa, como por ejemplo la explotación o uso de

concesiones, patentes, derechos de autor, marca de fábrica y cualquier exceso sobre el costo de un negocio que sea asimilable a una plusvalía.

Para Kieso (1990:591), un activo intangible se caracteriza por su falta de existencia física y por un alto grado de incertidumbre en lo que respecta a beneficios futuros.

Para Horngren y otros (1997:460), los activos intangibles son una clase de activos de larga vida que no tienen naturaleza física. Más bien, estos activos son derechos especiales a beneficios actuales y a futuro, esperados de patentes, derechos de autor, marcas comerciales, franquicias, derechos de arrendamiento y crédito mercantil.

De acuerdo con Romero (1997:383), los activos intangibles representan recursos de larga duración que no tienen una naturaleza o existencia física; es decir, representan derechos a recibir beneficios económicos futuros fundamentalmente esperados o ciertas relaciones económicas que beneficiarán a la entidad.

Las diferentes concepciones expresadas anteriormente enfatizan en los activos intangibles su falta de existencia física o naturaleza incorpórea y la capacidad de generar privilegios o beneficios de manera sostenible y a largo plazo. A consecuencia de estas características es que surge una nueva concepción en las empresas en la cual los recursos más valiosos ya no son solo los tangibles, sino también los intangibles. De allí, la preocupación e importancia considerable que muestran las organizaciones de hoy día por desarrollar adecuadamente dichos recursos.

### 2.1.2 Características de los Activos Intangibles.

Para Pucich y otros (2001:11), los recursos intangibles “son considerados activos cuando hayan sido comprados, desarrollados internamente o adquiridos de cualquier otra forma, no debiendo ser incorporados como tales si son resultado de apreciaciones

subjetivas de cualidades productivas de la misma” y para Camisón (1999), su intensidad de conocimiento les otorga una serie de condiciones idóneas para convertirlos en activos escasos y valiosos y difícilmente imitables por terceros. En concreto, interesa destacar que los activos intangibles:

- Se construyen y acumulan a través del tiempo a partir de la experiencia de la empresa. Esto sucede especialmente con las capacidades, debido a que su proceso de acumulación hace compleja su imitación y reproducción por parte de otros competidores (Reed y De Fillipi, 1990). El proceso de formación de estos activos, además de ser largo, tiene asociados resultados inciertos que exigen, en muchas circunstancias, la realización de inversiones irrecuperables.
- Son “bienes públicos”. A diferencia de los activos físicos que se deprecian con el uso, los activos intangibles se caracterizan por ser “bienes públicos”. Itami (1994), se refiere a esta característica como “ventajas gratuitas”. En otras palabras, los activos intangibles pueden ser utilizados por otros departamentos de la empresa sin costo adicional. Son susceptibles de uso sin merma de su valor por parte de la empresa que los ha acumulado (Camisón, 1999; Itami, 1994; Porter, 1991) y pueden ser utilizados en múltiples actividades al mismo tiempo (Ventura, 1996). En este tipo de activos, reside la capacidad de la empresa para generar sinergias y, a partir de ellas, mejorar su posición competitiva (Salas, 1996).
- Son activos poco transparentes y sus costes de imitación pueden ser elevados, especialmente aquellos que se encuentran protegidos por la ambigüedad causal, derivada de su naturaleza tácita que hace muy compleja su relación con los resultados de la empresa. Su adquisición en un mercado organizado es muy compleja. Su transferibilidad se ve reducida por el elevado grado de co-especialización con otros recursos de la empresa.
- Generan importantes externalidades y sinergias, las externalidades derivadas de los

recursos intangibles pueden influir de forma positiva tanto sobre los competidores, como por ejemplo, la inversión en publicidad con el incremento de la demanda global del producto y de las ventas a todos los productores de la industria; como sobre la propia empresa, como el caso de la extensión de marca. Según Vargas Montoya (2000), en la capacidad de generar sinergias radica el importante papel de los recursos intangibles a la hora de explicar los procesos de crecimiento empresarial.

Estas características son precisamente las que permiten que los activos intangibles constituyan una fuente importante de ventajas competitivas para la empresa, porque se trata de activos valiosos, escasos, poco imitables por terceros y difícilmente transmisibles en el mercado.

### 2.1.3 Naturaleza de los Activos Intangibles.

Actualmente, más que nunca, las empresas necesitan distribuir cantidades crecientes de recursos en investigación, desarrollo y en otras actividades innovadoras e invertir en recursos humanos con el fin de conseguir alcanzar niveles superiores de conocimiento y mejoras tecnológicas que les permitan explotar las ventajas competitivas. Por ello, no es sorprendente que en las economías desarrolladas los intangibles se hayan convertido en el centro de la atención de inversores y prestamistas, directivos, políticos e investigadores.

Por tanto, las inversiones en intangibles se han convertido en una preocupación fundamental para las empresas que persiguen crear o mantener ventajas competitivas. Brennan (1992), abunda en este punto manifestando que para las empresas innovadoras de reciente creación o que operan en entornos altamente competitivos, los activos más importantes a largo plazo son los intangibles tales como la preparación de sus empleados, la tecnología en desarrollo, los procedimientos de fabricación, y los sistemas de marketing y distribución, la totalidad de los cuales está ausente de los estados financieros.

En la actualidad, la mayoría de los intangibles quedan sólo indirectamente reflejados por la mejora de la posición de la empresa que no puede explicarse a la vista de los datos sobre empleo e inversiones en bienes materiales.

La naturaleza de los activos intangibles puede argumentarse a través de una adecuada identificación de los activos intangibles, los cuales se dividen en dos clases fundamentales el fondo de comercio y otros intangibles identificables.

Hay dos enfoques básicos del fondo de comercio, el primero es entendido como la consecuencia de la capacidad de una empresa para generar beneficios futuros por encima de la capacidad media del resto de empresas y la otra, podría entenderse como un conjunto de activos controlados por una compañía adquirida, de los cuales no existe constancia en los estados financieros. Y también los intangibles identificables o separables, son aquellos que pueden ser vendidos o adquiridos de forma separada.

## **2.2 Clasificación de los Activos Intangibles.**

- Primer Criterio: En cuanto a su clasificación, se puede observar una primera clasificación la cual corresponde a Vargas (2000), quien separa a los activos intangibles de acuerdo a cuatro criterios, a saber: según su origen, según se puedan o no separar del individuo que los creó, según su defensa legal y según la transparencia de la información sobre la cual se basan los recursos.
- Según su origen: en función del origen de su naturaleza, se puede distinguir entre recursos humanos y no humanos. Dentro de los recursos no humanos, se logra diferenciar los recursos tecnológicos, comerciales y organizativos.
- Separables del individuo que los creó: en función de la posibilidad que al activo se lo pueda separar o no del individuo o individuos que los crearon.

- Defensa legal: en función de la posibilidad de defensa legal ante el uso exclusivo del bien.
- Transparencia de la información: este aspecto está relacionado con el grado de transparencia u opacidad de la información sobre la que se basan los recursos.

Los cuatro criterios de clasificación se recogen de forma conjunta en el cuadro N° 3.

**Cuadro N° 3. Clasificación de los Activos Intangibles.**

<b>RECURSOS INTANGIBLES</b>	<b>NO SEPARABLES DEL INDIVIDUO (RECURSOS HUMANOS)</b>	<b>SEPARABLES DEL INDIVIDUO</b>	
Defendibles en un contexto legal.	(Recursos con opacidad voluntaria).  Beneficios del capital humano apropiables por medios legales.	(Recursos tecnológicos).  (Recursos con opacidad voluntaria).  Patentes secreto industrial.	(Recursos comerciales).  (Recursos transparentes).  Imagen corporativa y reputación.  Marcas.  Nombre comercial.  Rótulo del establecimiento.
No defendibles en un contexto legal.  (Recursos con opacidad intrínseca).	Beneficios del capital humano no apropiables por medios legales.	(Recursos organizativos).  Rutinas organizativas.  Cultura empresarial.	(Recursos comerciales).  Clientes.  Proveedores.

Fuente: Vargas. 2000. Pág. 8.

- Segundo Criterio: El segundo criterio de clasificación es la que proponen los autores Serrano y Chaparro (2001), según los cuales los activos intangibles se pueden agrupar en activos intangibles de recursos humanos, de organización interna y de estructura externa.
    - Activos intangibles de recursos humanos, según se refieran a las aptitudes y conocimiento de los recursos humanos de la empresa.
    - Activos intangibles de estructura interna, como la capacidad de los sistemas de información de que dispone la empresa; o
    - Activos intangibles de estructura externa, como la clientela o las marcas.
1. Activos intangibles de recursos humanos. Estos activos están relacionados con los conocimientos y habilidades de los empleados, dentro de los activos intangibles de recursos humanos, los más importantes son los conocimientos y habilidades de los empleados. Para medirlos, puede utilizarse el nivel de titulación alcanzada, las cualificaciones profesionales y los conocimientos técnicos.

Otros indicadores utilizados para identificar y medir este tipo de activos intangibles son los años de experiencia profesional y, en este caso, se pueden distinguir aquellas actividades que han supuesto un reto y, por tanto, se ha obtenido un aprendizaje. Existen indicadores del gasto que realiza la empresa en capacitación y el tiempo que dedican los empleados a esta actividad. Para medir la eficiencia, se utiliza el valor añadido por empleado. Es frecuente obtener indicadores de estabilidad como índices de rotación de los empleados o el número medio de años que permanecen en la empresa.

Otros activos intangibles son los valores, actitud y motivación de los empleados. Se estudia el comportamiento de los empleados más brillantes y se calcula el valor de mercado de su producto.

2. Activos intangibles de estructura interna. Los activos intangibles de estructura interna se refieren a la estructura organizativa formal e informal, a los métodos y procedimientos de trabajo, a los sistemas de dirección y gestión, la cultura de la empresa y la filosofía de gestión. El análisis de la cadena de valor proporciona una guía para su medición. Los más comunes son la organización de los sistemas de información y los índices relacionados con la investigación y desarrollo que realiza la empresa.

La investigación y desarrollo es también un activo intangible para la empresa. Es uno de los que ya se recoge en la contabilidad, aunque desde la perspectiva del capital intelectual se critican sus normas de valoración. Se incluyen también los activos intelectuales de propiedad intelectual como las patentes, *copyrights*, diseños, secretos. Se pueden obtener bastantes indicadores como el número de patentes y su costo de mantenimiento, el porcentaje de recursos que destina la empresa a Investigación y Desarrollo o su incremento, el porcentaje de Investigación y Desarrollo dedicado a investigación básica, etc.

3. Activos intangibles de estructura externa. Se refieren a los recursos de mercado, la clientela de la empresa y las relaciones y alianzas que ha desarrollado la organización.

Los activos de mercado, son los activos de estructura externa más conocidos, como las marcas, el prestigio e imagen de la empresa, denominación social o las franquicias. Son activos intangibles valorados frecuentemente, de hecho se les denomina también activos de mercado: sirva de ejemplo más claro el mercado de franquicias. Para valorar las marcas se tienen en cuenta aspectos como su carácter internacional o local, liderazgo o cómo está protegida.

Las marcas tienen un valor económico incuestionable por lo que son factores que cada vez adquieren más fuerza como elementos de negociación. Cuando se presentan

batallas por la adquisición o fusión de grandes empresas, las marcas representan los activos intangibles más valiosos que adquieren relevancia ante la inminencia de traspaso de acciones.

La clientela de la empresa es otro activo intangible muy importante que se suele incluir en este grupo, es la clientela de la empresa: su fidelidad, satisfacción, importancia o reputación. Como indicadores para medir este intangible, se pueden utilizar índices de satisfacción del consumidor obtenidos a partir de encuestas propias de la empresa o llevadas a cabo en el sector por empresas independientes.

Las relaciones y alianzas, son las relaciones con los proveedores, bancos, políticos, instituciones y accionistas son también activos intangibles externos. Se consideran en este grupo también los acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas, tecnológicas, de producción y comerciales. Algunas empresas pueden tener en su canal de distribución un verdadero activo intangible.

Asimismo, es importante destacar la clasificación que hace Hendriks y Van Bredam (1992) de los activos intangibles, la cual se muestra en el cuadro N° 4.

**Cuadro N° 4. Clasificación de los intangibles por Hendricks y Van Bredam.**

<b>INTANGIBLES TRADICIONALES</b>	<b>CARGOS DIFERIDOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Razones sociales</li> <li>- Derechos de autor</li> <li>- Acuerdos de no competencia</li> <li>- Franquicias</li> <li>- Intereses futuros</li> <li>- Fondo de comercio</li> <li>- Licencias</li> <li>- Concesiones</li> <li>- Patentes</li> <li>- Maquetas originales</li> <li>- Procesos secretos</li> <li>- Marcas</li> <li>- Nombres comerciales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicidad y promoción</li> <li>- Anticipos a autores</li> <li>- Gastos en el desarrollo de software</li> <li>- Gastos de emisión de deudas</li> <li>- Costes legales</li> <li>- Investigación de mercados</li> <li>- Costes de organización</li> <li>- Gastos de constitución</li> <li>- Gastos de reestructuración</li> <li>- Reparaciones</li> <li>- Costes de investigación y desarrollo</li> <li>- Gastos de establecimiento</li> <li>- Costes de formación</li> </ul>

Fuente: Hendricks y Van Bredam. 1992. Pág. 15.

De acuerdo con Hendricks y Van Bredam (1992), la mayoría de los activos intangibles tienen su origen en situaciones en las que se ha producido un desembolso de dinero en efectivo, pero el gasto asociado con él no ha sido reflejado en la cuenta de resultados. Así pues, consideran que los intangibles deberían ser clasificados en intangibles tradicionales y gastos diferidos

### **2.3 Activos Intangibles como Ventaja Competitiva.**

Siguiendo la teoría de recursos, que se fundamenta en investigar los recursos y capacidades de una empresa, para explicar mediante su posesión las diferencias en los resultados a lo largo del tiempo de una determinada organización empresarial dentro de su negocio, se puede deducir que los elementos centrales de análisis y estudio son precisamente los recursos y capacidades.

Los recursos, son entradas en el sistema productivo y la unidad básica de análisis a nivel interno de la empresa pero pocos recursos en forma individual logran ser productivos, apareciendo a este nivel el concepto de capacidad. Una capacidad es la habilidad para un equipo de recursos de realizar alguna tarea o actividad. Mientras los recursos son la fuente de las capacidades de la empresa, las capacidades son la principal fuente de sus ventajas competitivas. Pero las capacidades no sólo se limitarán a organizar coordinadamente un conjunto de recursos, sino que las capacidades incorporan interacciones complejas entre personas y otros recursos de que se compone la empresa. Una capacidad es en esencia una rutina, o un número de rutinas interactuando.

El centro de toda estrategia es la obtención de beneficios a partir de los recursos y capacidades que controla la empresa, como son sus activos físicos y financieros, el capital humano, los activos intangibles como marcas, reputación, know-how, experiencia y tecnología. Las capacidades son básicamente consecuencias de la acción de la dirección para movilizar los recursos mediante la generación de un sistema de rutinas organizativas y de una cultura, resultado de un proceso de aprendizaje colectivo.

Las capacidades también serán recursos al alcance de la empresa, de carácter organizativo, que permitirán dinamizar el resto de los recursos que posee una organización empresarial.

Los recursos de una organización se identifican como la fuente de ventajas competitivas. Pero no basta con tener una ventaja competitiva, sino que, además, ésta debe ser sostenible en el tiempo y la empresa debe poder apropiarse de las rentas que genera. La competitividad de la empresa depende entonces de su capacidad para configurar una cartera de recursos únicos, que le confieran una serie de competencias distintivas. Estas competencias se refieren a la experiencia en producir y comercializar una línea de productos, el desarrollo de las capacidades de los individuos que comprende la organización, el grado en que la capacidad individual se aplica a la tarea común, y la calidad de la coordinación del esfuerzo individual y de grupo. Los recursos de la empresa se convertirán en competencias distintivas cuando: (a) la organización no comparta su propiedad con la competencia; (b) permitan producir outputs adaptados a las necesidades de los clientes con mejor desempeño que los competidores.

Los recursos y competencias que sean capaces de generar rentas y ventajas competitivas sostenibles son las que merecen una atención por parte de la dirección de la empresa, ya que, se trata de los recursos estratégicos de la misma. Una ventaja competitiva sólida exige que sea perenne, o sea, duradera y defendible, pero para que ésta sea perenne debe estar basada en recursos con ciertos atributos. Los recursos que reúnen dichos requisitos se han venido a denominar como activos estratégicos, y su stock será una buena medición de las competencias distintivas de la empresa.

Los recursos y capacidades más importantes de la empresa son aquéllos que son duraderos, difíciles de identificar y comprender, imperfectamente transferibles, no fácilmente duplicables, y en los cuales la empresa posea clara propiedad y control.

Aún cuando los recursos disponibles cumplan los requisitos mencionados, su valor

competitivo es escaso si no se corresponden con factores claves de éxito en la actividad.

La posición competitiva de la empresa debe apoyarse en ventajas competitivas consistentes con estos elementos críticos del entorno competitivo de la industria. Los recursos que lograrán que la ventaja competitiva sea más sostenible en el tiempo y apropiable, serán aquellos que mejor cumplan las características.

Los recursos que poseen las organizaciones se agrupan en recursos tangibles y recursos intangibles, también denominados estos últimos como activos invisibles. Los activos tangibles se caracterizan por ser fácilmente identificables y catalogables; será pues su propia naturaleza la que les impedirá contribuir plenamente a la creación y sostenibilidad de la ventaja competitiva. Mientras que los recursos intangibles si pueden contribuir en mayor grado al sustento de las ventajas competitivas y por ende, al éxito empresarial. Los cuatro tipos de recursos tangibles son: financieros, organizacionales, físicos y tecnológicos (cuadro N° 5). Los tres tipos de recursos intangibles son: humanos, innovación y reputación (cuadro N° 6).

**Cuadro N° 5. Recursos tangibles.**

Recursos financieros	<ul style="list-style-type: none"><li>• Situación crediticia de la empresa.</li><li>• Capacidad de la empresa para generar fondos internamente.</li></ul>
Recursos de la organización	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organigrama formal de la empresa y sus sistemas formales para planear, controlar y coordinar.</li></ul>
Recursos materiales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ubicación y grado de complejidad de la planta y el equipo de la empresa.</li><li>• Acceso a materias primas.</li></ul>
Recursos tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elementos disponibles de la tecnología, por ejemplo patentes, marcas registradas, derechos registrados y secretos comerciales.</li></ul>

Fuente: Hitt y otros. 2007. Pág. 80. Adaptado de R. Hall. 1991. Págs. 100-102.

**Cuadro N° 6. Recursos intangibles.**

Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conocimientos.</li><li>• Confianza</li><li>• Capacidad de los administradores.</li><li>• Rutinas de la organización.</li></ul>
Recursos para innovar	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ideas.</li><li>• Capacidad científica.</li><li>• Capacidad innovadora.</li></ul>
Recursos de la reputación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prestigio entre los clientes.</li><li>• Nombre de la marca.</li><li>• Percepción de la calidad, la duración y la confiabilidad de los productos.</li><li>• Prestigio entre los proveedores.<ul style="list-style-type: none"><li>- Gracias a relaciones e interacciones eficientes, eficaces, solidarias y benéficas para las dos partes.</li></ul></li></ul>

Fuente: Hitt y otros. 2007. Pág. 80. Adaptado de R. Hall. 1991. Págs. 101-104.

#### **2.4 Activos Intangibles como Activos Estratégicos.**

Los activos estratégicos de las organizaciones serán un conjunto de los recursos, pero especialmente de capacidades. De esta manera, la ventaja competitiva de una empresa se fundamentará esencialmente sobre los conocimientos y habilidades que posea, así como sobre los sistemas directivos que controle; es decir, la competitividad se sostendrá principalmente en la configuración de su cartera de activos intangibles.

Los activos estratégicos de la empresa son el conjunto de recursos y capacidades difíciles de intercambiar, imitar o sustituir, escasos, complementarios, duraderos, apropiables, y que varían con los cambios en el conjunto relevante de factores estratégicos de la industria que confieren a la empresa su ventaja competitiva (Alegre, 2004).

Existen cinco trabajos fundamentales, reflejados en el cuadro N° 7, que analizan las características que deben cumplir los recursos para conseguir su carácter estratégico.

**Cuadro N° 7. Requisitos que deben cumplir los recursos para adquirir su carácter estratégico.**

<b>FINALIDAD DEL REQUISITO</b>	<b>CONSEGUIR UNA VENTAJA COMPETITIVA</b>	<b>SOSTENER LA VENTAJA COMPETITIVA CONSEGUIDA</b>	<b>APROPIARSE DE LA RENTA GENERADA</b>
Dierickx y Cool (1989)	- Stock de activos específicos estratégicos.	- No imitación del stock de activo. - No sustitución del stock de activos.	
Barney (1991)	- Valiosos. - Escasos.	- Imitabilidad imperfecta. - No sustituibles.	
Grant (1991)	- Relevantes. - Escasos.	- Durabilidad. - Transparencia imperfecta. - Transferibilidad imperfecta. - Replicabilidad imperfecta.	- Apropiación.
Peteraf (1993)	- Heterogeneidad.	- Límites ex post a la competencia - Imperfecta movilidad	- Límite ex antes a la competencia.
Amit y Schoemaker (1993)	- Solapamiento con factores estratégicos. - Escasos.	- Durabilidad. - No imitables. - No comercializable ni transferible. - Complementariedad. - No sustituibles.	- Apropiación.

Fuente: Alegre, Joaquín. 2004. Págs. 43-44. Elaboración propia a partir de los trabajos originales de Dierickx y Cool (1989), Barney (1991), Grant (1991), Peteraf (1993) y Amit y Schoemaker (1993).

Los activos intangibles, por su propia naturaleza, tienen mayor facilidad para convertirse en los activos estratégicos de las organizaciones. El rasgo común de los activos intangibles y de las capacidades que los movilizan es que son formas de conocimiento con grados distintos de especificidad, codificabilidad y complejidad. Aquí descansa su contribución a la construcción de una posición competitiva ventajosa. Su intensidad en conocimiento les otorga una serie de condiciones idóneas para convertirlos en activos escasos y valiosos, y difícilmente imitables por terceros. Su denominador

común o materia prima es la información. Los activos intangibles se identifican con los servicios productivos proporcionados por el capital tecnológico, humano y comercial, así como por el efecto sinérgico que crean conjuntamente y se plasma en la cultura de la empresa.

Los activos intangibles, por su propia naturaleza, tienen mayor facilidad para convertirse en los activos estratégicos de las organizaciones. El rasgo común de los activos intangibles y de las capacidades que los movilizan es que son formas de conocimiento con grados distintos de especificidad, codificabilidad y complejidad. Aquí descansa su contribución a la construcción de una posición competitiva ventajosa. Su intensidad en conocimiento les otorga una serie de condiciones idóneas para convertirlos en activos escasos y valiosos, y difícilmente imitables por terceros. Su denominador común o materia prima es la información. Los activos intangibles se identifican con los servicios productivos proporcionados por el capital tecnológico, humano y comercial, así como por el efecto sinérgico que crean conjuntamente y se plasma en la cultura de la empresa.

La concentración en los activos intangibles no pretende sostener que los activos físicos carecen de importancia, es cierto que la inversión en intangibles no se transformará en productiva a no ser que vaya acompañada por una inversión en recursos materiales. Por tanto, se puede pensar que pese a la superioridad que adquieren los activos intangibles como fuente de ventajas competitivas sostenibles, los activos tangibles se configuran como condiciones necesarias, aunque no suficientes, para conseguir el éxito competitivo, y por consiguiente la empresa no debe abandonar en ningún momento su atención. Sin embargo, es cierto que la posesión de activos físicos fácilmente transmisibles en el mercado origina pocas ventajas competitivas sostenibles.

Según Hitt e Ireland (2007:79), los recursos son de espectro amplio y abarcan un abanico de fenómenos individuales, sociales y organizacionales. Por lo general, los recursos por sí solo no producen una ventaja competitiva. De hecho, una ventaja

competitiva se suele basar en una agrupación única de varios recursos. Los recursos de las empresas son tangibles e intangibles. Los recursos tangibles son activos que se pueden ver y cuantificar. Los equipos de producción, las plantas de manufactura y las estructuras formales de líneas de subordinación son ejemplo de este tipo de recursos.

Los recursos intangibles incluyen activos que suelen tener profundas raíces en la historia de la empresa y que se han ido acumulando con el transcurso del tiempo. Como los recursos intangibles están incrustados en patrones únicos de rutinas, dificultan hasta cierto punto que los competidores lo puedan analizar e imitar. El conocimiento, la confianza entre gerentes y empleados, las capacidades de los gerentes, las rutinas de la organización, las capacidades científicas, la capacidad para innovación y la reputación de la empresa por sus bienes o servicios y la forma en que interactúan con las personas (como empleados, clientes y proveedores) son ejemplos de los recursos intangibles.

La capacidad de endeudamiento y el estado de la planta y el equipo de una empresa son visibles y, por lo tanto, son recursos tangibles. El valor de muchos de estos recursos se establece por medio de estados financieros, pero éstos no representan el valor de todos los activos de una empresa porque no toman en cuenta algunos recursos intangibles. Los recursos intangibles, en comparación con los tangibles, son una fuente superior y más potente de competencias. De hecho, en una economía global, el éxito de una empresa radica en sus capacidades intelectuales y en la de sus sistemas más que en los activos físicos, porque la capacidad para administrar el intelecto humano y convertirlo en productos y servicios útiles, se está convirtiendo con rapidez en la habilidad ejecutiva determinante de esta era.

## **2.5 Norma Internacional de Contabilidad N° 38.**

La Norma Internacional de Contabilidad N° 38, emitida por el Comité de Normas Internacionales de Contabilidad con el fin de obtener elementos que sirvan de base para la incorporación del capital intelectual en los estados financieros. La NIC 38, es el

estándar internacional, cuyo objetivo prescribir el tratamiento contable de los activos intangibles. Esta norma requiere que las entidades reconozcan un activo intangible si, y sólo si, se cumplen ciertos criterios, además que especifica cómo determinar el importe en libros de los activos intangibles, y exige la revelación de información específica sobre estos activos.

Esta norma establece cómo los activos intangibles proporcionan beneficios económicos futuros a las organizaciones, estos provienen de los ingresos ordinarios procedentes de la venta de productos o servicios, los ahorros de costo y otros rendimientos diferentes que se deriven del uso del activo por parte de la entidad. Por ejemplo, el uso de la propiedad intelectual, dentro del proceso de producción puede reducir los costos de producción futuros, en lugar de aumentar los ingresos ordinarios futuros.

El reconocimiento de una partida como activo intangible exige, para la entidad que: sea probable que los beneficios económicos futuros que se han atribuido al mismo fluyan a la entidad, que el costo del activo puede ser medido de forma fiable. Además que, la entidad evaluará la probabilidad de obtener beneficios económicos futuros utilizando hipótesis razonables y fundadas, que representen las mejores estimaciones de la gerencia respecto al conjunto de condiciones económicas que existirán durante la vida útil del activo. La entidad utilizará su juicio para evaluar el grado de certidumbre asociado al flujo de beneficios económicos futuros que sea atribuible a la utilización del activo, a partir de la evidencia disponible en el momento del reconocimiento inicial, otorgando un peso mayor a la evidencia procedente de fuentes externas.

#### 2.5.1 Definición de Activos Intangibles.

De acuerdo con lo establecido por la NIC 38, 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 alquiler a otros o para propósitos administrativos.

Un activo es un recurso: controlado por una empresa como resultado de eventos pasados. Y, por el cual se esperan que fluyan beneficios económicos futuros para la empresa.

### 2.5.2 Características de los Activos Intangibles.

Con frecuencia, las entidades emplean recursos, o incurren en pasivos, para la adquisición, desarrollo, mantenimiento o mejora de recursos intangibles tales como el conocimiento científico o tecnológico, el diseño e implementación de nuevos procesos o nuevos sistemas, las licencias o concesiones, la propiedad intelectual, los conocimientos comerciales o marcas (incluyendo denominaciones comerciales y derechos editoriales).

De acuerdo con la Norma Internacional de Contabilidad N° 38, para que los activos intangibles puedan considerarse como tal, deben cumplir con ciertas características tales como:

- Identificabilidad.
- Contar con un control sobre el recurso en cuestión y la existencia de beneficios futuros.

En caso de no cumplir con estas características, el costo derivado de su adquisición, será reconocido como un gasto. Sin embargo, si estos activos fueron adquiridos dentro de una adquisición o fusión de un negocio, formara parte de la plusvalía que se reconozca al momento de su compra.

### 2.5.3 Identificabilidad de los Activos Intangibles.

La revisión de la Norma Internacional de Contabilidad N° 38, tuvo como objeto mejorar la calidad, a la vez que procurar la convergencia internacional, en la contabilización de las combinaciones de negocios y la consecuente contabilización de la

plusvalía comprada y los activos intangibles adquiridos en combinaciones de negocios. Además que no precisaba el concepto de “identificabilidad”, esta versión previa establecía que un activo intangible podría ser distinguido claramente de la plusvalía comprada si el activo era separable, pero separabilidad no era una condición necesaria para la identificabilidad. Por tal motivo se hizo necesario introducir en la norma la clarificación del concepto de “identificabilidad” en relación con los activos intangibles, la vida útil y la amortización de los activos intangibles, y la contabilización de los proyectos de investigación y desarrollo en curso adquiridos en las combinaciones de negocios.

La definición de un activo intangible exige que el mismo sea perfectamente identificable, con el fin de poderlo distinguir claramente de la plusvalía comprada. La plusvalía comprada, surgida en una combinación de negocios, representa un pago realizado por la entidad adquirente anticipando beneficios económicos futuros por activos que no ha sido capaz de identificar de forma individual ni, por tanto, de reconocer por separado. Estos beneficios económicos futuros pueden tener su origen en la sinergia que se produce entre los activos identificables adquiridos o bien proceder de activos que, por separado, no cumplan las condiciones para su reconocimiento en los estados financieros, pero por los que la entidad adquirente está dispuesta a pagar cuando realiza la combinación de negocios.

Un activo satisface el criterio de identificabilidad incluido en la definición de activo intangible cuando:

- Es separable o susceptible de ser separado de la entidad, vendido, cedido o dado en operación, arrendado o intercambiado, ya sea individualmente o junto con el contrato, activo o pasivo con los que guarde relación.
- Surge de derechos contractuales o de otros derechos legales, con independencia de que esos derechos sean transferibles o separables de la entidad o de otros derechos u

obligaciones.

#### 2.5.4 Reconocimiento y Medición de los Activos Intangibles.

De acuerdo con la Norma Internacional de Contabilidad N° 38, un activo intangible debe ser centro de reconocimiento por la entidad cuando el elemento en cuestión cumpla:

- Con la definición de activo intangible.
- Con los criterios para su reconocimiento.
- El costo del activo puede ser valorado de forma fiable.
- Es probable que los beneficios económicos futuros que se han atribuido al mismo fluyan a la entidad.

Un activo intangible se le puede adquirir de diversas formas, las cuales se menciona a continuación:

- Adquisición independiente. Se considera adquisición independiente cuando el precio que paga la entidad para adquirir un activo intangible refleja las expectativas acerca de la probabilidad de que los beneficios económicos futuros incorporados al activo fluyan a la entidad en otras palabras, el efecto de la probabilidad se refleja en el costo del activo, además, el costo de un activo intangible adquirido de forma independiente puede, ser medido con fiabilidad. Esto es particularmente válido cuando la contrapartida por la compra adopta la forma de efectivo o de otros activos monetarios.

El costo de un activo intangible adquirido de forma independiente comprende:

- El precio de adquisición, incluidos los aranceles de importación y los impuestos no recuperables que recaigan sobre la adquisición, después de deducir los descuentos

comerciales y las rebajas; y

- Cualquier costo directamente atribuible a la preparación del activo para su uso previsto.

Son ejemplos de costos atribuibles directamente:

- Los costos de las remuneraciones a los empleados, derivados directamente de poner el activo en sus condiciones de uso;
- Honorarios profesionales surgidos directamente de poner el activo en sus condiciones de uso; y
- Los costos de comprobación de que el activo funciona adecuadamente.

Ejemplos de desembolsos que no forman parte del costo de un activo intangible son:

- Los costos de introducción de un nuevo producto o servicio (incluyendo los costos de actividades publicitarias y promocionales);
- Los costos de apertura del negocio en una nueva localización o dirigirlo a un nuevo segmento de clientela (incluyendo los costos de formación del personal); y
- Los costos de administración y otros costos indirectos generales.

Los siguientes costos no se incluirán en el importe en libros del activo intangible:

- Costos soportados cuando el activo, capaz de operar de la forma prevista por la gerencia, no ha comenzado a utilizarse; y
  - Pérdidas operativas iniciales, como las generadas mientras se desarrolla la demanda de los productos que se elaboran con el activo.
- Adquisición como parte de una combinación de negocios. Según lo establecido en la Norma Internacional de Información Financiera N° 3 (NIIF 3), Combinaciones de

Negocios, si se adquiere un activo intangible en una combinación de negocios, el costo del mismo será su valor razonable en la fecha de adquisición. El valor razonable de un activo intangible refleja las expectativas del mercado acerca de la probabilidad de que los beneficios económicos futuros incorporados al activo fluyan a la entidad.

El valor razonable de los activos intangibles adquiridos en combinaciones de negocios, puede medirse con suficiente fiabilidad, si este tiene una vida útil finita, entonces se dirá que su valor razonable puede medirse con fiabilidad.

Las únicas circunstancias en las que podría no ser posible medir de forma fiable el valor razonable de un activo intangible adquirido en una combinación de negocios se darán cuando el activo intangible surja de derechos legales o contractuales y además:

- No sea separable; o
  - Sea separable, pero no exista un historial o evidencia de transacciones de intercambio para el mismo activo u otros similares, y la estimación del valor razonable dependa de variables que no se pueden medir.
- 
- Adquisición mediante una subvención del gobierno. En algunos casos, un activo intangible puede ser adquirido libre de cargo, o por una contraprestación simbólica, por razón de una subvención o concesión del gobierno. Esto puede ocurrir cuando un gobierno traslada o concede a un ente activos intangibles, tales como derechos de aterrizaje, licencias para explotar emisoras de radio o televisión, licencias de importación o bien cuotas o derechos de acceso a otros recursos de carácter restringido.

Según la Norma Internacional de Contabilidad N° 20, que trata sobre la Contabilización de las Subvenciones del Gobierno e Información a Revelar sobre Ayudas Gubernamentales, una empresa puede preferir reconocer, el activo intangible y

la subvención, por sus valores razonables en el momento inicial. Si la misma resolviese no reconocer inicialmente el activo por su valor razonable, reconocerá el activo, inicialmente, por un valor nominal, más cualquier desembolso que sea directamente atribuible a la preparación del activo para el uso que se le procura dar.

- Permutas de activos. Los activos intangibles pueden ser adquiridos a cambio de uno o varios activos no monetarios, o de una combinación de activos monetarios y no monetarios. El costo del activo intangible se medirá por su valor razonable, a menos que el convenio de canje no tenga carácter comercial, o no pueda calcularse con fiabilidad el valor razonable del activo recibido ni el del activo entregado. Si el activo adquirido no se mide por su valor razonable, su costo se medirá por el importe en libros del activo entregado.

La entidad determinará si un intercambio de activos intangibles tiene carácter comercial, considerando en qué medida se espera que cambien los flujos de efectivo futuros como consecuencia de dicha transacción. Para que una transacción de intercambio tenga naturaleza de perfil comercial la proporción de riesgo, calendario e importe de los flujos de efectivo del activo recibido difiere de la configuración de los flujos de efectivo del activo cedido; o que el valor específico para la empresa, en la parte de sus actividades afectadas por la permuta, se ve modificado como consecuencia del intercambio.

Cuando no se hallen transacciones comparables en el mercado que permitan la valoración razonable de un activo intangible podrá medirse con fiabilidad solo si la variabilidad en el rango de las estimaciones del valor razonable no es significativa, o si las probabilidades de las diferentes estimaciones, dentro de ese rango, pueden ser evaluadas razonablemente y utilizadas en la estimación del valor razonable.

### 2.5.5 Activos Intangibles Generados Internamente.

Durante ciertas circunstancias, existen ciertas dificultades para valorar si un activo intangible generado internamente cumple los criterios para su reconocimiento como activo, pues es difícil determinar si es identificable o es probable, que genere beneficios económicos en el futuro, además de la posibilidad de establecer el costo del activo de forma fiable.

Para evaluar si un activo intangible generado internamente cumple los criterios para su reconocimiento, la entidad clasificará la generación del activo en:

- Fase de investigación. No se reconocerán activos intangibles surgidos de la investigación en proyectos internos. Los desembolsos por investigación, se reconocerán como gastos del periodo en el que se incurran. En esta fase la entidad no puede demostrar que exista un activo intangible que pueda generar probables beneficios económicos en el futuro por lo tanto, los desembolsos correspondientes se reconocerán como gastos en el momento en que se produzcan.

Son ejemplos de actividades de investigación:

- Actividades dirigidas a obtener nuevos conocimientos;
  - La búsqueda, evaluación y selección final de aplicaciones de resultados de la investigación u otro tipo de conocimientos;
  - La búsqueda de alternativas para materiales, aparatos, productos, procesos, sistemas o servicios; y
  - La formulación, diseño, evaluación y selección final, de posibles alternativas para materiales, dispositivos, productos, procesos, sistemas o servicios que sean nuevos o se hayan mejorado.
- Fase de desarrollo. Un activo intangible surgido del desarrollo en un proyecto interno,

se reconocerá como tal si, y sólo si, la entidad puede demostrar que es posible completar la producción del activo intangible de forma que pueda estar disponible para su utilización o su venta. Además que este tenga la capacidad de generar probables beneficios económicos en el futuro y si existe disponibilidad de los recursos técnicos, financieros o de otro tipo, para completar el desarrollo y para utilizar o vender el activo intangible, y claro está si este puede ser medido, de forma fiable.

Son ejemplos de actividades de desarrollo el diseño, construcción y prueba, anterior a la producción o utilización, de modelos y prototipos y el diseño de herramientas, troqueles, moldes y plantillas que impliquen tecnología nueva.

#### 2.5.6 Costo de un Activo Intangible.

Según la Norma Internacional de Contabilidad N° 38, la suma de los desembolsos incurridos desde el momento en que el elemento cumple las condiciones para su reconocimiento, prohíbe la reintegración, en forma de elementos del activo, de los desembolsos reconocidos previamente como gastos.

El costo de un activo intangible generado internamente comprenderá todos los costos directamente atribuibles necesarios para crear, producir y preparar el activo para que pueda operar de la forma prevista por la gerencia. Ejemplos de costos directamente atribuibles son: los costos de materiales y servicios utilizados o consumidos en la generación del activo intangible; los costos de las remuneraciones a los empleados derivadas de la generación del activo intangible; los honorarios para registrar los derechos legales; y la amortización de patentes y licencias que se utilizan para generar activos intangibles.

### 2.5.7 Vida Útil de un Activo Intangible.

La vida útil de un activo intangible es finita o indefinida. La entidad considerará que un activo intangible tiene una vida útil indefinida cuando, no exista un límite previsible al periodo a lo largo del cual el activo se espera que el activo genere entradas de flujos netos de efectivo para la entidad. La vida útil de un activo intangible refleja sólo el nivel de los desembolsos para mantenimiento futuros necesarios para preservar el activo en su nivel normal de desempeño, evaluado en la fecha en la que se estima la vida útil del activo, así como la capacidad de la entidad y su intención de alcanzar dicho nivel.

La contabilización de un activo intangible se basa en su vida útil. Un activo intangible con una vida útil finita se amortiza, mientras que un activo intangible con una vida útil indefinida no se amortiza.

Para determinar la vida útil de un activo intangible, es preciso considerar muchos factores, entre los que figuran:

- La utilización esperada del activo por parte de la entidad, así como si el elemento podría ser gestionado de forma eficiente por otro equipo directivo distinto;
- Los ciclos típicos de vida del producto, así como la información pública disponible sobre estimaciones de la vida útil, para tipos similares de activos que tengan una utilización parecida;
- La incidencia de la obsolescencia técnica, tecnológica, comercial o de otro tipo;
- La estabilidad de la industria en la que opere el activo, así como los cambios en la demanda de mercado para los productos o servicios fabricados con el activo en cuestión;
- Las actuaciones esperadas de los competidores, ya sean actuales o potenciales;
- El nivel de los desembolsos por mantenimiento necesarios para conseguir los

- El periodo en que se controle el activo, si estuviera limitado, así como los límites, ya sean legales o de otro tipo, sobre el uso del elemento, tales como las fechas de caducidad de los arrendamientos relacionados con él; y
- Si la vida útil del activo depende de las vidas útiles de otros activos poseídos por la entidad.

La vida útil de un activo intangible puede ser muy larga, o muy corta, debido a que existen factores económicos y legales que ejerzan influencia sobre el mismo, esto genera una gran incertidumbre, por tal razón, se requiere que se haga una estimación prudente de la vida útil del activo intangible. A continuación se presentan una explicación de cómo se desempeña un activo intangible que posea una vida útil finita y una vida útil indefinida.

- Activos intangibles con vidas útiles finitas. El importe amortizable de un activo intangible con una vida útil finita, se distribuirá sobre una base sistemática a lo largo de su vida útil. La amortización comenzará cuando el activo esté disponible para su utilización.

El importe amortizable de un activo con vida útil finita se determinará después de deducir su valor residual. Es necesario destacar que el valor residual de un activo intangible es nulo a menos que exista un compromiso, por parte de un tercero, para comprar el activo al final de su vida útil; o que exista un mercado activo para el activo intangible, y además pueda determinarse el valor residual con referencia a este mercado; y sea probable que ese mercado subsista al final de la vida útil del mismo.

Pueden utilizarse diferentes métodos para distribuir el importe amortizable de un activo, de forma consecuente, a lo largo de su vida útil. Entre dichos métodos se encuentran el de amortización lineal, el de porcentaje constante sobre importe en libros o

el de las unidades producidas. El método utilizado para cada activo se seleccionará a partir del patrón esperado de consumo de los beneficios económicos futuros esperados y se aplicará de forma uniforme en cada periodo, salvo que se produzca un cambio en los patrones esperados de consumo de dichos beneficios económicos futuros derivados del activo. En raras ocasiones, o quizá en ninguna, existirá una evidencia suficiente para apoyar un método de amortización que produzca, en los activos intangibles con una vida útil finita, una amortización acumulada menor que la obtenida al utilizar el método de amortización lineal.

- Activos intangibles con vidas útiles indefinidas. Se revisará durante cada periodo para determinar si existen hechos y circunstancias que permitan seguir manteniendo una vida útil indefinida para ese activo.

#### 2.5.8 Información a Revelar.

La Norma Internacional de Contabilidad N° 38, establece que la empresa debe revelar en los estados financieros la información que se presenta a continuación:

De tipo general, los estados financieros deben revelar en las notas explicativas lo siguiente para cada clase de los activos intangibles, diferenciando entre los activos generados internamente y los activos intangibles.

- Si las vidas útiles son indefinidas o finitas y, en este caso, las vidas útiles o los porcentajes de amortización utilizados.
- Los métodos de amortización utilizados para los activos intangibles con vidas útiles finitas.
- El importe en libros bruto y la amortización acumulada (junto con el importe acumulado de las pérdidas por deterioro del valor), tanto al principio como al final de cada periodo.
- La partida o partidas, del estado de resultados, en las que está incluida la

amortización de los activos intangibles.

- La conciliación entre los valores en libros al principio y al final del periodo, mostrando:
  - Los incrementos, con indicación separada de los que procedan de desarrollos internos, aquéllos adquiridos por separado y los adquiridos en combinaciones de negocios.
  - Los activos clasificados como mantenidos para la venta o incluidos en un grupo de elementos en desapropiación, clasificado como mantenido para la venta de acuerdo con la Norma Internacional de Información Financiera N° 5, así como otras ventas o disposiciones por otra vía.
  - Los incrementos y decrementos, durante el periodo, procedentes de revaluaciones efectuadas según se indica en los párrafos 75, 85 y 86, así como de pérdidas por deterioro del valor reconocidas o revertidas, llevadas directamente al patrimonio neto siguiendo las reglas de la Norma Internacional de Contabilidad N° 36, Deterioro del Valor de los Activos (si las hubiere).
  - Las pérdidas por deterioro del valor reconocidas, en el resultado del periodo aplicando la NIC 36 (si las hubiere).
  - Las reversiones de anteriores pérdidas por deterioro del valor, a lo largo del periodo, que se hayan llevado a los resultados (si las hubiere).
  - El importe de la amortización reconocida durante el periodo.
  - Las diferencias netas de cambio derivadas de la conversión de estados financieros a la moneda de presentación, y de la conversión de una operación en el extranjero a la moneda de presentación de la entidad; y
  - Otros cambios habidos en el importe en libros durante el periodo.

La entidad revelará también información sobre:

- La naturaleza y efecto de los cambios en las estimaciones contables que tengan un efecto significativo en el periodo corriente, o que se espera que tengan repercusión

significativa en futuros periodos. Estas revelaciones de información pueden surgir por cambios en:

- El periodo de amortización fijado para un activo intangible;
  - El método de amortización; o
  - Los valores residuales.
- 
- Cuando se determinen activos intangibles con vida útil indefinida, el valor en libros de dicho activo y las razones sobre las que se apoya la estimación de una vida útil indefinida. Al aportar estas razones, la entidad describirá el factor o los factores que han jugado un papel significativo al determinar que el activo tiene una vida útil indefinida.
  - Una descripción del importe en libros y del tiempo restante de amortización de cualquier activo intangible que sea significativo en los estados financieros de la entidad.
  - Cuando los activos intangibles que se adquieran mediante una concesión gubernamental, y hayan sido reconocidos inicialmente por su valor razonable.
    - El valor razonable por el que se han reconocido primeramente dichos activos;
    - Su valor en libros; y
    - Si la medición posterior al reconocimiento inicial se realiza utilizando el modelo del costo o el modelo de reevaluación;
  - Cuando la existencia y el valor en libros de los activos intangibles cuya titularidad tenga alguna limitación.

- De igual forma cuando la entidad proceda a describir el factor, o los factores, que han jugado un papel importante en la determinación del hecho de que el activo intangible tiene una vida útil indefinida.

Esta norma surgió por la necesidad de evidenciar que los activos de naturaleza física o material ya no poseían la importancia principal que en un momento llegaron a tener, es en este instante donde los activos intangibles de naturaleza inmaterial, tales como: el conocimiento, el saber hacer, las relaciones con los clientes, los procesos operativos, la tecnología de la información, bases de datos, las capacidades, habilidades y motivaciones de los empleados, vienen a tener mayor importancia para la empresa, ya que, éstos brindan a la entidad una ventaja competitiva. Debido a la creciente importancia de los activos intangibles el Comité de Normas Internacionales de Contabilidad emitió la NIC 38 Activos Intangibles, con el fin de establecer los elementos que sirvan de base para la incorporación del capital intelectual en los estados financieros. Esta Norma demanda que las entidades reconozcan un activo intangible si, y sólo si, se cumplen ciertos criterios, además que especifica cómo determinar el importe en libros de los activos intangibles, y exige la revelación de información específica sobre estos activos en los estados financieros, más específicamente en las notas explicativas.

Esta norma representa un esfuerzo por parte del Comité de Normas Internacionales de Contabilidad por establecer un modelo de tratamiento contable para los activos intangibles, sin embargo, ésta no es suficiente, ya que, no establece una regulación normativa y contable sobre cómo medir y cuantificar todo lo que incluye el capital intelectual, en la misma no se establece un tratamiento contable para temas como el conocimiento, la confianza, la capacidad de los administradores, las ideas, la capacidad científica e innovadora del personal, el prestigio entre los clientes, la percepción de la calidad, la confiabilidad de los productos y el prestigio que se tiene frente a los proveedores los cuales son considerados como la solución para competir en un ambiente donde los cambios se generan a la velocidad de la luz. Por tal motivo, muchas empresas

han decidido desarrollar un tratamiento contable del capital intelectual, un ejemplo, es la empresa Skandia la mayor compañía escandinava de seguros y servicios financieros, que a través de la dirección de Leif Edvinsson (Edvinsson y Malone, 2004), emprendió en 1991 los estudios sobre los componentes del capital intelectual, y es para 1995 cuando brindó un auténtico adelanto en la investigación, divulgando el primer informe sobre capital intelectual, como complemento al informe financiero. Las investigaciones de esta empresa demuestran que los modelos contables tradicionales, se han quedado atrás en relación con los avances tecnológicos y económicos; de aquí que, esta norma se puede tomar en cuenta sólo a nivel complementario.

## CAPÍTULO III

### CAPITAL INTELECTUAL

#### 3.1 Capital Intelectual.

A partir de la última década del siglo XX los líderes de las organizaciones innovadoras han comenzado a reconocer que sus activos contables tradicionales no constituyen la principal fuente de ventajas competitivas; por el contrario, han aceptado que ciertos activos intangibles como el talento, las competencias, las habilidades individuales, las relaciones de mercado y la capacidad de manejar eficientemente el flujo de competencias son los elementos que otorgan verdaderas fortalezas a las organizaciones. Tales factores son los que conforman el capital intelectual de una organización empresarial (Becerra y otros, 2005).

El capital intelectual no es un término novedoso, sino que ha estado presente desde el momento en que el primer vendedor estableció una buena relación con un cliente. Más tarde, se le llamó fondo de comercio. Sin embargo, en el transcurso de las dos últimas décadas ha ocurrido una explosión en determinadas áreas técnicas claves, incluidos los medios de comunicación y las tecnologías de la información, que han proporcionado nuevas herramientas que han permitido cambiar la manera de hacer negocios, puesto que, éstas contribuyen no sólo a determinar el valor real de las empresas, sino, lo más importante, a agregarles valor a las mismas, lo que ha traído como resultado una transformación importante en la economía, puesto que, el mercado se ha tornado más competitivo.

No cabe duda que en los últimos años, la era o sociedad del conocimiento, ha provocado grandes e importantes cambios en todos los ámbitos, siendo el económico, el más afectado de todos. Hoy día, el mundo de los negocios ha estado marcado por el

conocimiento o, lo que es lo mismo, por aquellos elementos de naturaleza inmaterial que tienen profundas incidencias en las ventajas competitivas que pueda poseer determinada empresa. En la actualidad las organizaciones que deseen obtener éxito y ventajas competitivas, deberán gestionar y desarrollar su capital intelectual de manera adecuada para lograr conseguir sus objetivos.

### 3.1.1 Definición del Capital Intelectual.

El concepto de capital intelectual abarca aquellos activos intangibles que surgieron en respuesta a un creciente reconocimiento de que factores distintos de los del tipo contable pueden tener un papel importante que desempeñar en el valor real de una empresa. De hecho, la gestión del capital intelectual se ha convertido en la actualidad en un paradigma de la empresa excelente o triunfadora.

El capital intelectual, denominado en un principio fondo de comercio como también se le conoce, ha estado siempre presente desde el momento en el que se estableció una buena relación con un cliente. Sin embargo, este fondo de comercio no representa todos los elementos de naturaleza intangible que hacen posible el éxito de una organización, sino una pequeña parte de éstos. Es el avance tecnológico el que aporta un conjunto de herramientas capaces de generar un valor agregado inmaterial de tal forma que la empresa ha pasado a estar formada por sus activos materiales más su capital intelectual, el cual permite a las organizaciones el logro y sostenimiento de una ventaja competitiva.

Es bueno destacar lo señalado por Johnson (Edvinsson y Malone, 2004:5), quien señala que: el capital intelectual se esconde dentro de ese asiento contable tradicional y misterioso llamado “*goodwill*”. La diferencia es que el *goodwill* recalca activos poco usuales pero reales, tales como las marcas de fábrica. En comparación, afirma que el capital intelectual busca más allá, activos menos tangibles, tales como la capacidad de una compañía para aprender y adaptarse.

A partir la década de los 90, cuando comenzaron a desarrollarse las teorías en relación con la administración y medición del conocimiento dentro de la organización, hasta hoy, son muchas las definiciones que se le ha dado al capital intelectual. Pero, aún en la actualidad son numerosos los esfuerzos que se están llevando a cabo, principalmente por el sector empresarial, para conseguir elaborar una metodología capaz de expresar el valor de los activos intangibles de una organización.

Entre las definiciones más importantes y completas de capital intelectual está la desarrollada por Valdés (1996:310):

El capital intelectual es todo el inventario de conocimientos generados por la empresa y expresados como tecnología: patentes, mejora de procesos, productos y servicios; información: conocimiento de clientes, proveedores, competencia, entorno y oportunidades; y habilidades desarrolladas en el personal: solución de problemas en equipo, comunicación, manejo de conflictos, desarrollo de la inteligencia. Todo unido y orientado a crear valor agregado de forma continúa para el cliente.

Esta noción muestra la combinación de tres factores: conocimientos, información y habilidades del personal, los cuales constituyen la base de la estructura del capital intelectual en las organizaciones.

Por su parte Stewart (1998: 9), aclara que:

Cuando digo capital intelectual no me refiero a un puñado de lumbreras con título encerrados en un laboratorio. Tampoco me refiero a la propiedad intelectual (patentes y derechos de autor), aunque es uno de sus componentes. El capital intelectual es la suma de todos los conocimientos que poseen todos los empleados de una empresa y le dan a ésta una ventaja competitiva. A diferencia de los bienes conocidos por la gente de negocios y los contadores –tierras, fábrica, equipos, dinero-, es un bien intangible.

En este sentido, se puede señalar que el capital intelectual reúne el conocimiento

que existe en la organización, el cual organizado y aplicado apropiadamente, permite generar una ventaja diferencial a corto, mediano y largo plazo.

McDonald (Stewart, 1998:111), ofrece una mejor aproximación a lo que constituye el capital intelectual: “el conocimiento existente en una organización que se puede usar para crear una ventaja diferencial”, o sea, la suma de todo lo que saben todos que le da a la empresa una ventaja competitiva. Pero esto dice qué hace, no qué es, el capital intelectual. Por su parte, Klein y Prusak (Stewart, 1998:111), presentan una definición que establece un punto de partida para delimitar el importante activo objeto de estudio, al señalar lo siguiente: “material intelectual que ha sido formalizado, aprendido y potenciado para producir un bien de mayor valor”. Una virtud de esta definición es que distingue el material intelectual del capital intelectual, es decir, una dirección apuntada en un anotador, una idea no consolidada, un simple dato, la dirección de fulano de tal, constituyen material intelectual, pero no capital intelectual, así como una pila de ladrillos no constituyen una fábrica.

En este sentido, Stewart (1998:112), señala que:

La inteligencia se convierte en un bien cuando se crea un orden útil a partir de la capacidad intelectual boyante, es decir, cuando se le da una forma coherente (una lista de envíos, una base de datos, el orden del día de una reunión, la descripción de un proceso); cuando se lo aprehende de manera tal que se lo pueda describir, difundir y explotar; y cuando se lo pueda emplear para hacer algo que no se podría realizar ni siquiera desparramado como monedas en una alcantarilla. El capital intelectual es conocimiento útil envasado.

Es decir, todas las ideas, independientemente de su tamaño o alcance, constituyen capital intelectual, siempre y cuando aporten un beneficio a la empresa que la haga eficiente y competitiva en su desarrollo y funcionamiento.

Asimismo, Edvinsson y Malone (2004:65), desarrollan una definición del capital

intelectual, quedando ésta de la siguiente manera: “es la posesión de conocimientos, experiencias aplicadas, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales que dan a la organización una ventaja competitiva en el mercado”. Este concepto es importante porque en él queda al descubierto un aspecto relevante que tiene que ver con los lugares en donde se debe buscar y desarrollar el capital intelectual.

A partir de las conceptualizaciones descritas anteriormente, Mantilla (2000), presenta un concepto sencillo que recoge de manera general lo que significa este importante activo, el cual señala que: “el capital intelectual está constituido por todos aquellos conocimiento o ideas que poseen los miembros de una empresa y que son puestos en práctica para contribuir a darle ventajas competitivas dentro del mercado en que se desenvuelven”.

Ahora bien, es claro que para algunos investigadores el capital intelectual involucra respuestas a las solicitudes de los clientes, la formación y satisfacción del personal, liderazgo en tecnología, innovaciones, etc., mientras que otros consideran no sólo el potencial del cerebro humano, sino también incluyen los nombres de los productos y las marcas de fábrica y hasta gastos registrados en los libros como históricos, que se han transformado con el correr del tiempo en algo de más valor.

De lo anteriormente expuesto, se puede resaltar que el capital intelectual está conformado por un conjunto de activos menos tangibles, como la capacidad de una empresa para aprender y adaptarse a las nuevas tendencias de la economía de los mercados y de la administración con total énfasis en la gestión del conocimiento como el acto más significativo en la creación de valor. Reconociendo de que el capital intelectual se atribuye a los activos intangibles, los cuales están plasmados en las destrezas individuales y conocimientos técnicos, sistemas de información, diseños y marcas de fábricas e incluso relaciones con proveedores, clientes y socios.

### 3.1.2 Características del Capital Intelectual.

El análisis detallado de las diversas definiciones permite obtener algunas características comunes que precisan al capital intelectual, el cual está conformado por una serie de recursos intangibles que presentan unas especificaciones que determinan definitivamente su mejor gestión en la empresa. En efecto, al contrario de los recursos tangibles, los intangibles presentan diversas connotaciones particulares altamente interesantes de analizar en función de su más adecuada utilización.

Entre ellas, se destacan las siguientes (Navas y Guerra, 1996):

- Invisibilidad: al estar basados en la información y el conocimiento, no tienen soporte físico lo cual incrementa la dificultad de su tratamiento (Itami y Roelh, 1987; Itami, 1994; Salas, 1996). Al igual que los recursos tangibles que son fácilmente identificables en virtud de su apariencia física, los intangibles son de difícil observación en la realidad, lo cual introduce serios problemas no sólo para su sola identificación, sino también para su posterior clasificación.
- Dificultad de cuantificación: por estar basados en la información y el conocimiento presentan problemas para su medición y evaluación, lo cual implica dificultades para saber la magnitud y el valor de los mismos. Esta dificultad se incrementa al estar basados muchos de ellos en conocimiento de tipo tácito, es decir, en conocimiento que, por su propia naturaleza, no se pueden especificar ni codificar. En tales casos, es prácticamente imposible su cuantificación.
- Falta de aparición en los estados contables: los estados financieros proporcionados por la contabilidad sólo recogen los activos tangibles, no considerando, salvo casos excepcionales, el valor de los intangibles (Grant, 1996).

La no incorporación de los activos intangibles a los estados contables explica las

diferencias entre el valor contable y el valor de mercado de las empresas (Grant, 1996). Mientras el primero sólo considera la valoración de los activos físicos, el segundo integra la valoración que los agentes económicos hacen del conjunto de la empresa. Esta diferencia es especialmente visible en empresas con escasos activos físicos, como suelen ser las empresas de la llamada nueva economía. Además, estas diferencias están creciendo progresivamente en la realidad de prácticamente todas las empresas, lo cual indica que el mercado le está concediendo cada vez más, mayor importancia a los recursos intangibles.

- **Apreciación por el uso:** al contrario que los recursos tangibles que tienden a depreciarse a medida que son utilizados, los intangibles ganan valor a medida que son más usados (Fernández, 1995; Fernández y otros, 1998). En efecto, mediante la repetición en la utilización y la experimentación de determinados recursos intangibles se puede crear nueva información y conocimiento que incrementa el valor de los activos anteriores. Aspectos como las habilidades humanas o las marcas de la empresa son ejemplos ilustrativos de ello.
- **Inexistencia de mercado:** no suele existir un mercado de compra-venta de intangibles en el sentido de que se pueden comprar y vender entre empresas lo cual compromete su adquisición o transferencia de unos agentes a otros (Amit y Schoemaker, 1993; Fernández y otros, 1998).

Bien es cierto que para algunos de estos intangibles, como es el caso de los recursos humanos, existe un mercado libre de contratación de directivos y profesionales que permite a los individuos pasar a prestar sus servicios de una empresa a otra. Sin embargo, para la mayoría de los intangibles no se da esta circunstancia y tanto más cuando aparezca alguna de las dos siguientes situaciones:

- Que los intangibles estén basados en conocimientos tácitos, no codificables y, por tanto, imposibles de transferir (Reed y De Fillipi, 1990).

- La complementariedad de unos recursos con otros de forma que la utilidad de los mismos resida en su uso combinado, siendo imposible o perdiendo gran parte de su eficacia, su consideración individual.

Aún cuando el intangible esté basado en conocimiento explícito y, por tanto, ser susceptible de transferencia, aparece la característica adicional de bien público, ya que por el simple hecho de estar basado en información y conocimiento, el poseedor del mismo no pierde su capacidad de utilización dado que el conocimiento en el que se basa puede ser compartido (Salas, 1996). Ello implica que el propietario original puede mantener su potencial competitivo intacto aunque sea también utilizado por otros agentes.

- Lentitud de acumulación: los activos intangibles son de lenta y costosa acumulación, a partir de la propia experiencia de la empresa, constituyendo generalmente un proceso único e irreplicable relativo a la formación de la historia de la empresa (Itami, 1994; Salas, 1996). Variables como la imagen de la empresa, la cultura corporativa, las rutinas organizativas o el conocimiento tecnológico se van creando poco a poco, a través de la experiencia y la historia de la empresa, hasta constituir un determinado potencial en cierto momento.

Este proceso histórico está normalmente sometido a cierta ambigüedad causal, que hace difícil conocer incluso para la propia empresa las relaciones causa-efecto de su acontecer a lo largo del tiempo. Tal imprecisión hace tanto más difícil su imitación y reproducción por parte de otros competidores (Reed y De Fillipi, 1990).

- Falta de definición de los derechos de propiedad: al estar basados en la información y el conocimiento, en ciertos casos, los derechos de propiedad no están bien definidos lo que introduce un problema de apropiabilidad respecto a su explotación por parte de la empresa. Ello es especialmente significativo en el caso de los recursos humanos, dado que las habilidades, aptitudes y experiencia de las personas pertenecen

indudablemente a las mismas, por lo que en principio la empresa no tiene posibilidad directa de aprovechamiento (Grant, 1996). Sólo a través de la teoría de contratos, la empresa asegura la puesta a su disposición de tales capacidades a cambio de una remuneración.

- Valor de liquidación nulo: en muchos casos, sobre todo en aquellos no vinculados a las personas, los intangibles tienen un nulo valor de liquidación en el sentido de, al estar necesariamente ligados a la actividad empresarial, carecen de valor ante la posibilidad de desaparición de la empresa (Salas, 1996).

En resumen, todas estas características introducen evidentemente condicionantes importantes para la adecuada gestión del capital intelectual en la empresa, especialmente respecto a su identificación, medición y clasificación.

### 3.1.3 Clasificación del Capital Intelectual.

El capital intelectual está conformado por material intelectual que sirve para añadirle valor a la organización y crearle una ventaja competitiva en el mercado. Este material aparece como recursos y bienes, aptitudes (tácitas y explícitas), datos, información y conocimiento. Es claro que, quien quiera administrar esos materiales debe encontrar los sitios importantes de la empresa en donde se pueden hallar o generar.

Muchos autores (Román, 2004), con algunas diferencias irrelevantes, coinciden en afirmar que las áreas específicas o estratégicas de la empresa en donde se debe buscar o generar el capital intelectual son tres, a saber: en su gente, en sus estructuras y en sus clientes. A partir de estos tres factores el capital intelectual se ha dividido comúnmente en: capital humano, capital estructural y capital cliente.

Analizar el capital intelectual, exige considerar las variables que lo constituyen; algunos autores como Brooking (1997), Edvinsson y Malone (1997), Steward (1997) y

el Instituto universitario Euroforum Escorial (1998) entre otros, han agrupado los elementos constituyentes del capital intelectual en categorías diversas, las cuales se pueden observar en el cuadro N° 8.

**Cuadro N° 8. Clasificación del Capital Intelectual.**

Autores	Clasificación.
Edvinsson y Malone. (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital humano.</li> <li>• Capital estructural.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capital organizacional.</li> <li>- Capital clientela.                   <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capital innovación.</li> <li>▪ Capital proceso</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
Johan Roos. (1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital humano (competencias, actitud y aplicación).</li> <li>• Capital estructural.</li> <li>• Capital interno (infraestructura, cultura y proceso).</li> <li>• Capital externo (clientes, proveedores, accionistas).</li> </ul>
Kaplan y Norton. (1993)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspectiva financiera.</li> <li>• Perspectiva de cliente.</li> <li>• Perspectiva de procesos.</li> <li>• Perspectiva de aprendizaje.</li> </ul>
Karl Sveiby. (1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias de empleados (educación, prácticas, redes sociales, experiencias, valores).</li> <li>• Estructura interna.</li> <li>• Estructura externa.</li> </ul>
Thomas Stewart. (1997)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital humano.</li> <li>• Capital organizacional.</li> <li>• Capital cliente.</li> </ul>
Annie Brooking. (1997)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activos de mercado.</li> <li>• Activos propiedad intelectual.</li> <li>• Activos centrados en el individuo.</li> <li>• Activos de infraestructura.</li> </ul>
Instituto Universitario Euroforum. (1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital humano</li> <li>• Capital estructural</li> <li>• Capital relacional.</li> </ul>

Fuente: Soto y Sauquet. 2006. Págs. 89-90.

Una vez hecha la división del capital intelectual en los factores o componentes principales en las que se puede hallar o desarrollar; de seguido se puede apreciar que el

capital humano, evidentemente no es propiedad de la empresa, pues reside en las personas y al no poder comprarlo, sólo lo alquila durante un período de tiempo determinado; y es en base a él que se generan los otros dos componentes del capital intelectual. Entre tanto, es al capital estructural a quien le corresponde permitir y adaptar el flujo del conocimiento en el interior de la organización, contribuyendo de esa forma con la eficiencia operativa de la misma; éste si es propiedad de la empresa, quedando en ella cuando las personas la abandonan.

Por su parte, el capital relacional, no está totalmente en manos de la organización, ya que, está sujeto a los cambios que se puedan producir en el ambiente que rodea a la compañía, y que pueden afectar de manera positiva o negativa la estructuración de dicho capital. Sin embargo, es necesario dejar claro que el fortalecimiento relacional de una empresa pasa necesariamente por los otros dos capitales: el humano y el estructural.

Un buen equilibrio de estos tres factores, que a fin de cuentas constituyen el capital intelectual de una empresa, es lo que garantizará, no sólo la lealtad de los clientes y proveedores que ya posee o con los cuales mantiene una relación de trabajo, sino también la captación de nuevos clientes y proveedores con mejores ofertas-inversionistas, nuevos accionistas y entidades financieras dispuestas a dar créditos para nuevos proyectos.

En relación al equilibrio que debe existir entre los capitales que conforman el capital intelectual, Stewart (1998), señala que:

El hecho crucial es que el capital intelectual no resulta de acumulaciones diferenciadas de capital humano, estructural y cliente sino de la *interrelación* entre ellos. El capital estructural en la forma de base de datos, redes informáticas, patentes y buen management pueden acrecentar el talento de un ingenio; las herramientas deficientes y los burócratas pueden devaluarlo. El afecto de los clientes y el valor de la marca que poseía el fabricante de máquinas de escribir Smith-Corona se perdieron porque los empleados y sistemas de la empresa fueron incapaces de

mantenerse a la par de los cambios tecnológicos. Cuando el capital humano bajo la forma de ingenieros del máximo nivel y la tecnología de punta no interactúa con el capital cliente, el resultado es un automóvil Edsel. Hugh McDonald dice que, al igual que el dinero bajo el colchón, “el capital intelectual es inútil, salvo que se mueva. De nada sirve tener un tipo muy sabio sentado a solas en una habitación”. Pero ése es el punto de partida: la gente.

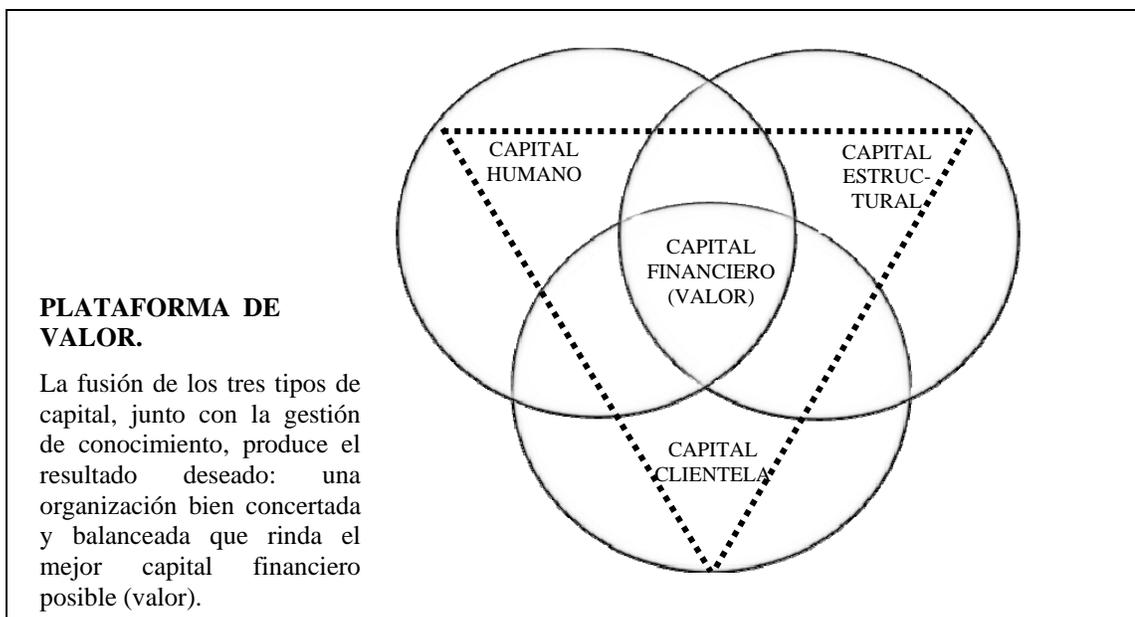
En efecto, algunos estudios han demostrado que aquellas empresas que mantiene constante información con agentes externos de la misma y, que en consecuencia mejoran los productos que tienen en el mercado, obtienen mayores beneficios en todos los ámbitos, entre los cuales se destacan: la lealtad de sus clientes y la captación de nuevos, significativa reducción de costos en relación con los proveedores, disposición de las entidades financieras para otorgar préstamos para nuevos proyectos, mayor interés de las personas en invertir o adquirir acciones de la empresa y, el más importante, puesto que, es el que viene a develar el valor oculto de la empresa (su capital intelectual): aumento en el valor de mercado de la misma.

Cabe destacar que, estos resultados son producto de la interacción equilibrada de los tres componentes que son objeto de estudio: el capital humano, el estructural y el relacional. Queda claro que, no basta con tener los tres factores separados como fuentes independientes del capital intelectual, sino que tienen que concentrarse para que se complementen los unos a los otros. En la intersección de los tres factores está la plataforma de valor, la fuente de creación de todo valor por la organización (Edvinsson y Malone, 2004:208).

El valor corporativo no proviene directamente de ninguno de los factores de capital intelectual sino de la interacción de todos ellos. Es importante resaltar que, por muy fuerte que sea una organización en uno o dos de esos factores, si el tercero es débil, o peor aún, está mal orientado, la organización no tiene capacidad para convertir su capital intelectual en valor corporativo.

La administración del capital intelectual es necesaria en las empresas de hoy día, ya que, una buena gestión de los componentes del capital intelectual, permite que el capital humano actúe como el bloque de construcción para el capital estructural de la empresa; interactuando el capital humano y el estructural para crear el capital relacional. Es entonces, en el centro de las tres formas de capital intelectual donde se encuentra el capital financiero o valor creado, producto de la interacción de esos tres factores (ver figura N° 1).

**Figura N° 1. Capital Intelectual**



Fuente: Tomado de Hubert Saint-Onge y Charles Armstrong, presentado por Edvinsson y Malone. 2004. Pág. 209.

### 3.2 Naturaleza Inmaterial del Capital Intelectual en las Organizaciones.

En el mundo super competitivo en el que se vive actualmente, caracterizado por un progreso vertiginoso en las nuevas tecnologías de la información y de las telecomunicaciones, los recursos más valiosos que tiene la empresa ya no son los activos tangibles, cuya naturaleza es material, susceptibles de ser percibidos por los sentidos, por ejemplo, activos como: materia prima y *stocks*, maquinarias, terrenos, instalaciones,

los depósitos en los bancos, etc., es decir, el capital físico y financiero, sino los recursos intangibles, de naturaleza inmaterial, tales como: el conocimiento del saber hacer, las relaciones con los clientes, los procesos operativos, la tecnología de la información y bases de datos, y las capacidades, habilidades y motivación de los empleados. A estos activos intangibles se les denomina activos de conocimiento o capital intelectual.

El capital intelectual ha sido conceptualizado por muchos autores, entre los cuales se pueden mencionar a Stewart, Brooking, Edvinsson y Malone, el Instituto Universitario Euroforum Escorial, etc., (Román, 2004), quienes coinciden en afirmar que el capital intelectual está basado en el conocimiento de las personas, la satisfacción de los empleados, el *know-how* de la empresa, la satisfacción de los clientes, etc., los cuales son activos que explican buena parte de la valoración que el mercado le otorga a la organización y que, sin embargo, no son recogidos en el valor contable de la misma.

El capital intelectual es la denominación comúnmente aceptada para designar el valor del conjunto de activos intangibles que posee una organización. La valoración de estos activos de naturaleza inmaterial o intangible, es una actividad de la que se ha ocupado la contabilidad tradicional, pero debido a la escasa apreciación de los factores no materiales en la actividad económica hasta épocas muy recientes, la técnica contable no ha prestado la atención necesaria a la valoración de los activos intangibles.

Los activos intangibles surgieron como respuesta a un creciente reconocimiento de que elementos diferentes a los del tipo tangible, pueden desempeñar un papel muy importante en el valor real de una empresa. Con esto no se pretende sostener que los activos físicos carecen de importancia o de efecto sobre la gestión y la competitividad empresarial, sino que estos representan la base de una pirámide que dirige el futuro de la organización, donde los tangibles representan las condiciones necesarias, pero que por sí solos no son suficientes, sino que tienen que estar acompañados de un inversión en intangibles, para poder lograr así la ventaja competitiva en el mercado.

Es evidente que el valor real de una empresa radica en sus valores ocultos, es decir, su capital intelectual, el cual no se puede determinar mediante los sistemas contables tradicionales. Los activos intangibles son los auténticos creadores de ventajas competitivas sostenibles, por lo que, se hace necesario que las organizaciones comprendan que deben medir y gestionar de manera adecuada su capital intelectual. Está claro que la inteligencia humana y los recursos intelectuales son actualmente los más valiosos activos de cualquier organización. Los nuevos valores intangibles van hoy en ascenso.

### **3.3 Técnicas de Identificación, Medición y Evaluación del Capital Intelectual en las Organizaciones.**

La actual importancia conferida al capital intelectual nace a partir de la observación de la diferencia entre el valor de mercado de las empresas y su valor contable, desigualdad que llevo a pensar que los mercados toman en consideración algunos elementos que la contabilidad tradicional no contempla. Esto significa que se están recogiendo posibles activos de naturaleza inmaterial (imagen de la empresa, cartera de clientes, formación del personal, etc.), que aún cuando la contabilidad no los reconoce, están implícitos en la estimación de beneficios futuros.

Esto significa que los sistemas de información, internos y externos con los que cuentan las empresas están dejando de ser significativos. Al igual que las empresas se configuran respondiendo al entorno que les rodea, los sistemas de medición se desarrollan atendiendo a las necesidades que ese tipo de empresas demandan. Así, por ejemplo, la contabilidad tradicional respondía plenamente a las necesidades de unas empresas donde los activos tangibles eran primordiales. Sin embargo, en el momento en que los activos intangibles (ideas, marcas, modos de trabajo, conocimientos, información) empiezan a adquirir importancia y se pasa a una economía basada en el conocimiento, la contabilidad y los sistemas de información necesariamente deben transformarse para reflejar el cambio al que se asiste (Barceló y Baglietto, 2001).

Cambiar el sistema de información utilizado exige a todos los sujetos implicados un gran esfuerzo y dedicación. De allí que, en el mundo empresarial y el académico, junto a diferentes organismos internacionales, se está trabajando en la elaboración de indicadores y sistemas de medición que se ajusten de la mejor manera posible a la realidad de las organizaciones, atendiendo en cada caso a los recursos, potencialidades y naturaleza que las mismas posean.

En los últimos años han surgido iniciativas que han intentado establecer modelos de medición con los correspondientes indicadores. El problema de estas iniciativas es que todavía estamos en una fase preliminar de la medición del conocimiento y, aunque ya existen modelos probados con indicadores sólidos, no hay una universalidad de dichos indicadores que permitan establecer normas de aplicación común ni, por supuesto, comparativas entre organizaciones.

Entre las propuestas más representativas de los modelos de medición y gestión del capital intelectual, podemos mencionar como antecedentes más importantes.

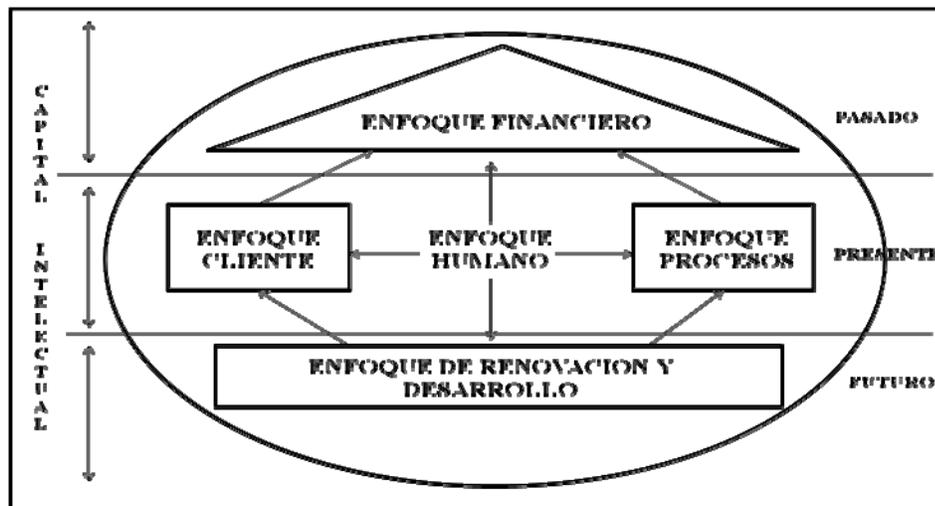
- Navegador Skandia (Edvinsson y Malone, 2004). Skandia, la mayor compañía escandinava de servicios y seguros financieros, bajo la dirección de Leif Edvinsson, empezó en 1991 los estudios sobre los componentes del capital intelectual, y es hasta 1995 cuando ofrece el verdadero avance en la investigación, publicando el primer informe sobre capital intelectual, como suplemento al informe financiero.

Este modelo tiene su base en la idea de que el verdadero valor del rendimiento de una compañía está en su capacidad de crear valor sostenido, persiguiendo una visión de negocio y su resultante estrategia. Su punto de partida lo representa el esquema de valor de mercado, en el cual se pueden determinar ciertos factores del éxito que son preciso maximizar. Estos factores se encuentran en áreas distintas de enfoque (financiera, cliente, procesos, renovación y desarrollo y humano), dentro de los cuales se pueden identificar muchos indicadores clave para medir el rendimiento.

A este nuevo modelo integrado y dinámico, para presentar informes, Skandia lo denominó Navegador. Es importante resaltar que, en su organización, el Navegador no se compone de tipos de capital, sino de áreas de enfoque (mencionadas anteriormente), éstas son las áreas en las que la empresa debe concentrar su atención, ya que, de ellas depende el valor del capital intelectual de la misma dentro de su entorno competitivo. El Navegador Skandia se ha mostrado como un modelo eficiente, que lo ha acreditado como una herramienta segura para la gestión del capital intelectual, a tal punto de servir como base para el desarrollo de otros tantos modelos futuros en este campo.

Para entender la estructura del modelo se muestra la figura N° 2, donde el Navegador Skandia se presenta dividido en distintos enfoques.

**Figura N° 2. Navegador de Skandia**



Fuente: Edvinsson y Malone. 2004. Pág. 97.

En la parte superior se ubica el enfoque financiero, el cual reúne el pasado de la empresa, una medida precisa de dónde estaba en un momento determinado. En este enfoque se aplican indicadores que están bien determinados y se agregan a ellos nuevas medidas que sugieren también el rendimiento, la rapidez y la calidad.

Enseguida, se desciende a la parte media del modelo que representa el presente de la organización y las actividades de la compañía que se enfocan en él. Éstas son el enfoque del cliente y el enfoque de proceso; el primero mide un tipo determinado de capital intelectual, y el segundo valora una porción de las partes más grandes del capital estructural.

En la parte inferior del modelo se encuentra la base, la cual mira al futuro, éste es el enfoque de renovación y desarrollo, la otra parte del capital estructural. Los índices propios de este enfoque muestran el grado de preparación que tiene la organización para enfrentar el futuro y su eficiencia a la hora de abandonar un pasado obsoleto. Asimismo, incorpora las características que probablemente distinguirán el futuro entorno competitivo al cual tendrá que enfrentarse la empresa. Puesto que, la orientación de este enfoque es hacia el desempeño de la organización en el futuro.

Finalmente, en el centro del modelo se sitúa el enfoque humano, el cual constituye la inteligencia y el alma de la organización y está en contacto con todas las demás regiones del capital intelectual. En el enfoque humano se centran las habilidades y capacidades de los empleados y el compromiso de la empresa de mantener esas destrezas actualizadas y mejorarlas constantemente empleando los recursos que sean necesarios. Es la combinación de experiencia e innovación que se encuentra en esos empleados y en las estrategias de la compañía para cambiar o conservar dicha combinación.

El Navegador de Skandia no constituye un modelo único para gestionar el capital intelectual y darlo a conocer a todas las personas interesadas, éste se complementa con una serie de indicadores e informes que se puedan elaborar sobre él. Los indicadores son una propuesta útil para medir el capital intelectual y la elaboración y aceptación de los mismos debe corresponder a las necesidades de la empresa.

Según Edvinsson y Malone (2004), en la lista de Skandia se puede detectar un

patrón de cuatro tipos de índices:

- Acumulativos: son una medida directa, por lo común en términos de dinero, de alguna actividad comercial relacionada con las finanzas, por ejemplo, “valor de mercado”. Las medidas acumulativas son útiles para detectar puntos de cambio en curvas de ciclo de vida.
  
- Competitivos: medida típicamente como porcentaje o índice, que compara algún aspecto del desempeño de la compañía con el de toda una industria; por ejemplo, “proporción de pérdidas en comparación con promedio de mercado”. Las medidas competitivas son generalmente la fuente de referenciación.
  
- Comparativos: una relación que incluye dos variables dentro de la misma compañía, por ejemplo, “valor agregado por empleado”. Estas medidas comparativas suelen ser la mejor fuente de información sobre la dinámica de la compañía.
  
- Combinados: un cociente híbrido que se expresa, o bien términos monetarios, o como una razón aritmética, que combina más de dos variables de la compañía, por ejemplo, “rendimiento sobre el valor neto resultante del gasto en un nuevo negocio”. Los índices combinados se usan a menudo para obtener una nueva perspectiva inesperada sobre una organización.

Seguidamente, se presenta la estructura del informe anual de capital intelectual que ha elaborado y perfeccionado Skandia. Para ello, ha recopilado información y creado progresivamente indicadores que surgieron de la necesidad de transformar dicha información en medidas estandarizadas útiles para los sistemas de gestión empresarial. Los indicadores son el instrumento de valoración de los activos intangibles que, no sólo permiten producir información sobre la empresa sino que, además, demuestran la operatividad del modelo. Dicho informe está formado por los cinco enfoques que constituyen el modelo del Navegador Skandia, y dentro de cada uno de ellos se asignan

los indicadores correspondientes, reuniendo un total de 111 índices dentro de dicho informe.

- Enfoque Financiero.

1. Activos totales (Bs).
2. Activos totales/empleado (Bs).
3. Ingresos/activos totales (%).
4. Utilidades/activos totales (Bs).
5. Ingresos provenientes de nuevos negocios (Bs).
6. Utilidades provenientes de nuevos negocios (Bs).
7. Ingresos/empleado (Bs).
8. Tiempo del cliente/atención del empleado (%).
9. Utilidades/empleado (Bs).
10. Ingresos comerciales perdidos comparados con promedio del mercado (%).
11. Ingreso proveniente de nuevos clientes/ingreso total (%).
12. Valor de mercado (Bs).
13. Rendimiento sobre valor neto de activos (%).
14. Rendimiento sobre activos netos resultante de operación de un negocio nuevo (Bs).
15. Valor agregado/empleado (Bs).
16. Valor agregado/informática-empleados (Bs).
17. Inversiones en informática (Bs).
18. Valor agregado/cliente (Bs).

- Enfoque Cliente.

1. Participación de mercado (%).
2. Número de clientes (#).
3. Ventas anuales/cliente (Bs).
4. Clientes perdidos (#).
5. Duración media de relación con cliente (#).

6. Tamaño medio clientes (Bs).
  7. Calificación clientes (%).
  8. Visitas del cliente a la compañía (#).
  9. Días dedicados a visitar a los clientes (#).
  10. Clientes/empleados (Bs).
  11. Personal generador de ingresos (#).
  12. Tiempo medio entre contacto con cliente y venta (#).
  13. Proporción de contactos para vender a ventas cerradas (%).
  14. Índices de satisfacción de clientes (%).
  15. Inversión de tecnología informática (TI)/vendedor (Bs).
  16. Inversión en tecnología informática (TI)/empleado de servicio y apoyo.
  17. Competencia de clientes en informática (%).
  18. Gasto de apoyo/cliente (Bs).
  19. Gasto de servicio/cliente/año (Bs).
  20. Gasto de servicio/cliente/contacto (Bs).
- Enfoque de Proceso.
1. Gasto administrativo/ingresos totales (%).
  2. Costo por error administrativo/ingreso administrativo (%).
  3. Tiempo de procesamiento, desembolso (#).
  4. Contratos registrados sin errores (#).
  5. Punto de función/empleado-mes (#).
  6. Computadores personales y portátiles/empleado (#).
  7. Capacidad de la red/empleado (#).
  8. Gasto administrativo/empleado (Bs).
  9. Gasto en tecnología informática (TI)/empleado (Bs).
  10. Gasto en tecnología informática (TI)/gasto administrativo (%).
  11. Gasto administrativo/total primas (%).
  12. Capacidad de tecnología informática (TI) (CPU y DASD) (#).
  13. Variación de inventario de tecnología informática (TI) (Bs).

14. Rendimiento de calidad corporativa (v. gr., ISO 9000) (#).
  15. Rendimiento corporativo/meta de calidad (%).
  16. Inventario de tecnología informática (TI) descontinuado/inventario de tecnología informática (TI) (%):
  17. Inventario de tecnología informática (TI) huérfano/inventario de tecnología informática (TI) (%).
  18. Capacidad de tecnología informática (TI)/empleado (#).
  19. Rendimiento de tecnología informática (TI)/empleado (#).
- Enfoque de Renovación y Desarrollo.
1. Gasto en desarrollo de competencia/empleado (Bs).
  2. Índice de empleados satisfechos (#).
  3. Inversión en relaciones/cliente (Bs).
  4. Participación en horas de entrenamiento (%).
  5. Participación en horas de desarrollo (%).
  6. Participación en oportunidades (%).
  7. Gasto en investigación y desarrollo (I&D)/gasto administrativo (%).
  8. Gasto en entrenamiento/empleado (Bs).
  9. Gasto en entrenamiento/gasto administrativo (%).
  10. Gasto de desarrollo de negocios/gasto administrativo (%).
  11. Proporción de empleados menores de 40 años (%).
  12. Gasto en desarrollo de tecnología informática (TI)/gasto en tecnología informática (TI) (%).
  13. Gasto en tecnología informática (TI) para entrenamiento/gasto en tecnología informática (TI) (%).
  14. Recursos de investigación y desarrollo (I&D)/recursos totales (%).
  15. Oportunidad de base de clientes captada (#).
  16. Promedio de edad de clientes (#); educación (#); ingresos (#).
  17. Promedio de duración del cliente con la compañía, meses (#).
  18. Inversión en educación/cliente (Bs).

19. Comunicaciones directa con cliente/año (#).
  20. Gasto no relacionado con producto/cliente/año (Bs).
  21. Inversión en desarrollo de nuevos mercados (Bs).
  22. Inversión en desarrollo de capital estructural (Bs).
  23. Valor del sistema IED (Intercambio Electrónico de Datos) (Bs).
  24. Actualización del sistema IED (Intercambio Electrónico de Datos) (Bs).
  25. Capacidad del sistema IED (Intercambio Electrónico de Datos) (#).
  26. Proporción de nuevos productos (de menos de dos años) a familia total de productos de la compañía (%).
  27. Investigación y desarrollo (I&D) invertida en investigación básica (%).
  28. Investigación y desarrollo (I&D) invertida en diseño de productos (%).
  29. Investigación y desarrollo (I&D) invertida en aplicaciones (%).
  30. Inversión en apoyo y entrenamiento para nuevos productos (Bs).
  31. Promedio de edad de patentes de la compañía (#).
  32. Patentes pendientes (#).
- Enfoque Humano.
1. Índice de liderazgo (%).
  2. Índice de motivación (%).
  3. Índice de empleados facultados (#).
  4. Número de empleados (#).
  5. Rotación de empleados (%).
  6. Promedio de años de servicio en la compañía (#).
  7. Número de gerentes (#).
  8. Número de mujeres gerentes (#).
  9. Promedio de edad de los empleados (#).
  10. Tiempo de entrenamiento (días/año) (#).
  11. Competencia del personal en tecnología informática (TI) (#).
  12. Número de empleados de tiempo completo/empleados permanentes (#).
  13. Promedio de edad de empleados de tiempo completo/empleados permanentes

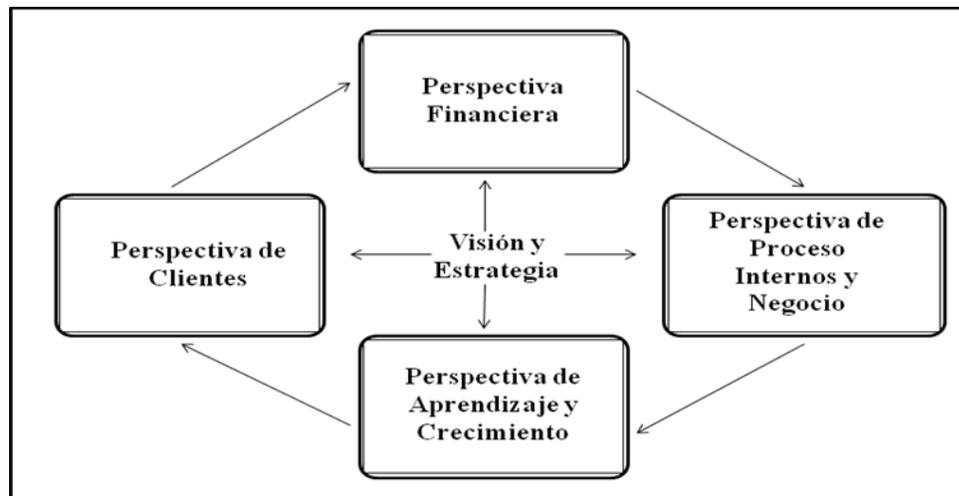
14. Promedio de años con la compañía, de empleados permanentes de tiempo completo (#).
  15. Rotación anual de empleados permanentes de tiempo completo (#).
  16. Costo anual per cápita, de programas de entrenamiento, comunicación y apoyo para empleados permanentes de tiempo completo (Bs.).
  17. Empleados permanentes de tiempo completo que pasan menos de 50 por ciento de las horas de trabajo en una instalación de la corporación; porcentaje de empleados permanentes de tiempo completo; costo anual per cápita de programas de entrenamiento, comunicación y apoyo.
  18. Número de empleados temporales de tiempo completo; promedio de años con la compañía, de empleados temporales de tiempo completo.
  19. Costo anual per cápita, de programas de entrenamiento y apoyo para empleados temporales de tiempo completo (Bs.).
  20. Número de empleados de tiempo parcial/contratistas no de tiempo completo (Bs.).
  21. Promedio de duración de contrato (#).
  22. Porcentaje de gerentes que tienen grado superior:
    - En negocios (%).
    - En ciencias e ingeniería (%).
    - En artes liberales (%).
- *Balanced Scorecard* o cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 1993). El origen del *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral, se remonta al año 90, cuando Kaplan y Norton comienzan sus estudios sobre la medición de los resultados en la empresa del futuro, con la profunda convicción de que los modelos de gestión empresarial basados en indicadores financieros, se encuentran completamente obsoletos. El desarrollo de esta investigación condujo a la elaboración del cuadro de mando integral, el cual es un sistema de gestión estratégica que proporciona a los directivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa en un

conjunto de coherentes indicadores de actuación.

Este modelo lo constituyen los indicadores financieros (del pasado) y los no financieros (del futuro), y los integra en un esquema que permite entender las interdependencias entre sus elementos, así como la relación con la estrategia y la visión de la organización. Las medidas del cuadro de mando integral deben utilizarse para articular y comunicar la estrategia empresarial, así como para coordinar las iniciativas individuales, de la organización y multi-departamentales a fin de conseguir un objetivo común. Debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación pero no como un sistema de control.

Con esta herramienta se integran tanto el aspecto gerencial estratégico, como la evaluación del desempeño, basándose en cuatro perspectivas básicas: financiera, clientes, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento (figura N° 3).

**Figura N° 3. Cuadro de Mando Integral.**



Fuente: Tomado del cuaderno de trabajo 31: Gestión del conocimiento y Capital intelectual. 2004. Pág. 68.

La perspectiva financiera contempla los indicadores financieros que están basados en la contabilidad de la empresa y muestran el pasado de la misma. El motivo se debe a

que la contabilidad no es inmediata, sino que deben efectuarse cierres que aseguren que se completó la operación y verificar la consistencia de la información. Se considera que estos indicadores no deben ser sustituidos, sino complementados con otros que reflejan la realidad empresarial.

El objetivo de la perspectiva de clientes, es identificar los valores relacionados con los clientes, por lo que, se toma en cuenta los elementos que generan valor a los mismos, centrándose así en los procesos que para ellos son importantes y que más lo satisfacen. Para una empresa es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, porque sólo así logrará aumentar su capacidad competitiva, pero para ello hay que definir previamente los segmentos de mercado objetivo y realizar un análisis del valor y calidad de éstos.

En este bloque los indicadores *drivers* (factores condicionantes de otros) son el conjunto de valores del producto / servicio que se ofrece a los clientes (indicadores de imagen y reputación de la empresa, de la calidad de la relación con el cliente, de los atributos de los servicios / productos), y los indicadores *output* (indicadores de resultado) se refieren a las consecuencias derivadas del grado de adecuación de la oferta a las expectativas del cliente. Ejemplos: cuota de mercado, nivel de lealtad o satisfacción de los clientes.

En la perspectiva de procesos internos de negocio, se analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

Se distinguen cuatro tipos de procesos:

- Procesos de operaciones: desarrollados a través de los análisis de calidad y

reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.

- Procesos de gestión de clientes: indicadores: selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.
- Procesos de Innovación (difícil de medir): ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.
- Procesos relacionados con el medio ambiente y la comunidad: indicadores típicos de gestión ambiental, seguridad e higiene y responsabilidad social corporativa.

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, el modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de guías del resto de las perspectivas. Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión.

La perspectiva del aprendizaje y crecimiento es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva. Clasifica los activos relativos al aprendizaje y crecimiento en:

- Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación, entre otros.
- Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, *software* propio, las patentes y *copyrights*,

entre otros.

- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa, entre otros.

Esta perspectiva se basa en la utilización de activos intangibles, lo que en toda compañía no es siempre la lógica de negocios. En algunas compañías los recursos tangibles son más importantes que los intangibles, por lo que no se trata de que este modelo encaje en todas las empresas.

El cuadro de mando integral presenta dos tipos de indicadores:

- Indicadores financieros: resultados obtenidos con las acciones desarrolladas.
- Indicadores operacionales: generadores de resultados financieros futuros. Estas mediciones pueden desglosarse a su vez en:
  1. Indicadores relacionados con la satisfacción de la clientela.
  2. Indicadores relacionados con los procesos internos.
  3. Indicadores relacionados con las actividades de innovación y aprendizaje.

La combinación de indicadores financieros y no financieros, agrupados en cuatro perspectivas distintas, obviamente no es suficiente para asegurar el éxito de una organización. Las medidas del cuadro de mando integral deben ser utilizadas de manera adecuada que le permita a la empresa articular y comunicar la estrategia empresarial y así alcanzar el objetivo deseado. Las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados para el futuro.

Para comunicar la estrategia a través del cuadro de mando integral, se requiere tener en cuenta tres principios:

- Las relaciones causa-efecto: la estrategia es un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto. Debe identificarse y hacerse explícita la secuencia de hipótesis respecto de las relaciones causa-efecto, entre las medidas de los resultados y los inductores de la actuación de esos resultados.
- Los indicadores operacionales: las medidas de resultados, sin los inductores de desempeño, no comunican la forma en que hay que conseguir esos resultados y tampoco proporcionan la información referida al grado de logro de la estrategia planteada.
- La vinculación con las finanzas: deben vincularse las trayectorias causales de todas las medidas de un cuadro de mando integral con los objetivos financieros pero sin la miopía que vienen de un enfoque exclusivo en la mejora de las medidas financieras de corto plazo.

El *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral, es un sistema de medición que involucra al personal, administradores, ejecutivos y proveedores, complementa los indicadores financieros y no financieros, logrando un balance en el que la organización no sólo logra alcanzar resultados a corto plazo, sino que puede construir su futuro de manera exitosa cumpliendo su misión. El cuadro de mando integral garantiza el cumplimiento de la visión de la organización, y se convierte en una poderosa herramienta de simulación para realizar el moldeamiento de la estrategia.

El *Balance Scorecard* o Cuadro de Mando Integral ha sido desarrollado por Kaplan y Norton (1993), para utilizarlo como una herramienta de medición y gestión en las empresas. Cada organización tiene múltiples *stakeholders* o grupos de individuos con los que interacciona para desarrollar su negocios, y como lo señalan Kaplan y Norton

(1993), en los últimos años los distintos grupos de personas que tienen interés en la empresa, como los empleados, clientes e inversores, se han traducido en marcadores equilibrados. La premisa sobre la que se construye el Cuadro de Mando Integral es que para tener una organización con éxito se deben satisfacer los requisitos demandados por tres grupos de individuos, como son:

- Los inversores, que quieren rendimientos financieros, medidos a través de la rentabilidad económica y el valor de mercado.
- Los clientes, que exigen calidad, medida a través de la cuota de mercado, el compromiso y retención del cliente.
- Los empleados, que desean un lugar de trabajo próspero, que se puede medir como las acciones de los empleados y la organización.

Además, se añade junto con las medidas financieras, medidas para los clientes, los procesos internos y la innovación. El Cuadro de Mando Integral recoge las medidas del grupo de empleados, el cual es el más difícil de medir, a través de la productividad, las personas y los procesos.

- *Intellectual Assets Monitor* (Sveiby, 1997). El Monitor de Activos Intangibles fue ideado por Karl Sveiby en 1997, quien basa su argumentación sobre la importancia de los activos intangibles en la gran diferencia existente entre el valor de mercado y su valor en libros. Esta diferencia, según Sveiby, se debe a que los inversores desarrollan sus propias expectativas en la generación de los flujos de caja futuros debido a la existencia de los activos intangibles.

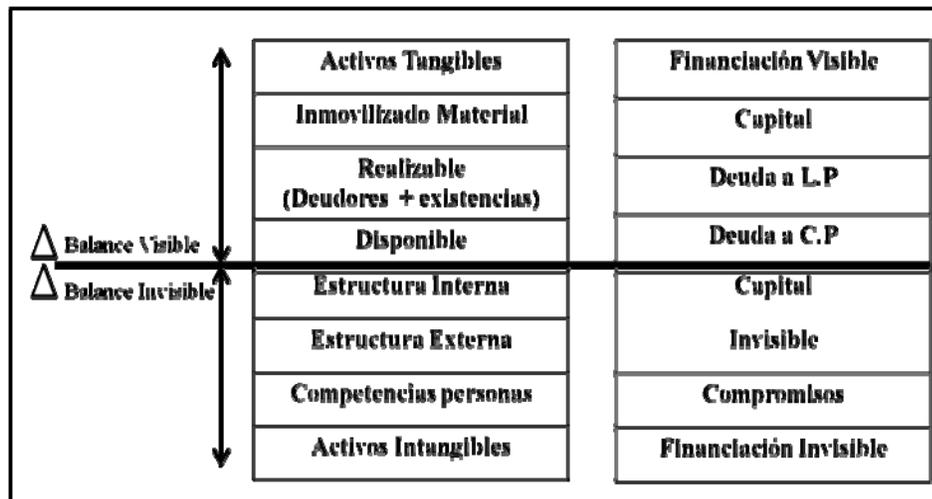
Esta herramienta constituye una teoría de flujos y *stock*, cuyo objetivo es guiar a los directivos en la utilización de activos intangibles, la identificación de flujo y renovación de los mismos, así como evitar su pérdida. La medición de los activos

presenta una doble orientación:

- Hacia el exterior, para informar a clientes, accionistas y proveedores. El formato de la presentación de la información es importante y debería incluir una serie de indicadores clave acompañados de un texto explicativo.
- Hacia el interior, dirigida al equipo directivo para conocer la marcha de la empresa. Los directivos están más interesados en la rapidez de la medición que en la exactitud o formato. Por ello, se destaca el flujo, el cambio y las cifras de control.

Sveiby (1997), clasifica a los activos intangibles en tres categorías, dando origen a un balance de activos intangibles, que se representa siguiendo el esquema de la contabilidad tradicional, en donde se identifican (figura N° 4):

**Figura N° 4. Balance de Activos Intangibles.**



Fuente: Tomado del cuaderno de trabajo 31: Gestión del conocimiento y Capital intelectual. 2004. Pág. 71.

- Estructura externa: comprende las relaciones con los clientes y proveedores, las marcas comerciales o la imagen de la empresa.

- Estructura interna: recoge el conocimiento estructurado de la organización, el cual abarca a patentes, procesos, modelos, sistemas de información, cultura organizacional, etc., así como al conjunto de personas cuya actividad principal es mantener dicha estructura.
- Competencia del personal: incluye únicamente las competencias de la organización o profesionales tales como planificar, producir, procesar o presentar productos y soluciones.

Según Sveiby (1997), las personas son el único generador verdadero de la organización y las encargadas de crear la estructura interna (organización) y externa (imagen). Ambas son estructuras de conocimientos y permanecen en la empresa tras la marcha de un alto número de trabajadores.

Los indicadores de cada uno de los tres bloques de activos intangibles que Sveiby propone utilizar son de tres tipos:

- Indicadores de crecimiento/innovación: pretenden recoger el potencial futuro de la empresa.
- Indicadores de eficiencia: refieren hasta qué punto los valores intangibles son activos; es decir, productivos.
- Indicadores de estabilidad: indican el grado de permanencia de estos activos en la empresa.

Los indicadores de cada uno de los bloques, de acuerdo a la división anterior, se estructuran en el monitor de activos intangibles de acuerdo a la figura N° 5:

**Figura N° 5. Monitor de Activos Intangibles.**

<b>MONITOR DE ACTIVOS INTANGIBLES</b>		
<b>INDICADORES DE ESTRUCTURA EXTERNA</b>	<b>INDICADORES DE ESTRUCTURA INTERNA</b>	<b>INDICADORES DE COMPETENCIA</b>
<b>Indicadores de Crecimiento/Innovación</b>	<b>Indicadores de Crecimiento/Innovación</b>	<b>Indicadores de Crecimiento/Innovación</b>
Rentabilidad por cliente. Crecimiento orgánico. Clientes: Reforzamiento de la imagen.	Inversión en TI. Clientes: Reforzamiento de la estructura.	N° Años en la profesión. Nivel de educación. Costes de formación. Puntuación. Rotación de competencias. Clientes: Reforzamiento de las competencias.
<b>Indicadores de Eficiencia</b>	<b>Indicadores de Eficiencia</b>	<b>Indicadores de Eficiencia</b>
Índice de clientes satisfechos. Ventas por cliente. Índice de ganancias/pérdidas.	Proporción de staff de apoyo. Índice de valores/actitudes.	Proporción de profesionales. Efecto palanca. Valor añadido por empleado. Beneficio por empleado. Beneficio por profesional.
<b>Indicadores de Estabilidad</b>	<b>Indicadores de Estabilidad</b>	<b>Indicadores de Estabilidad</b>
Proporción de grandes clientes. Estructura temporal. Ratio de clientes fieles. Frecuencia de pedidos repetidos.	Edad de la organización. Rotación de staff de apoyo. Ratio de nuevas incorporaciones. Antigüedad.	Rotación de profesionales. Posición relativa de pagos. Antigüedad.

Fuente: Tomado del cuaderno de trabajo 31: Gestión del conocimiento Capital intelectual. 2004. Pág. 72.

El Monitor de Activos Intangibles es un modelo menos completo que el Navegador Skandia, aunque ambos partan de concepciones similares y ofrezcan modelos de información parecidos, presentando indicadores casi idénticos. La manera de medición que proporciona el Monitor es más sencilla y con un número inferior de indicadores, lo que facilita su aplicación práctica y la realización de un informe de capital intelectual.

El Monitor de Activos Intangibles es un método para medir los activos intangibles y un formato de presentación que despliega una serie de indicadores relevantes para medir los activos intangibles de un modo simple. La elección de indicadores depende de

la estrategia de cada empresa.

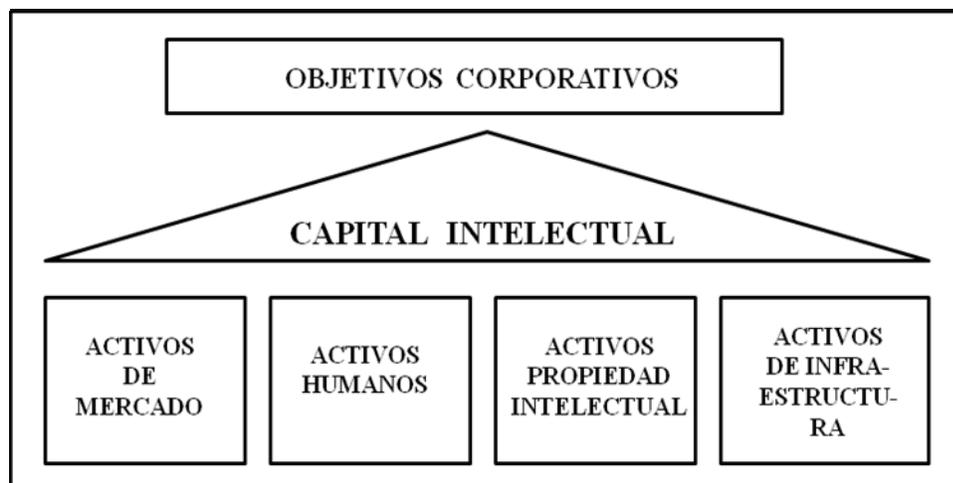
- *Technology Broker* (Brooking, 1996). Annie Brooking (1996), propone un método que agrupa los activos inmateriales que ya posee la organización, pero que no consigue gestionar de un modo coherente. Este modelo parte del mismo concepto que el Navegador Skandia. El valor de mercado de las empresas es la suma de los activos tangibles y el capital intelectual.

### **Empresa = activos materiales + capital intelectual**

Con el término capital intelectual se hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa.

Este modelo no llega a la definición de indicadores cuantitativos, sino que se basa en la revisión de un listado de puntos cualitativos. Establece que el capital intelectual de una empresa puede dividirse en cuatro categorías que quedan representados como aparece en la figura N° 6.

**Figura N° 6. Technology Broker.**



Fuente: Tomado del cuaderno de trabajo 31: Gestión del conocimiento y Capital intelectual. 2004. Pág. 88.

- Activos de mercado: constituyen el potencial derivado de los bienes inmateriales que guardan relación con el mercado. Se incluyen: marca, clientela, fidelidad, canales de distribución, los contratos y los acuerdos, etc. Todos estos activos son importantes porque otorgan a la empresa una ventaja competitiva en el mercado. Se derivan de una relación beneficiosa de la empresa con su mercado y sus clientes.
- Activos propiedad intelectual: incluyen el saber hacer (*know-how*), los secretos de fabricación, el *copyright* o derecho de autor, las patentes y diversos derechos de diseño, así como las marcas de fábrica y de servicios. La propiedad intelectual es el mecanismo legal que protege innumerables activos corporativos.
- Activos centrados en el individuo: comprenden las destrezas colectivas, la capacidad creativa, la habilidad para resolver problemas, el liderazgo y la capacidad empresarial y de gestión de los empleados de la organización. También incluye los indicadores que permiten conocer sus comportamientos ante situaciones determinadas, como por ejemplo, trabajando bajo presión.

Ninguna organización puede funcionar sin un mínimo de personas. Sin embargo, a diferencia de los activos de mercado, de propiedad intelectual y de infraestructura, los que se centran en el individuo no son propiedad de la empresa. Esto resulta suficiente como para que se le aplique un tratamiento diferente a estos activos.

- Activos de infraestructura: son aquellas tecnologías, metodologías y procesos que hacen posible el funcionamiento de la organización. Se incluyen. La cultura corporativa, las metodologías de cálculo, los métodos de dirección, la estructura financiera, las bases de datos de información sobre el mercado o los clientes, así como los sistemas de comunicación. Es decir, los elementos que definen la forma de trabajo de la organización. No se está hablando del valor de los tangibles que lo integran, sino del modo en el que la organización utiliza dicho sistema.

Los activos de infraestructura son importantes porque aportan: orden, seguridad, corrección y calidad a la organización. Además, proporcionan un contexto para que los empleados de la empresa se comuniquen entre sí.

Con respecto a los modelos mencionados anteriormente, en éste no se llega a definir indicadores de medición, sino que se basa en la revisión de un listado de cuestiones cualitativas. Además, se pone énfasis en la auditoría de capital intelectual, cuyo objetivo consiste en examinar todos los activos inmateriales de una empresa, documentar su existencia, su estado actual y si es posible su valor. Las auditorías se emplean para determinar si los recursos inmateriales disponibles se están aplicando de manera correcta y para identificar los recursos de se deberían adquirir para la obtención de los objetivos.

- *Modelo Intelect* (Euroforum, 1998). Este proyecto nace en 1997, con la finalidad de crear un modelo y un método para medir el capital intelectual. El modelo no busca inventariar la totalidad de los intangibles, sino realizar un juicio acerca de su capacidad de aportar valor a la empresa. Desarrolla un proceso de identificación, selección, estructuración y medición de activos que hasta el momento no habían sido considerados al menos de forma estructurada por las empresas. Además, procura proporcionar a los directivos, información importante para la toma de decisiones y facilitar información a terceros sobre el valor de la empresa.

El modelo intenta acercar el valor explicitado de la empresa a su valor de mercado, así como informar de la capacidad de la organización de generar resultados sostenibles, mejoras constantes y crecimiento a largo plazo. Las características del modelo que permiten aplicar e interpretar los resultados del mismo son:

- Enlace entre el capital intelectual y la estrategia de la empresa: es preciso la existencia del enlace para el desarrollo del modelo. Los indicadores del capital intelectual evalúan los elementos intangibles que permiten avanzar en la consecución

- Modelo personalizado para cada empresa: debido a que la importancia de los activos intangibles varía de una empresa a otra, no se puede establecer una serie de activo clave para un sector, por lo que, el elemento clave que determina las necesidades del modelo de medición de intangibles en cada empresa es la estrategia, razón por la cual cada una adaptará el método a sus necesidades.
- Modelo abierto y flexible: este modelo plantea un esquema general y abierto, debido a la necesidad de adaptarlo a las distintas empresas. El modelo muestra una serie de indicadores a modo de guía.
- Medición no sólo de los resultados, sino también de los procesos que los generan: el estudio de los procesos que generan conocimiento llevan al descubrimiento de nuevos intangibles sobre los que se fundamenta la creación de valor para la empresa.
- Visión sistemática del modelo: la generación óptima de valor se produce por el conocimiento de los intangibles y de las relaciones existentes entre ellos, por lo tanto, los intangibles deben ser desarrollados coherentemente.
- Aplicabilidad: para que el modelo sea aplicable y relevante se precisa equilibrio entre el rigor conceptual, la sencillez y facilidad de aplicación (Euroforum, 1998).
- Combinación de unidades de medida diversa: no existe una única unidad de medida que permita el control de la totalidad de intangibles precisos, por lo que el modelo debe emplear diversas unidades de medida. Considerando que algunos de los elementos es necesario valorarlos de modo cualitativo.
- Estimación del nivel de riesgo o estabilidad de los intangibles: el modelo no sólo debe identificar y medir los activos intangibles, sino que debe realizar una

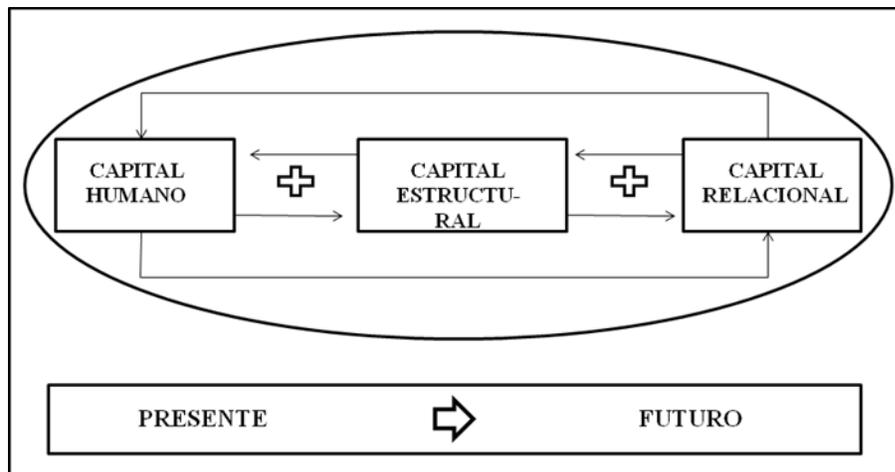
estimación de la variabilidad de los mismos.

Este modelo se estructura en base a tres tipos de componentes, estos son:

- Bloques: son los tres grandes grupos en los que se clasifican los intangibles de la empresa (capital humano, capital estructural y capital relacional).
- Elementos: son los activos intangibles que se consideran dentro de cada bloque. Para cada uno de los elementos se emplea una serie de indicadores que permitan su evaluación/medición.
- Indicadores: es la forma de medir o evaluar los elementos. La definición de indicadores debe hacerse en cada caso particular.

Los diferentes bloques que diferencian al modelo son los presentados en la figura N° 7.

**Figura N° 7. Modelo Intellect.**



Fuente: Euroforum. 1998. Pág. 35.

El capital humano incluye dos elementos. Por una parte, el conocimiento tácito o explícito, poseído por las personas y equipos. Por la otra parte, se complementa con la capacidad de generar el conocimiento, es decir, con la capacidad de aprender. La clave para diferenciarlo de los otros dos bloques, reside en que éste no es propiedad de la

empresa. Ésta lo arrienda a los trabajadores que tenga contratados.

El capital estructural parte del conocimiento perteneciente al capital humano, en la medida que se consiga explicitarlo, sistematizarlo en la eficiencia y eficacia interna de la empresa, como los sistemas de comunicación e información, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes, los sistemas de gestión , etc. Este capital pertenece a la empresa e incluye los protocolos de transmisión de información formales.

El capital relacional engloba el valor del conjunto de relaciones que una empresa mantiene con el exterior. Dichas relaciones se consideran en un bloque distinto por la importancia y características diferenciadas que poseen. La calidad y sostenibilidad de la base de clientes de una empresa, y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, son evidentemente cuestiones claves para su éxito, como también lo es el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno (alianzas, proveedores, etc.).

Este modelo, además, tienen en consideración el componente temporal, estableciendo elementos para ser medidos en el presente y elementos futuros hacia los que debe orientarse cada uno de los bloques.

Además de estos modelos se reconocen otros tantos, tales como:

- El de la Universidad de Ontario.
- El de Canadian Imperial Bank por Hubert Saint-Onge.
- El Dow Chemical.
- La Gestión de Conocimiento de KPMG Consulting.
- El modelo Arthur Andersen.
- El modelo de Excelencia Empresarial (EFQM).
- La “q” de Tobin.

Cada uno de ellos integran elementos precisos a su propio contexto, pero todos coinciden en conceder la importancia necesaria al aprendizaje organizacional, a las estructuras y a las capacidades de los trabajadores para innovar y contribuir con el desarrollo y expansión de la organización. Sus enfoques varían entre la gestión del capital intelectual y la gestión del conocimiento.

### **3.4 Rasgos Comunes de los Activos Intangibles Considerados como Capital Intelectual.**

Los activos intangibles se convierten cada día con mayor peso en el factor clave para el éxito competitivo de las organizaciones, por lo que su identificación, medición y evaluación es un campo de estudio cada vez más importante desde el punto de vista de la dirección de las empresas.

Con la denominación de capital intelectual se suele reconocer el conjunto de activos intangibles con los que cuenta una organización, representados en derechos, privilegios o ventajas de competencia que son valiosos porque contribuyen a un aumento en ingresos o utilidades por medio de su empleo en el ente económico; estos derechos se compran o se desarrollan en el curso normal de los negocios. Por su propia naturaleza, tienen mayor facilidad de convertirse en activos escasos y valiosos, y difícilmente imitables por terceros, el rasgo común de los intangibles y de las capacidades que los movilizan es, que son formas de conocimientos con grados distintos de especificidad, codificabilidad y complejidad. Aquí reposa su contribución de una posición competitiva ventajosa, ya que, su intensidad en conocimientos, le otorga las condiciones idóneas para convertirse en los activos estratégicos de las organizaciones.

Los intangibles son aquellos activos que no tienen soporte físico, ya que están basados en la información y el conocimiento, sus características específicas les hacen tener un fuerte potencial diferenciador respecto de los competidores.

El capital intelectual recoge los activos intangibles con los que cuenta una organización, los cuales se muestran a continuación:

- Capital humano.
  - Saber cómo.
  - Educación.
  - Calificación vocacional.
  - Conocimiento relacionado con el trabajo.
  - Valoración ocupacional.
  - Valoración sicométrica.
  - Competencias relacionadas con el trabajo.
  - Espíritu emprendedor, capacidad de innovar, habilidades proactivas y reactivas, capacidad de cambiar.
  
- Capital estructural (organizacional).
  - Propiedad intelectual.
    1. Patentes.
    2. *Copyrights*.
    3. Derechos de diseño.
    4. Secretos comerciales.
    5. Marcas registradas.
    6. Marcas de servicio.
  
  - Activos infraestructurales.
    1. Filosofía de administración.
    2. Cultura corporativa.
    3. Procesos gerenciales.
    4. Sistemas de información.
    5. Sistemas de trabajo en red.
    6. Relaciones financieras.

- Capital relacional (del cliente).
  - Marcas.
  - Clientes.
  - Lealtad del cliente.
  - Nombre de la compañía.
  - Órdenes en espera.
  - Canales de distribución.
  - Colaboración de negocios.
  - Acuerdos de licencias.
  - Contratos favorables.
  - Acuerdos de franquicias.
  - Rentabilidad por cliente.
  - Rentabilidad por producto.

En el entorno competitivo y cambiante en el que se desarrollan las organizaciones, cada vez se hace más evidente la necesidad de distinguir los factores que intervienen en la acumulación del capital intelectual, entre los elementos que lo integran; así como también el ajustar los grupos de indicadores utilizados para su medición a las condiciones reales de una organización, con el propósito de producir una información veraz y objetiva acerca de la conformación de este conjunto de activos ocultos.

De allí, la importancia de buscar medios eficaces para medir y registrar el capital intelectual, pues existe una conciencia de que constituye un activo inmaterial, es decir, un intangible y, por su misma naturaleza implícita en las empresas en el día a día de su desarrollo, sólo se conoce de manera subjetiva, pero se sabe que existe y le agrega gran valor sostenible a las organizaciones en la actualidad, debido a que están acorde con el ritmo de la economía global.

El actual mundo de los negocios exige gente calificada, motivada, comprometida con la empresa y que apoye los planes de crecimiento. Frente a estas exigencias, los

investigadores del área financiera deben estimular el logro de los objetivos para dar respuesta satisfactoria en cuanto a medir el capital intelectual, es decir, de donde se origina el valor, producto del conocimiento, el cual posee o debe poseer toda empresa como recurso esencial para crear valor y, por ende, generar beneficios económicos.

## **CAPÍTULO IV**

### **CAPITAL INTELECTUAL ACTIVO ESTRATÉGICO EN LAS ORGANIZACIONES**

Hoy día los escenarios de las organizaciones que componen este planeta, son muy dinámicos y cambiantes, generan grandes retos y profundas transformaciones, donde el ser humano, es el principal actor. Esto ha causado un valioso desarrollo en lo que se denomina capital intelectual, y quienes lo gerencian, las organizaciones no sólo deben saberlo apreciar, sino saberlo gerenciar y motivar.

Cuando se habla de capital intelectual se puede asegurar que es un activo fundamental para el desarrollo eficiente de las organizaciones en general, que al combinarlo con una buena gestión del conocimiento se logrará disipar el paradigma empresarial de que los activos más importantes para la empresa son los fijos, ya que, estos permiten funcionar a la empresa, pero no aseguran que se haga de la mejor manera, ésto es lo que ha estimulado el interés por el capital intelectual de las organizaciones, el cual está conformado por un conjunto de activos intangibles.

Los activos intangibles, por su naturaleza inmaterial, tienen mayor facilidad de convertirse en los activos estratégicos de toda organización, ya que, el rasgo común de éstos, es que son formas de conocimientos con grados distintos de especificidad, codificabilidad y complejidad. Definitivamente el valor de una organización se mueve cada vez más de los activos tangibles a los intangibles, y a medida que transcurre el tiempo, este cambio es mucho más grande en las empresas.

Por lo que, se puede entender que la trascendencia del capital intelectual es extremadamente amplia, ya que, en cualquier actividad por cotidiana que sea, se encuentra implícito el conocimiento de las personas sobre lo que saben hacer y esto es lo

que les permite contar con la materia prima para seguir generando conocimiento, y no será sólo la acumulación del mismo, sino también su correcto uso, lo que les dé la oportunidad de crear ventajas competitivas frente aquellos que no aplican los conocimientos de manera correcta. Si se conoce lo que se hace y a su vez se transmite logrando que se aplique correctamente el conocimiento, la organización podrá contar con información que anteriormente no tenía.

Cuando una organización logra gestionar el capital intelectual y sobretodo el conocimiento de su personal en la empresa, no solo está generando beneficios para la misma, sino que está creando la posibilidad de que las personas mejoren continuamente sus cualidades. Por lo tanto, es fácil observar que el alcance del capital intelectual forma parte importante en el desarrollo eficiente y eficaz de cualquier organización.

#### **4.1 Intangibles que Forman Parte del Capital Intelectual como Activo Estratégico.**

Anteriormente el éxito de las compañías estaba basado en los factores tradicionales de producción (tierra, trabajo y capital), es decir, los activos tangibles, los cuales se conocen como aquellos activos que poseen un soporte físico y se concentran en algo material, por lo que pueden ser fácilmente identificables en la empresa, porque sus características más relevantes es que son:

- Visibles: ya que su soporte físico hace que se puedan identificar y visualizar adecuadamente.
- Cuantificables: se pueden medir y cuantificar con facilidad.

Dentro de estos recursos tangibles, se suelen distinguir: las maquinarias, terrenos, edificios, existencias, materia prima, productos terminados, capital, reservas, acciones, etc. El objetivo de su gestión es lograr la mejor asignación posible dentro o fuera de la empresa, que pueda llevar a la optimización de su utilización, pero su principal problema se deriva de que su valoración contable (a precios históricos), no resulta muy

significativa a efectos estratégicos (Grant, 1996).

Pero en la actualidad ya existe una nueva conciencia empresarial. Las organizaciones ya empezaron a darse cuenta de que sus activos más valiosos son los inmateriales, es decir, los intangibles. Estos activos son conocidos como aquellos que no tienen soporte físico, ya que, están basados en la información y el conocimiento, por lo que se hace difícil su identificación y cuantificación. Los intangibles se están convirtiendo cada día con mayor peso en la clave del éxito competitivo de las organizaciones, ya que, sus características específicas les hacen tener un fuerte potencial diferenciador con relación a sus competidores.

Factores como el capital humano, el conocimiento tecnológico, la imagen de la empresa o la marca, son algunos de los activos que integran la categoría de intangibles, los cuales en el contexto actual han adquirido gran importancia como consecuencia del crecimiento desmesurado de su valor. Estos activos han ocasionado un cambio radical en las organizaciones, permitiéndoles mejorar su oferta de bienes y servicios, llegar a mercados antes inalcanzables y generar nuevos tipos de relaciones (con socios, clientes y proveedores).

En este sentido, Kaplan y Norton (1993), expresan que los activos intangibles permiten que una organización:

- Desarrolle relaciones con clientes, que retengan la lealtad de los ya existentes y permitan ofrecer servicios a clientes de segmentos y áreas de mercados nuevos.
- Introduzca productos y servicios innovadores, deseados por los segmentos de clientes seleccionados como objetivo.
- Produzca, según las especificaciones, productos y servicios de alta calidad con un costo bajo y con cortos plazos en tiempos de espera.
- Movilizar las habilidades y la motivación de los empleados para la mejora continua en sus capacidades de proceso, calidad y tiempos de respuesta.

- Aplicar la tecnología, bases de datos y sistemas de información.

A la combinación de todos estos activos inmateriales que tienen su origen en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que forman parte del núcleo estable de la empresa y que permiten que ésta funcione, se le denomina capital intelectual y comprenden todos aquellos conocimientos tácitos o explícitos que generan valor económico para la empresa. No hay duda que el denominado capital intelectual y su correspondiente gestión son los responsables de la importancia que ha adquirido la economía del conocimiento en los últimos tiempos.

Una economía cada vez más global, donde la innovación, la tecnología y los activos intangibles en general adquieren mayor importancia, contribuyendo de esta manera a mantener la competitividad. Esta economía basada fundamentalmente en la combinación de los intangibles que representan los conocimientos y el uso de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones, posee dos dimensiones: la tecnológica y la económica. Desde el punto de vista tecnológico, la nueva economía representa un cambio en la adquisición, procesamiento, transformación y distribución del conocimiento y la información, mientras que, desde la perspectiva económica, la nueva economía se caracteriza por la creación y aportación de nuevos productos y procesos para la producción y el consumo.

La nueva economía implica una continua redefinición de la misión y de los objetivos de la organización, así como del modo en que son hechas las cosas. Dado que los cambios en el nuevo entorno empresarial son fundamentales y discontinuos, se necesitan ciclos de creación de conocimientos y acción cada vez más rápidos. Esta evolución da paso a un nuevo modo de percibir el proceso de transformación de una organización, pasando de concebirse como “el conjunto de activos tangibles organizados en determinado proceso productivo para lograr unos objetivos concretos”, a considerarse actualmente como “un conjunto de activos intangibles, generadores de capital intelectual” (Benavides y Quintana, 2003).

En la nueva economía, los intangibles se han convertido en un activo imprescindible para las compañías, los cuales tienen sus orígenes en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas, que si son gestionados convenientemente, se transforman en una fuerte arma competitiva de una compañía, proporcionándole valor y traduciéndose en beneficios importantes para la misma.

La aparición de la era de la información ha transformado el conocimiento en el principal ingrediente de todo lo que se compra y se vende, convirtiéndose en la materia prima con la que se trabaja. En una economía basada en el conocimiento, el capital intelectual, se ha convertido en el recurso por excelencia, que a pesar de no estar reflejado en la contabilidad, contribuye de forma notable a los resultados de la empresa. El capital intelectual es la variable utilizada para medir el conocimiento; este se describe como los recursos intangibles de una organización y es evaluado como la diferencia entre el valor de mercado y el valor contable de la empresa. La esencia del capital intelectual es explicar la capacidad de futuras ganancias de la empresa con una perspectiva más profunda, amplia y humana que la presentada en los informes financieros.

El capital intelectual está integrado por tres formas de capital: el humano (recoge las competencias, entendiendo éstas como los conocimientos, habilidades y actitudes que se encuentran en cada organización, así como la capacidad de aprendizaje y creatividad de las personas y equipos de trabajo); el estructural (recoge todo aquello que permanece en la empresa cuando los empleados se van a casa, es decir, sistemas de información, bases de datos, *software* de tecnologías de la información, etc.), y el relacional (implica las formas de relacionarse la organización y los agentes de su entorno, como: usuarios, proveedores, inversores, etc.). Los activos intangibles que forman parte del capital intelectual, son de vital importancia para la organización, por lo que, deben ser medidos y gestionados con el fin de ver qué necesidades y qué aportaciones puede obtener la empresa.

Aún cuando los activos intangibles aportan beneficios a la organización, no se suelen tomar en cuenta a la hora de elaborar los estados contables, ya que, se presenta la dificultad en cuanto a su medición, puesto que, resulta complicado cuantificar, por ejemplo, el estado de ánimo del personal, la reputación de la empresa o la percepción de calidad de sus productos. Esto debido a que, los activos intangibles carecen de soporte físico, es decir, no se pueden tocar; pero aún, cuando estos activos no se puedan palpar, si pueden ser identificados y clasificados adecuadamente, y una clasificación clara y sencilla de ello, es la que se muestra a continuación (Sveiby, 1996):

- Activos de competencia individual: se refieren a la educación, experiencia, *know how*, conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que trabajan en la empresa.
- Activos de estructura interna: se refieren a la estructura organizativa formal e informal, a los métodos y procedimientos de trabajo, al *software*, a las bases de datos, a la investigación y desarrollo, a los sistemas de dirección y gestión y a la cultura de la empresa.
- Activos de estructura externa: se refieren a la cartera de clientes, a las relaciones con los proveedores, bancos y accionistas, a los acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas, tecnologías de producción y comerciales, a las marcas comerciales y a la imagen de la empresa.

Todas estas actividades intangibles han cobrado fuerza en los últimos tiempos, convirtiéndose en la fuente más importante del valor de una organización y la clave de ello está que se fundamentan en las fuentes de conocimientos que vienen dadas por las personas (sus conocimientos, valores, capacidades, experiencias, etc.); la organización (conocimientos, experiencias existentes en las rutinas, sistemas, procesos, cultura, estilo de dirección, etc.), la tecnología y el entorno o mercado.

Estos activos son parte importante en las organizaciones, por lo que su valor, tanto en el sector industrial, comercial y de servicio va en ascenso. Su aspecto inmaterial

como la capacidad de desarrollar relaciones estables con sus clientes y conseguir su fidelidad, su capacidad para innovar e introducir nuevos productos o servicios al mercado, o la competencia técnica y motivación de su personal, es lo que le está permitiendo a las organizaciones cada día alcanzar el éxito.

Los intangibles no sólo fidelizan a sus clientes sino también a los empleados y a otros *stakeholders* (grupos interesados) de la empresa por su capacidad de generar una cierta empatía y atracción emocional que con frecuencia resulta determinante en las decisiones de estos, bien ante un acto de consumo o una elección de otra naturaleza.

Grant (1991), afirma que “los recursos más importantes de la empresa son aquellos que son duraderos, difíciles de identificar y comprender, imperfectamente transferibles, no fácilmente duplicables, y en los cuales la empresa posea clara propiedad y control”. Mientras que Amit y Schoemaker (1993), definen los activos estratégicos de la empresa como “el conjunto de recursos difíciles de intercambiar, imitar y sustituir, escasos, complementarios, duraderos, apropiables, y que varían con los cambios”.

En este sentido, los intangibles son un recurso clave de la empresa, ya que, su intensidad en conocimiento es lo que le otorga las condiciones idóneas para convertirse en los activos estratégicos de las organizaciones, ya que, no pueden ser copiados, al menos de forma legal, como se copian los productos o estrategias comerciales. Un intangible como la marca o reputación es un recurso inimitable que hace única esa oferta. Es su propia naturaleza la que les proporciona la facilidad de convertirse en activos escasos y duraderos.

Esto es lo que conduce a las empresas a conocer cuál es su capital intelectual disponible, y entender la manera de adquirirlo, aplicarlo, almacenarlo y clasificarlo. Si las organizaciones logran conocer bien lo que hacen y a su vez lo transmiten haciendo que se generalice y se manipule de la mejor manera posible, se encontrarán con capacidades que anteriormente estaban fuera de su alcance por no poseer dicha

información.

Cuando las organizaciones emplean de manera correcta los conocimientos que posee su personal, los estimula para compartirlos con el resto del personal y les enseña a emplearlos adecuadamente, no sólo está generando beneficios para la empresa, sino que está creando también la posibilidad de mejora continua de las cualidades del personal en todas las áreas de su vida cotidiana.

Los intangibles son la principal fuente de riqueza de las organizaciones en la actualidad y es totalmente lógico que la dirección de las mismas preste una atención especial a la gestión eficaz de dichos activos. Así pues, la capacidad de identificar, medir, renovar, incrementar y en definitiva gestionar estos activos intelectuales se ha convertido en el principal reto de muchas empresas. Esto debido a que los cambios que se producen en el entorno exterior de las organizaciones no puede ser el único fundamento de la estrategia empresarial, por lo que se debe recurrir a los activos intangibles disponibles en la empresa para poder poner en marcha la estrategia, la cual debe estar basada en los recursos que posea y así ajustarlos a las oportunidades que se presentan en su entorno.

Gestionar de manera eficaz los activos intangibles debe responder a la estrategia implementada por las organizaciones, siendo su punto de partida la identificación de la misma (conocer los recursos con los que cuenta) y su propósito (misión de la empresa). La estrategia de toda organización debe estar orientada a obtener o mantener una ventaja competitiva sostenible, frente al conjunto de empresas que compiten entre sí para proporcionar productos o servicios iguales o equivalentes.

Los activos de tipo intangibles constituyen la base de la ventaja competitiva sostenible de toda organización y se recogen bajo el concepto de capital intelectual, convirtiéndose en los activos estratégicos de las empresas. Un activo de importancia estratégica es el conocimiento, ya que, el entorno competitivo en el que se mueven las

organizaciones de hoy día demandan una gestión de este activo, puesto que, muchas empresas en la actualidad han obtenido el éxito, debido a que, destacan más por sus activos intangibles como la imaginación, capacidad para innovar, el grado de satisfacción de sus clientes o la motivación de sus empleados, etc., que por sus activos fijos o estructura financiera.

La gestión del capital intelectual de una organización, se concentra básicamente en crear, conseguir y gestionar eficazmente todos aquellos activos intangibles necesarios para conseguir los objetivos de la empresa y llevar a término con éxito sus estrategias. Por lo que, la gestión del capital intelectual es y será la piedra angular del paradigma de empresa excelente o triunfadora de hoy y del futuro.

#### **4.2 La Información, Materia Prima de los Intangibles que Integran el Capital Intelectual como Activo Estratégico en las Organizaciones.**

En la historia de la humanidad han existido épocas tranquilas en las que la sociedad simplemente ha evolucionado y otras épocas de grandes cambios en las que se ha experimentado una auténtica revolución. Entre estas últimas vale mencionar la revolución industrial, período que se extendió hasta mediados del siglo XX, el cual introdujo grandes cambios y transformaciones que influyeron mucho en las organizaciones, en su administración y en su comportamiento.

Actualmente se vive una nueva época revolucionaria, producida por la explosión de las tecnologías. Este período se caracteriza por los cambios, que se han tornado cada vez más rápidos, imprevistos, turbulentos e inesperados. La tecnología de la información y de las telecomunicaciones, generó desarrollos impredecibles y transformó el mundo en una verdadera aldea global; impacto comparable al que tuvo la revolución industrial en su época. La tecnología de la información suministró las condiciones básicas para el surgimiento de la globalización, la cual abrió a las empresas nuevos mercados, con lo que los competidores se multiplicaron. La competitividad se volvió intensa y compleja

entre las organizaciones.

En esta era el conocimiento se vuelve básico y el desafío primordial es la productividad del mismo. Las organizaciones requieren agilidad, movilidad, innovación y cambios necesarios para enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades en un ambiente de intensa transformación y turbulencia, por lo que, se hace necesario convertir el conocimiento en algo útil y productivo para las organizaciones. Esta es la época de la información y el conocimiento.

La era de la información ha creado grandes cambios. Una época en la cual es posible adquirir, acumular, procesar y transmitir información a un bajo costo, ya que, existen las tecnologías adecuadas para hacerlo y son de utilización general. La combinación de estos factores obliga a realizar importantes cambios organizacionales, legales, económicos, educativos, laborales, etc., en las empresas. Las grandes revoluciones tecnológicas imponen cambios, y sólo aquellas organizaciones capaces de adaptarse a la nueva situación pueden mantener o elevar su posición competitiva.

En la economía de la información, la materia prima se ha convertido en algo intangible y difícil de aprehender. La información ya no es un recurso escaso. La explosión de la economía de la información ha creado realmente la economía de la abundancia, donde todo el mundo puede acceder a toda la información mundial y convertirla en conocimiento. El reto ahora consiste en mantenerse a su ritmo.

La información siempre ha existido, pero la introducción de las nuevas tecnologías de la información es lo que ha permitido gestionar la gran cantidad de datos que se encontraban aislados en los distintos departamentos operacionales de una empresa y en su personal, lo que genera un conocimiento indiscutible de valor, que constituye una herramienta competitiva y crea un mecanismo que permite compartir la información en sus distintos niveles.

La información es un fenómeno que proporciona significado o sentido a las cosas. En sentido general, la información es un conjunto organizado de datos procesados, que constituyen un mensaje sobre un determinado ente o fenómeno. Los datos se perciben, se integran y generan la información necesaria para producir el conocimiento que es el que finalmente permite tomar decisiones para realizar las acciones cotidianas que aseguran la existencia. La sabiduría consiste en determinar correctamente cuándo, cómo, dónde y con qué objetivo emplear el conocimiento adquirido (<http://es.wikipedia.org/wiki/Informaci%C3%B3n>). Existe una relación indisoluble entre los datos, la información y el conocimiento, por lo que una mejor comprensión de la información causará un aumento del conocimiento.

La información se caracteriza por su significado, importancia, vigencia, validez y valor. La información es un activo intangible volátil y esto es lo que la hace perdurable. Su permanencia depende de su capacidad de atravesar fronteras que son imposibles para los tangibles. Tras la revolución provocada por las nuevas tecnologías de la información, cada vez es mayor la necesidad de potenciar los activos intangibles que posee la empresa, como la información, el conocimiento, la creatividad, la imaginación, la innovación, etc.

Las organizaciones que puedan manejar, almacenar y transmitir la gran cantidad de datos que se generan en ella y de esa forma obtener información útil y necesaria para cada momento, podrán gestionar adecuadamente el conocimiento que se obtiene de ésta, y por consiguiente, el conjunto de activos intangibles que conforman el capital intelectual. Sólo las empresas que manejen convenientemente su información lograrán alcanzar los siguientes objetivos (<http://www.wikilearning.com>).

- Crear valor a través del conocimiento que se genera con la experiencia de las personas que forman parte de la organización, potenciando el aprendizaje y la formación de los mismos, persiguiendo una mayor creatividad y capacidad de generar

ideas, y así buscar una mayor innovación. Sin duda se habla de potenciar el activo más importante de la empresa en la actualidad, es decir, las personas.

- Dar satisfacción a las necesidades presentes y futuras de los clientes, buscando el mejor servicio para ellos, a través del análisis de su comportamiento, sus gustos e inquietudes.
- Detectar, aprovechar y generar las oportunidades para innovar y así mejorar la posición competitiva dentro del mercado. Se debe pensar en innovar en los productos y servicios de la empresa, pues el mercado es cada vez más competitivo.

La generación y obtención de la información persigue aumentar los conocimientos de los usuarios y proporcionar a quien toma las decisiones, la materia prima fundamental para el desarrollo de soluciones. La información como tal no tiene funciones, pues estas son el funcionamiento de algo, de modo que estas funciones solamente son propias de quien emplea y maneja la información. Pero también es imposible que la información dote al individuo de más conocimiento, es él quien valora lo significativo de la información, la organiza y la convierte en conocimiento.

En efecto, el conocimiento capacita a las personas para actuar y dirigir inteligentemente a partir de las fuentes disponibles de información. Pero son dos aspectos distintos y es claro que el conocimiento es algo más que información, y ésta última se convierte en conocimiento cuando se introduce en el modelo mental de las personas.

De allí, la importancia que se le otorga a las personas y a la cultura organizacional. Si la información debe transformarse en conocimiento, son las personas las que deberán emprender esta tarea, principalmente en el contraste de situaciones, el análisis de las consecuencias e implicaciones que la información tiene sobre la acción, las conexiones entre partes de conocimiento, y la comunicación interpersonal.

El conocimiento es lo que permite a la gente actuar y tomar decisiones en todos los

campos. Cuando no se comprende cómo funcionan las cosas o no se pueden conseguir los datos que se necesitan, se está a merced de los demás. Lo mismo se podría afirmar de las organizaciones. Las personas absorben gran cantidad de información que a su vez transmiten e intercambian con otros. Las organizaciones que otorgan valor a la importancia de dejar fluir libremente las ideas, compartir toda la información disponible con sus empleados, en definitiva de crear conocimiento, es porque han asimilado el paradigma actual en el que viven.

El conocimiento constituye uno de los fundamentos del capital intelectual y su administración consiste en saber cómo hacer el uso más efectivo del conocimiento que posee una empresa (Hope y Hope, 1997). Para ello, es necesario conectar a las personas adecuadas de manera tal que el intercambio, el razonamiento y la colaboración lleguen a ser casi instintivo y una parte del trabajo diario. Esto implica que el conocimiento debe ser difundido en la organización y no guardarse, a fin de explotarlo, es decir, el compartir el conocimiento es fundamental para el éxito de la empresa, pues se piensa que los activos intelectuales crecen con el uso y que la gente que intercambia conocimientos gana información y experiencia. Como lo indican Venkatraman y Henderson (2000), “a diferencia de los activos tangibles, los activos de conocimiento no están sujetos a las leyes de ingresos decrecientes. De hecho, mientras más se utilicen, más aumenta su valor”.

El conocimiento surge de las ideas, una fuente de estas ideas está en los “trabajadores del conocimiento”, como los llama Stewart (1997), para referirse a las personas que laboran en una empresa y utilizan la información y el conocimiento como materia prima en las tareas de su trabajo y en sus productos o servicios. A diferencia del dinero, los recursos naturales, el trabajo y las maquinarias; la información y el conocimiento son lo que los economistas llaman un bien público, esto significa que se pueden utilizar sin consumir, y también son irreductibles, ya que la posibilidad de que uno obtenga un conocimiento en nada disminuye la capacidad de otro para obtenerlo a su vez.

Los recursos de la información son un arma competitiva con la que las organizaciones pueden generar y explotar nuevas oportunidades. Todas las empresas utilizan la información como un recurso más, una entrada necesaria para su funcionamiento. Pero el uso que hacen de este recurso es diferente según el sector al que pertenecen, la actividad que realizan, etc., ya que no todas las empresas necesitan y utilizan la información de la misma forma.

De allí que, las empresas deben darle el uso necesario y correcto a la información y el conocimiento que posean, para que de esta manera, los activos intangibles que provienen del conocimiento generen valor a la organización. Esto se logra no sólo a través del control de sus costos, el uso eficiente de sus recursos y el buen manejo de su estrategia, sino también con el desarrollo y aprovechamiento de un factor que hoy día es determinante para la obtención del éxito de las organizaciones, como es el capital humano.

Es por ello, que las organizaciones deben destinar su acción empresarial en atraer al capital humano, desarrollarlo y tratar de fidelizarlo, puesto que, es el origen del conocimiento y la base para que se desarrollen los otros dos tipos de capital intelectual (estructural y cliente).

El conocimiento se puede obtener mediante la adquisición de los servicios de personas destacadas que generen conocimiento y estén dispuestas a compartirlo con los demás integrantes de la organización, con la finalidad de crearle valor. Otra forma de obtener el conocimiento es a través de fuentes externas de la organización, como son los proveedores, clientes y otras empresas.

Los clientes constituyen una importante fuente de información respecto a productos o servicios competitivos o solicitud de pedidos que induzcan a la creación e innovaciones en la producción de nuevos bienes. Asimismo, los proveedores también pueden generar retroalimentación de informaciones útiles a las empresas, que les

permita fortalecer sus procesos internos o crear enlaces para obtener sus insumos oportunamente. También se puede obtener el conocimiento a través de alianzas con otras empresas, donde surge un acuerdo para unir parte de conocimientos, habilidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse. Para lograr los objetivos establecidos en la alianza es necesario gestionar sus acuerdos eficazmente, minimizando los riesgos que ella lleva implícita, como lo es el riesgo de la posible pérdida de las ventajas estratégicas de la organización por la apropiación indebida de su tecnología.

La información es la herramienta que permitirá que las empresas crezcan y aporten una mayor garantía y seguridad en su futuro. La utilización correcta de la información que proporciona continuamente la empresa y el entorno donde se desenvuelve, será lo que les ayude a identificar y explotar oportunidades que permitan mejorar su posición competitiva en el mercado.

Porter (1986), en su artículo “cómo obtener ventaja competitiva por medio de la información”, describe que las empresas poseen dos componentes: uno físico y el otro de carácter informativo, siendo en la actualidad el componente informativo dentro de la cadena de valor, el que más peso e importancia tiene para la obtención de una ventaja competitiva. La utilización de la información es una herramienta estratégica que contribuye a aumentar la competitividad de las empresas.

La información y el conocimiento se han convertido en las palabras claves de esta era, y de ellas se han derivado el capital intelectual y gestión del conocimiento, por lo que, es fácil apreciar que su administración constituye un activo intangible importante para las organizaciones, ya que, se han convertido en el factor fundamental de creación de riquezas de las organizaciones de la actualidad.

Para las organizaciones es de vital importancia tanto la información como el conocimiento, debido a la sinergia existente entre ellos. La importancia radica en que la organización emplea la información para crear conocimiento y diseminarlo entre los

miembros de la organización, materializándolo en productos, servicios y sistemas. Un aspecto esencial para las organizaciones es aumentar el flujo de la información y el conocimiento dentro de los miembros de la empresa, lo que les proporciona la posibilidad de una interacción entre el personal de la misma, facilitando también la generación de nuevos conocimientos.

Las organizaciones emplean la gestión del conocimiento para recoger y compartir el capital intelectual, tanto explícito como tácito, de las personas, experiencias y diferentes perspectivas de un mismo problema, para proporcionar un amplio acceso a la información, sin alterar sus fuentes o estructuras, las cuales pueden ser internas o externas a la organización y en diferentes formatos: documentos textuales, gráficos, etc.

El valor de la gestión del conocimiento se reconoce cuando, al compartir la información, se estimula su uso y reutilización, se habilita la gestión del capital intelectual, se organiza el aprendizaje dentro de la organización y finalmente, se desarrolla el conocimiento de los propios empleados.

Las organizaciones de hoy día, no tienen más opción que basarse en la información, la cual no es más que datos dotados de relevancia y finalidad. Los datos para ser transformados en información necesitan de conocimientos, el cual es suministrado por el personal de la organización, quien desarrolla, estimula y utiliza sus capacidades para interpretar los datos y la información (haciendo uso de las fuentes disponibles de información, experiencias, habilidades, cultura, personalidad, etc.), dándole un significado a los mismos.

Como plantea Ponjuán (1998), la información “es la materia prima del conocimiento, y el conocimiento es el recurso mental mediante el cual se agrega valor”. Es por ello, que los intangibles que forman parte del capital intelectual de una organización se basan en la información, convirtiéndose así en uno de los activos intangibles claves para alcanzar el éxito, ya que, la utilización inteligente de la

información va a ser uno de los factores de competitividad de cara al futuro, especialmente, en entorno digitales, donde la información pasa de ofrecer únicamente valor añadido a convertirse en productos y servicios en sí misma.

La información como intangible estratégico de una organización siempre ha existido, el reto ahora es hacer que ese valor estratégico se mantenga en el tiempo, lo cual es posible si es gestionado de manera adecuada.

### **4.3 El Capital Intelectual en la Generación de Valor en las Organizaciones.**

En los últimos años se ha producido una creciente crítica a la contabilidad tradicional y a la información que ésta brinda, considerando que no cumple con su principal objetivo, el cual es ofrecer información, que resulte útil y satisfactoria para la toma de decisiones de carácter económico por parte de los diversos usuarios.

Los estados contables elaborados en base a la teoría de la contabilidad patrimonial tradicional solo reconocen y miden a los activos físicos, los cuales se consideraron históricamente el núcleo del valor de las empresas. Sin embargo, en el contexto actual, estos activos carecen de importancia relativa como consecuencia del crecimiento inmoderado del valor de otros activos que integran la categoría de intangibles que sin embargo no se reconocen en los estados contables.

Los intangibles a los que se hace mención, han generado un cambio substancial en las compañías modernas, permitiéndoles mejorar su oferta de bienes y servicios, llegar a mercados que antes eran imposibles, y formar nuevos tipos de relaciones con socios, clientes y proveedores, que permiten crear ventajas competitivas. Todos estos factores han generado un cambio cultural y de filosofía en la gestión de las empresas.

No hay duda que el capital intelectual y su correspondiente gestión debe su importancia al veloz desarrollo de la economía del conocimiento dada en los últimos

años. Autores como Stewart (1998); Sveiby (1997) y Edvinsson y Malone (2004), han incorporado el concepto en sus respectivos libros, en los que se describe cómo gestionarlo, desarrollarlo y explotarlo.

El capital intelectual, tal vez por ser un concepto reciente, no posee una definición universal. La empresa sueca Skandia (Edvinsson y Malone, 2004), que ya había trabajado sobre el tema en sus informes de presentación a terceros, en 1995 establece que el capital intelectual es la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales que brinda una ventaja competitiva.

Otros autores mencionados a continuación, caracterizan al capital intelectual de la siguiente manera:

Según Bueno (1998: 221), “es un conjunto de competencias básicas distintivas de carácter intangible que permiten crear y sostener la ventaja competitiva”.

Para Cañibano y otros (1999: 63-64), “el capital intelectual se considera generalmente como un determinante fundamental del valor de la empresa y como un elemento asociado estrechamente con la existencia de ventajas competitivas”.

Steward (1998:10), define el capital intelectual como “conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Es fuerza cerebral colectiva. Es difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente. Pero quien lo encuentra y lo explota, triunfa”. Además afirma, que “en la nueva era, la riqueza que poseen las empresas es producto del conocimiento. Éste y la información se han convertido en las materias primas fundamentales de la economía y sus productos más importantes”.

El capital intelectual es considerado como todo aquel conocimiento, que es útil para la empresa y en consecuencia tienen la capacidad de generar valor para la misma. Este no se convierte en capital hasta que no sea capturado y empaquetado de forma que pueda ser usado o apalancado, esto quiere decir que mientras no sea identificado y desarrollado no tendrá valor para la misma. Sin embargo, buena parte del capital intelectual es inexpresable, es conocimiento tácito. Para que el conocimiento tácito sea valioso para la empresa, debe hacerse explícito y expresarse en forma que se pueda examinar, mejorar y compartir, rasgo que es difícil por su carácter de intangible.

En ese sentido, el capital intelectual tiene un estrecho lazo con la generación de valor, ya que, tiene la capacidad de generar una serie de beneficios que los elementos tangibles, que son parte de la empresa no son capaces de generar. Por sus características éste es un elemento que propicia que el valor de la empresa aumente, ya que, el mismo está comprendido por la suma de todos los conocimientos que poseen cada uno de los empleados de una empresa así como información: conocimiento de clientes, proveedores, competencia, entorno y oportunidades; y habilidades desarrolladas en el personal: solución de problemas en equipo, comunicación, manejo de conflictos, desarrollo de la inteligencia. Todos estos elementos unidos y orientados tienen la capacidad de crear valor agregado de forma continua para el cliente, la cual genera una ventaja competitiva. Entendiendo por valor, la propiedad subjetiva que tienen las cosas para satisfacer las necesidades humanas y proporcionar satisfacción. Asimismo, como la percepción que tiene el cliente de lo recibido, que hace que le produzca o no satisfacción. En una empresa, se crea valor a partir de una buena gestión del capital intelectual. (<http://www.sappiens.com>).

Se considera que la creación de valor es el objetivo de toda gerencia. Si antes el objetivo fue la maximización del beneficio, ahora este objetivo de beneficio ha sido suplantado por la creación de valor. En tal consecuencia las estrategias deben estar dirigidas a la generación de valor.

La generación de valor se puede observar a través de la capacidad de la empresa de generar excedentes o creación de riquezas, expresadas en su capital financiero. De igual forma cuando puede formar, desplegar y fortalecer innovadoramente su capital intelectual y cuando quienes las dirigen son capaces de aumentar los activos intangibles de la empresa.

En síntesis, se sabe que una empresa está creando valor cuando su comportamiento se traduce en buen desempeño que impactan positivamente y fortalece constantemente el capital intelectual.

El capital intelectual está conformado por una serie de elementos, los cuales permiten comprenderlo y ubicarlo en una organización de manera más clara, permitiéndole a las empresas estudiarlo y desarrollarlo de la mejor manera posible. Por tal razón es esencial saber identificarlo.

Al identificar el conjunto de competencias básicas de carácter intangible, generadoras de ventajas competitivas, que conforman al “capital intelectual”, autores, tales como: Stewart (1998) y Edvinsson y Malone (2004), concuerdan en catalogarlos en tres grupos que son; el capital humano, el cual representa el conocimiento de los individuos que crean soluciones para los clientes; el capital estructural, el cual está representado por los sistemas requeridos para compartir y transportar el conocimiento, tales como sistemas o laboratorios de información y que son necesarios para apalancar el poder mental de los empleados, de forma que la compañía pueda usarlo; y el capital clientela, que comprende las relaciones que crea y mantiene con sus clientes. Su prestigio y sus marcas, son ejemplos de este tipo de capital, puesto que atraen y mantienen clientes. Sin embargo, dada la estrecha interrelación que existe entre ellos, hace imposible para los investigadores establecer una clasificación única.

Uno de los más destacados investigadores en el tema de capital intelectual son Edvinsson y Malone (2004: 51-54), los cuales establecieron la siguiente clasificación:

- Capital humano, que incluye las capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas y la experiencia de los empleados y directivos de la organización.
- Capital estructural, compuesto por el capital clientela y el capital organizacional:
  - Capital clientela, que expresa el reconocimiento de que la empresa tiene una fuerte base de clientes leales. Este siempre ha existido, escondido bajo la partida de *goodwill*.
  - Capital organizacional, definido por la infraestructura que sostiene al capital humano y que hace posible el funcionamiento de la empresa. Se incluye dentro de él a la cultura corporativa, sistemas informáticos y de comunicación, bases de datos y métodos de dirección, entre otros.

Se puede observar que hay una gran cantidad de elementos que se incluyen en el capital intelectual, que van desde activos que pueden incluirse en los estados financieros, como las marcas, hasta recursos de muy difícil reconocimiento y medición, como el grado de fidelidad de la clientela o las buenas relaciones con los proveedores.

No hay duda, que en la era del conocimiento el capital intelectual es el recurso o activo que agrega valor a las organizaciones; y dentro de éste el capital humano, considerando al mismo como el talento de las personas que actúan en el ente y la capacidad de ellos para adaptarse a los cambios y aprender constantemente. Hoy el ser humano es un factor fundamental en el proceso de generación de valor; para mantenerse y obtener beneficios en la economía actual, las empresas deben favorecer el aprendizaje y la creatividad de sus personas y equipos.

Cualquiera sea la forma de determinar las partes en que se divide el capital intelectual siempre está presente el capital humano y ello obedece no sólo a sus características propias sino también a la importancia que el mismo tiene en la estructura y el funcionamiento de toda empresa y tal vez en algunas, como las del sector servicio más aún, ya que, aquí los empleados forman parte del producto ofrecido por ella.

El capital humano es un recurso esencial para la organización, este es el encargado de llevar a cabo las actividades de la misma, en consecuencia las características que éste posea son de importancia fundamental para su buen funcionamiento. De acuerdo, con Roos y otros (1997), estos recursos deben poseer:

- Competencias (conocimientos, aptitudes, habilidades y *know-how*)
- Actitud (motivación y capacidad de liderazgo)
- Agilidad intelectual (habilidad de los miembros de la organización para ser “rápidos mentalmente”, innovación e iniciativa empresarial, capacidad de adaptación y de creación de sinergias, etc.).

Si bien el capital humano no es una posesión de la empresa, se puede decir que en cierto grado la empresa dispone de él, por medio de contratos establecidos.

Los activos humanos valiosos son aquellos que apoyan a la organización y responden a las necesidades del mercado. Cuando la empresa pierde o disminuye su posición dentro del mercado, los recursos humanos pueden ser capaces de generar nuevas estrategias, productos, servicios y tecnologías.

Es importante dejar claro que no todo el conocimiento de los empleados es capital humano, en tal consecuencia para que califiquen como tal, las destrezas y conocimientos del empleado deben cumplir con dos criterios: que sean propios y únicos (nadie más tiene mejores destrezas o conocimientos; y que sean estratégicos) crean valor que hará que los clientes paguen por ellos.

Estos criterios permiten identificar qué empleados son realmente un activo que contribuye al capital humano y cuáles no lo son, todos aquellos que sean difíciles de reemplazar, que realizan un trabajo altamente valorado por los clientes constituirán parte del capital humano. Un ejemplo de esto son los ingenieros, gerentes de proyectos y

estrellas de cine. Son los empleados que le dan a su empresa una ventaja sobre la competencia; son los empleados en los que usted debe invertir.

Los activos humanos que son capaces de impulsar y de responder a las necesidades del mercado, generan un conjunto de competencias asociadas con el trabajo y se definen como una mezcla integrada de técnicas, rasgos creativos, atributos de la personalidad y calificaciones profesionales.

Annie Brooking (1997:73), menciona que las competencias asociadas al trabajo son las siguientes:

- La capacidad para diseñar una estrategia de marketing en la empresa
- La capacidad para evaluar un activo en la empresa.
- La capacidad para manejar una máquina en la empresa.
- La capacidad para dirigir un proyecto en la empresa.
- La capacidad para hablar un idioma extranjero en la empresa.
- La capacidad para trabajar bien un equipo en la empresa.
- La capacidad para enseñar una disciplina en la empresa.
- La capacidad para vender un producto determinado en la empresa.
- Las competencias asociadas con el trabajo no son estáticas, sino que el desempeño de una tarea para una empresa constituye un medio para el desarrollo de una competencia en el lugar de trabajo.

Es importante que la compañía sepa aprovechar el conocimiento que ya tienen sus empleados, la mejor forma de hacerlo es otorgándole lugares seguros, en donde la gente pueda compartir ideas. De igual forma que, se sientan que les dan la importancia que merecen.

La generación de valor en una empresa proviene de muchas partes, una de ellas y la más importante es su personal, cuando una empresa enfatiza la búsqueda de personas, con deseos de triunfo, que no se conforman con lo que acontece a su alrededor, sino que procuran ir más adelante de lo que el mercado pauta en un momento dado están asegurando una ventaja competitiva sostenible.

El capital organizacional incluye todos los procesos de trabajo, técnicas, métodos y programas utilizados por los recursos humanos que permiten aumentar la eficiencia de la actividad que desarrolla la empresa.

Este enfoque se relaciona principalmente con el papel de la tecnología como instrumento a ser empleado en el proceso de generación de valor. No se refiere a la tecnología en sí misma, como bien material o inmaterial, sino a las posibilidades derivadas del adecuado uso de la misma por parte de la organización.

Si se toma en cuenta que el conocimiento y la experiencia del gerente forman parte del capital humano y es además el activo intelectual que permite la mejora en el proceso, entonces se puede entender que el manual de procedimientos que utiliza el gerente es el capital estructural que transforma su conocimiento y permite manejar y distribuir la organización. En consecuencia, se puede razonar que el capital estructural constituye capacidades organizacionales desarrolladas para satisfacer los requerimientos del mercado. El objetivo del capital estructural es almacenar y mejorar el flujo del conocimiento. Los procedimientos y procesos, tecnologías, invenciones, datos y publicaciones internas son ejemplos del conocimiento estructural.

En el actual contexto se hace difícil concebir empresas que funcionen sin computadoras, *software* de gestión y correo electrónico. Hoy en día ninguna organización duda de la importancia de la tecnología informática como creadora de valor, y es por ello que, actualmente se invierten grandes sumas de dinero en equipamiento informático, *software* y desarrollo de sistemas. Pero vale la pena destacar

que hay que tener mucha cautela al analizar si dichas inversiones constituyen verdaderas ventajas competitivas. Debido a que, la tecnología adquirida o desarrollada puede no adecuarse a las necesidades internas de la organización, por ser demasiado compleja, o simplemente se desconoce cuál puede ser su verdadera utilidad. Por tales circunstancias la cuestión fundamental no es invertir más en tecnología, sino invertir bien, de manera que la inversión que se realice permita agilizar y hacer más eficientes las actividades del ente, y que ello quede reflejado en el rendimiento de los recursos utilizados por la organización y en los beneficios que se generan.

Siguiendo a Annie Brooking (1997), dentro de estos “activos de infraestructura”, se pueden encontrar:

- Filosofía de gestión. Incluye todos los “valores” con los cuales ha sido concebida la organización, los cuales deben adecuarse a las necesidades del mercado. Esta filosofía debería basarse en la capacidad de iniciativa para crear cambios en la compañía por parte de todos sus miembros, por ejemplo, a través de la implementación de un sistema de gestión de calidad total.
- Cultura corporativa. Es el conjunto de valores, ritos y rituales compartidos por todos los integrantes de la empresa. Define el modo en que “se hacen las cosas” en la organización, habitualmente se crea en las altas esferas del ente, y suele reflejar los valores de sus fundadores. Este elemento constituye un activo para la empresa cuando el mismo apoya la concreción de los fines empresariales y refleja la filosofía de gestión. Una adecuada cultura corporativa genera en las empresas la capacidad de colaborar con otras para buscar y gestionar negocios, esto es considerado como un activo.
- Procesos de gestión. Comprende todos los mecanismos que permiten poner en práctica la filosofía empresarial, estableciendo quien debe ocupar cada puesto dentro de la organización para poder cumplir con los fines planteados.

- **Sistemas de tecnologías de la información.** Son aquellos que proporcionan a las organizaciones los medios necesarios para implantar los más diversos procesos de gestión. Se relaciona con los equipos informáticos y el *software*, pero ellos serán activos por la forma en que los mismos sean utilizados, aportando soluciones a la empresa, por ejemplo, incrementado el nivel de eficiencia de la misma, atención al cliente, satisfacción de los empleados. Se incluyen aquí todas las bases de datos que la empresa posea, en la medida que puedan ser aprovechadas para garantizar la repetibilidad del negocio.
- **Sistemas de interconexión.** Abarca toda la infraestructura de comunicaciones de que disponga la empresa: uso de correo electrónico, acceso a Internet, redes internas, video conferencias, video teléfono, entre otros. Estos sistemas constituyen activos, pues permiten la comunicación al instante al más bajo costo, beneficiando a la empresa, quien de esta manera obtiene mayor flexibilidad organizacional. Por ejemplo, la utilización de la como herramienta del marketing corporativo, permite generar relaciones y canales de venta, ofreciendo bienes y servicios y aceptando pagos. También benefician a la empresa en cuanto a las comunicaciones internas, dando lugar la creación del “teletrabajo”, reduciendo costos y tiempos.
- **Relaciones financieras.** Se refiere a la generación de buenas relaciones con la comunidad financiera, pues éstas se consideran como activos, ya que permiten realizar contactos con inversores y bancos, quienes pueden ofrecer la asistencia que la empresa requiera para encarar sus proyectos.

El capital clientela es el más obvio de los tres tipos de capital intelectual, ya que, es gracias a los clientes existe una empresa. El valor de los clientes es mucho más que la suma de las transacciones individuales. Ejemplo, es el reconocimiento de la marca de la empresa la cual representa la habilidad de atraer clientes sólo con su nombre. Es un activo que crea valor.

Leandro Cañibano (1997:42), denomina al capital clientela como el capital relacional y lo define como “aquél que tiene que ver con la clientela, lealtad y satisfacción de los clientes, relaciones y acuerdos de distribución, franquicias, licencias, etc”.

Annie Brooking (1997:26), lo denomina como activos de mercado, indicando que:

Son los que se derivan de una relación beneficiosa de la empresa con su mercado y sus clientes y constituyen el potencial derivado de los bienes inmateriales que guardan relación con el mercado. Entre los numerosos ejemplos, se incluyen las marcas, la clientela y su fidelidad, la repetibilidad del negocio, la reserva de pedidos, los canales de distribución, diversos contratos y acuerdos tales como licencias, franquicias, etc.

El capital clientela se puede afirmar que está formado por las marcas de fábrica, los clientes, la lealtad de los mismos, los nombres de la compañía, la acumulación de pedidos, los canales de distribución, las colaboraciones de negocios, los acuerdos de licencias.

La clientela siempre se ha considerado como un factor creador de expectativas futuras de valor, hoy, en un mundo donde la competencia no se limita al ámbito local, sino que alcanza niveles mundiales, tratar de cubrir las necesidades de los clientes se ha transformado en una de las metas fundamentales de toda empresa. En un entorno altamente competitivo como el descrito, las organizaciones deben anticiparse a las necesidades de sus clientes si desean continuar manteniendo sus ventajas comparativas.

Hoy en día los clientes, con el desarrollo de la tecnología, poseen conocimiento de lo que sucede en el mercado, en tal consecuencia, están más actualizados en relación a los productos que las empresas ofrecen, en tal consecuencia están en capacidad de elegir el que más les convenga. Debido a estas circunstancias las empresas sienten que es muy difícil mantener la lealtad del cliente. Y en consecuencia la mayoría de las mismas

decidieron formar alianzas, e invertir en el capital clientela, de forma que se beneficie el cliente. Por ejemplo: tener productos innovadores le permiten cobrar un poco más a sus clientes. De igual forma, darle poder a sus clientes, involucrando a los clientes en el diseño de su producto. Su retroalimentación le ayudará a evitar errores costosos a la vez que satisface mejor las necesidades de ellos. Hacerse indispensable para los clientes.

A continuación se presentan distintas estrategias de creación de valor o formas de entregar a los clientes ese "*plus*" que los puede diferenciar (<http://www.gestiopolis.com>).

- Hacer la vida del cliente más fácil (coeficiente de conveniencia).
- Proveer mayores resultados.
- Tomar como propio el problema del cliente.
- Potenciar los clientes a través del conocimiento.
- Dirigir la complejidad del cliente.
- Involucrar al cliente en la creación de valor.
- Proveer más opciones.

Para crear programas de valor agregado exitosos hay que tener en cuenta lo siguiente: identificar al cliente, definir su valor, escucharlo para conocer sus deseos o necesidades. Es importante además, escuchar al personal de contacto con el cliente, a los vendedores, que son los que habitualmente más conocen a los clientes y escuchan sus requerimientos. Hay que entrenar al personal de contacto con el cliente (P.C.C.), para que pueda sacar información provechosa de los clientes en cada encuentro, en cada interacción. También se puede "pedir prestado" ideas de otro sector comercial que puedan adaptarse o aplicarse al segmento donde nosotros comercializamos nuestros productos o servicios (<http://www.gestiopolis.com>).

Una clientela satisfecha es el mejor seguro de continuidad de una empresa.

Asimismo constituye el motivo por el cual una empresa puede ser adquirida por una suma superior al valor de sus activos netos identificables. La causa de ese pago en exceso radica en que los adquirentes han detectado que dicha empresa posee una clientela sub-explotada y que, con la combinación de un equipo humano eficiente y una estructura organizacional diferente, puede generar un incremento de beneficios futuros.

Se debe estar consciente que agregar valor, o generar un programa de valor agregado, puede costar algún dinero, pero también hay que entender que es dinero bien invertido y que, con seguridad, va a reeditar a corto o mediano plazo.

Considerando esta situación, el capital clientela, es el elemento identificado de mayor tradición tanto por la doctrina contable como por los usuarios y, en interrelación con el capital humano y el capital organizacional, contribuye a la formación de valor de las empresas.

Al lograr identificar estos elementos es necesario comprender que el éxito de su administración dependerá de la presencia e interacción entre sí de los tres elementos que forman parte del capital intelectual. Un claro ejemplo de esto es una buena idea (humano) sin los medios para comunicarla (estructural) no llega lejos. Asimismo, una buena relación con el cliente puede desaparecer si el recurso humano no está al día con la tecnología. En relación con lo dicho anteriormente, al ser desarrollados correctamente todos estos elementos se podrá contribuir con la generación de valor.

Obtener información útil sobre los elementos que conforman el capital intelectual y su capacidad para generar valor, deben formar parte de las habilidades que tienen que desarrollar los responsables de su gestión para generar las características distintivas del ente. Poco a poco las organizaciones van tomando conciencia del valor que representa su capital intelectual y cuanto dependen de él en la búsqueda de resultados.

Las organizaciones siempre se han preocupado por definir aquellos elementos o

características que agregan valor a los productos. Sin embargo, hasta ahora los esfuerzos para la definición del valor de los productos o servicios se habían centrado solamente en los aspectos tangibles. Hoy las empresas reconocen que en los actuales entornos en los que se mueven, economías y sociedades del conocimiento, los activos intangibles se están convirtiendo en el principal elemento de la creación de valor.

Medir la creación de valor en las organizaciones y ser capaz de darla a conocer es un proceso de gran interés para los directivos, accionistas e inversores. Los métodos tradicionales basados en el valor añadido económico, en la gestión basada en el valor o la contabilidad ponen de manifiesto que la información tradicional es sólo un punto de partida para la valoración de una organización y que da muy poca información sobre el valor a futuro de la misma.

Actualmente, en la creación de valor intervienen no sólo los recursos físicos y monetarios propios del balance de situación, sino otros recursos de la empresa que forman parte de su capital intelectual: los recursos humanos, los recursos estructurales o de infraestructura y las relaciones que establecen entre estos y otros ajenos a la organización. Por ejemplo, hoy día todo el mundo reconoce la importancia de reputación de la marca o del nombre comercial de la empresa como elemento básico de la percepción del valor de una organización por parte del mercado y de los accionistas.

En cuánto contribuyen los recursos intangibles de las empresas a su valor es quizá una cuestión sobre la que resulta difícil ponerse de acuerdo. Lo que parece fuera de toda duda es que una de las fuentes del valor de una empresa, y probablemente la más importante de todas ellas, la constituyen los recursos intangibles. Como todo recurso valioso, los intangibles deben ser gestionados para acrecentar su valor, siendo éste el principal reto de muchas empresas: gestionar eficazmente sus recursos intangibles para aumentar el valor de la empresa.

En definitiva, los activos intangibles que conforman el capital intelectual, se

convierten en el factor clave y su medición está teniendo cada vez mayor relevancia en el mundo empresarial y académico. El interés despertado se inserta en la amplia corriente de opinión sobre la necesidad de desarrollar modelos que registren todos los elementos intangibles, que no están recogidos en los estados contables financieros y que generan valor o lo agregan en el futuro.

#### **4.4 El Capital Intelectual en el Desarrollo de Ventajas Competitivas.**

La era o sociedad del conocimiento ha provocado profundos e importantes cambios en todos los ámbitos sociales. Siendo el ámbito económico uno de los más afectado o marcado por esta tendencia. En la actualidad el mundo de los negocios está signado por el conocimiento o, lo que es lo mismo, por aquellos elementos de naturaleza inmaterial que tienen gran incidencia en las ventajas competitivas que pueda tener cualquier empresa.

Las empresas de hoy día que quieran alcanzar el éxito y tener ventajas competitivas, deberán poseer elementos como excelentes relaciones con los clientes, proveedores, inversionistas y entidades financieras, trabajo orientado hacia la innovación, óptima capacidad organizacional, así como conocimientos y habilidades puesta en práctica por los miembros de la empresa; todas éstas propiedades son inherentes a los activos intangibles, los cuales son denominados como capital intelectual, que permite a las organizaciones alcanzar sus objetivos.

Edvinsson y Malone (2004), fueron unos de los primeros en ser conscientes de la importancia del capital intelectual en una empresa y presentan el concepto mediante la siguiente metáfora: “una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible (las frutas) y una parte que está oculta (las raíces). Si solamente te preocupas por las frutas, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, será necesario que las raíces estén sanas y nutridas. Esto es válido para las empresas: si sólo nos concentramos en los frutos (los resultados financieros) e ignoramos los valores

escondidos, la compañía no subsistirá en el largo plazo”.

Edvinsson y Malone (2004:65), en su libro el capital intelectual, luego de recorrer varios criterios, llegan a lo siguiente: “capital intelectual es la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales, que dan a una empresa una ventaja competitiva en el mercado”. El capital intelectual es considerado un recurso estratégico y competitivo, ya que, cuenta con la característica de ser escasos, raros, valiosos, difíciles de imitar o replicar.

El capital intelectual puede considerarse como la principal fuente de ventaja competitiva sostenible en las organizaciones. De esta forma, los aspectos relativos a la gestión y desarrollo de esta capacidad empresarial, estarán unidos a estimular el aprendizaje tanto individual como colectivo en la organización a través de una adecuada gestión del conocimiento y de su capital humano.

Existen diversas fuentes de ventajas competitivas, algunas están bajo el control de las organizaciones y otras no lo están, un ejemplo claro, es el caso de las personas, éstas no pertenecen a la empresa. Estas fuentes de ventajas también difieren en cuanto a la posibilidad de sostenerlas, la posibilidad de obtenerlas y su disponibilidad. Lo ideal para las organizaciones es poseer una importante ventaja competitiva que pueda sostenerse con el correr del tiempo.

Benavides (2002:71), expresa que la competitividad, es la “capacidad de las empresas de competir y posicionarse en los mercados de manera sostenible y a largo plazo”. Otra definición de la competitividad la concederá como: “la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico” (<http://www.monografías.com>).

La ventaja competitiva (Bravo, 1997), “constituye una destreza o habilidad

especial que logra desarrollar una empresa y que la coloca en una posición de preferencias a los ojos del mercado”.

Para Hitt y otros (2006:194), la ventaja competitiva es “la capacidad que tienen las organizaciones para ganar en una situación competitiva, de manera constante y a largo plazo”. La ventaja competitiva se crea mediante el logro de cinco cualidades: superioridad, inimitabilidad, durabilidad, insustituibilidad y apropiabilidad. Es importante resaltar que estas cinco cualidades tienen como base un supuesto, el cual señala que el producto o servicio que ofrece una empresa tiene un valor percibido por los clientes. Si lo que la empresa ofrece no tiene valor alguno para ellos, entonces las cualidades de superioridad o durabilidad perderían todo significado práctico.

La búsqueda de ventajas competitivas debe estar basada en provocar la preferencia de los consumidores, usuarios o clientes hacia la empresa y/o sus productos o servicios; se trata pues de “crear” nuevas armas para competir de forma más eficaz en los mercados que sean de interés para la empresa. De acuerdo con Porter (2003), una empresa tiene ventajas competitivas cuando es capaz de realizar las actividades necesarias a un costo inferior en conjunto al de los rivales, o cuando realiza algunas actividades que crea un valor que a su vez permita un sobreprecio.

Una ventaja competitiva es una característica que diferencia a un producto, servicio o empresa de sus competidores, por lo que para que esta característica sea llamada ventaja, tiene que ser única, diferencial, estratégicamente valorada por el mercado y sobre todo comunicada (<http://www.delitosinformaticos.com>).

Para Escorche y Quijada (2002), las ventajas competitivas son los aspectos diferenciales que le permiten a la empresa una ventaja para competir mejor, para adelantarse a la competencia, para superarlo, para ofrecer mejores productos y servicios.

Según Thompson y Strickland (Escorche y Quijada, 2002), “las estrategias

comerciales exitosas se basan en la ventaja competitiva sustentable. Una compañía tiene ventajas competitivas siempre que atrae a los clientes y se defiende de las fuerzas competitivas mejores que sus rivales”.

Una ventaja debe ser única, esto representa que el factor diferencial debe ser percibido como propio de esa única empresa, producto o servicio; si uno o varios de los competidores lo tienen, deja de ser único y, en consecuencia, deja de constituir una ventaja competitiva.

Para que una ventaja competitiva sea realmente útil es necesario que, además, sea sostenible; es decir, que la empresa pueda mantenerla durante cierto tiempo, y para lograrlo, la ventaja detectada e identificada debe tener su origen en una fortaleza o punto fuerte de la empresa; no en un evento coyuntural pasajero y debe poseer tales características que sea difícil que la competencia las copie a corto plazo.

La organización solo podrá conseguir una ventaja competitiva sostenible cuando hayan fracasado los esfuerzos de los competidores por copiar los beneficios de su estrategia o cuando carezcan de confianza para tratar de imitarlas. Tal vez una empresa goce de una ventaja durante cierto tiempo, si usa capacidades que son valiosas y raras, pero imitables. En tal caso, el tiempo durante el cual la empresa puede conservar su ventaja competitiva está en función de la velocidad con la que las competidoras logren imitar un bien, un servicio o un proceso.

Las organizaciones podrán gozar de una ventaja competitiva cuando cumplan con las siguientes características:

- Valiosas, estas capacidades permiten a la empresa explotar las oportunidades o neutralizar las amenazas de su entorno externo. Cuando la empresa utiliza eficazmente sus capacidades para explotar las oportunidades consigue crear valor para los clientes.

- Raras, son aquellas capacidades que poseen muy pocas (o ninguna) competidora actuales o en potencia. Una pregunta que los administradores deben contestar para evaluar este aspecto es: ¿Cuántas empresas rivales tienen estas capacidades valiosas? Es poco probable que cuando muchas rivales tienen ciertas capacidades éstas sean fuente de ventajas para alguna de ellas. La ventaja sólo aparece cuando las empresas desarrollan y explotan capacidades distintas, que no comparten con sus competidoras.
- Caras de imitar, son aquellas capacidades que otras empresas no pueden desarrollar con facilidad.
- Insustituibles, son aquellas capacidades que no tienen equivalentes estratégicos. Cuanto más invisibles sean, tanto mayor será la dificultad para las empresas encontrar sustitutos y así como el reto para las competidoras que tratan de imitar la estrategia de la empresa que crea valor.

De igual forma Porter (<http://www.fi.uba.ar/materias/7628/PorterII.pdf>), enumera algunas características que deben tener un recurso de una empresa para ser considerado fuente de ventaja competitiva. Entre otros, dicen que debe ser:

- Inimitable: esto, a su vez, se puede dar por diferentes motivos:
  - Ubicación única. Ejemplo: derechos de explotación sobre un pozo, localización de una propiedad en una zona privilegiada.
  - Trayectoria. Ejemplo: una marca, una "institución".
- Ambigüedad causal: toda una red de características que funcionan como un todo, y que aún imitando una de ellas no se logra el efecto de su conjunción.
- Haber sido el primero: el descubridor (en un mercado en que esto sea valorado).
- Estar protegido por una patente de invención.

- Durable: debe ser sostenible en el tiempo, y no una ventaja efímera.
- Apropiable por uno: que la ventaja implique un beneficio para la propia empresa, y no que el fruto de esta ventaja sea cosechado por otro.
- Superioridad: debe ser mejor que el recurso que poseen los competidores. Por más que sea bueno en forma absoluta, no es una ventaja competitiva si no es el mejor (evaluación relativa).
- Insustituible: debe proveer una ventaja que el competidor no puede obtener mediante otro recurso. Ejemplo: no constituye realmente una ventaja competitiva el disponer de un sistema de transporte muy económico y rápido para atender una cierta región, si mis competidores tienen una planta en dicha localidad a donde pueden mudar directamente la manufactura de este producto.

Los recursos y competencias que sean capaces de generar rentas y ventajas competitivas sostenibles son las que merecen una atención por parte de la dirección de la empresa, ya que, se trata de los recursos estratégicos de la misma. Una ventaja competitiva sólida exige que sea perenne, o sea, duradera y defendible, pero para que ésta sea perenne debe estar basada en recursos con ciertos atributos. Los recursos que reúnen dichos requisitos se han venido a denominar como activos estratégicos, y su stock será una buena medición de las competencias distintivas de la empresa.

Los recursos que poseen las organizaciones se agrupan en recursos tangibles y recursos intangibles, también denominados éstos últimos como activos invisibles. Los activos tangibles se caracterizan por ser fácilmente identificables; será pues su propia naturaleza la que les impedirá contribuir plenamente a la creación y sostenibilidad de la ventaja competitiva. Mientras que los recursos intangibles si pueden contribuir en mayor grado al sustento de las ventajas competitivas y por ende, al éxito empresarial.

Todos los mercados y sus segmentos viven en un continuo proceso de transformación, lo que implica que pueden cambiar las condiciones que, en un determinado momento, permitieron a una empresa generar una ventaja competitiva. Si eso sucede, y sucede con mucha frecuencia la empresa pierde su posición de privilegio. Además, la ventaja desarrollada por la empresa puede ser copiada o superada por un competidor, lo que conduce a las mismas consecuencias: pérdida de la ventaja competitiva inicial. De esta realidad de los mercados surge la necesidad de las empresas de mantenerse necesariamente, en un continuo proceso; aprovechando la oportunidad de explotar a su favor una ventaja competitiva determinada y de desarrollar nuevas y más perfeccionadas ventajas.

Para mantener una ventaja competitiva, los administradores deben crear barreras que hagan difícil que otras empresas copien lo que su organización hace bien. Por lo que, se hace necesario para las organizaciones de hoy día gestionar de manera adecuada su capital intelectual, ya que, a partir de ello podrá contar con un personal capacitado para crear productos innovadores que le permitan a las organizaciones generar una ventaja competitiva y de esta manera anticiparse a sus competidores.

La contribución que reportan las compañías que administran su capital intelectual es bien amplia, y esta se puede mostrar a través de la experiencia de la empresa PricewaterhouseCoopers (2001: 163):

- Permite precisar las funciones estratégicas de la directiva de la compañía, al igual que sus insuficiencias y el compromiso con el resto del equipo directivo.
- Acrecienta la productividad.
- Integra los objetivos y metas de la empresa, preparándola para el cambio y la innovación.

- Es una herramienta eficaz para comunicar las estrategias directivas comunes con un elevado componente de motivación.
- Perfeccionamiento del soporte de las unidades de negocio.
- Aporta datos e indicadores para el análisis y la gestión global del capital humano.
- Ayuda a reducir los costos en la administración del personal.
- Mejora la satisfacción de los clientes.
- Las respuestas a las necesidades de los clientes son más rápidas y efectivas.
- Reorienta la filosofía de atención al cliente.
- Permite la creación de equipos mixtos de profesionales de distintos departamentos, en función del flujo de conocimientos observados, incrementando la innovación y la aportación de ideas para mejorar los productos y servicios.

La experiencia de la compañía PricewaterhouseCoopers pone de manifiesto, además de los beneficios, la importancia del capital intelectual en una organización, afirmando. No obstante, se podrían seguir indicando los logros que el capital intelectual aporta a las organizaciones; en este sentido, Lara (2000) expone:

Es innegable la existencia de los siguientes beneficios para una organización en la aplicación del capital intelectual:

- Aporta una diferenciación estratégica.
- Ayuda a ser capaces de producir nuevo conocimiento mediante la experiencia, las aptitudes y el cambio de actitudes en la cultura organizacional.

- Identifica y califica las fuentes de conocimiento y se estaría en capacidad de transferirlo eficazmente.
- Acorta los períodos de los proyectos de planeación.
- Optimiza los procesos, incrementando la productividad.
- Se utilizan, en mayor grado, los recursos existentes en la organización.

Se puede decir que la gestión eficiente del capital intelectual contribuye con las organizaciones, al transformarlo en un elemento ventajoso para la misma, aumentando la productividad, mejorando la capacidad de respuesta e incrementando la efectividad en la toma de decisiones. De allí, que la importancia de generar el capital intelectual radica en que hoy por hoy, este activo intangible se ha convertido en el insumo primario de lo que se fabrica, se construye, se compra y se vende. En consecuencia, su administración (hallarlo, acrecentarlo, almacenarlo, venderlo y compartirlo), se ha convertido en la tarea económica más importante de individuos, organizaciones y naciones.

Es por esta razón que los gerentes de hoy deben tratar de conducir a sus organizaciones a la par de los cambios producidos en el entorno, gestionando el capital intelectual, creando valor a partir de él y generando un valioso activo para las organizaciones. Es cierto que, el capital intelectual representa en la actualidad la nueva riqueza de las organizaciones, puesto que, el mismo está conformado por un conjunto de elementos de naturaleza inmaterial, a los cuales se les ha reconocido su verdadero valor a través de los últimos años, convirtiéndose así en una fuente generadora de ventajas competitivas que permiten a las organizaciones maximizar sus beneficios y alcanzar el éxito.

## CONCLUSIONES

En la economía actual, las organizaciones han descubierto que sus valores ya no residen en sus activos tangibles, sino en los inmateriales basados en la información, como la fidelidad de los clientes, la capacidad para colaborar con otros socios, la propiedad intelectual, las infraestructuras electrónicas, el potencial innovador, las habilidades, los conocimientos, etc., los cuales conforman lo que se denomina capital intelectual. La mayoría de las empresas saben muy poco de su capital intelectual y sobre lo que este puede hacer por ellas.

En tal sentido, la realización de este trabajo suministró los fundamentos que permitieron llegar a las siguientes conclusiones:

- Los recursos intangibles son aquellos activos que no tienen soporte físico, ya que están basados en la información y el conocimiento, por lo que se hace difícil su identificación y cuantificación. Estos activos están teniendo una importancia creciente en las organizaciones, debido a que sus características específicas les hacen tener un fuerte potencial diferenciador con respecto a sus competidores.
- Las diferentes concepciones del activo intangible enfatizan en éstos su falta de existencia física o naturaleza incorpórea y la capacidad de generar privilegios o beneficios de manera sostenible y a largo plazo. En consecuencia de estas características es que surge una nueva concepción dentro de las empresas, en la cual los recursos más valiosos ya no son sólo los tangibles, sino también los intangibles.
- El entorno competitivo actual en el que se mueven las organizaciones demanda una gestión de los activos intangibles, puesto que estos constituyen la base de la ventaja competitiva sostenible de la empresa.

- Intangibles como la imagen de la empresa, el conocimiento tecnológico, las habilidades y motivación del personal, relaciones con clientes, la marca, etc., son con un peso cada vez mayor la explicación del éxito de las organizaciones. Este conjunto de activos intangibles son los que se conciben bajo el concepto de capital intelectual.
- Los activos intangibles, por su propia naturaleza y características, tiene mayor facilidad para convertirse en los activos estratégicos de las organizaciones , ya que, estos valores intangibles están comprendidos por una serie de recursos y capacidades difíciles de intercambiar, imitar o sustituir, escasos, complementarios, duraderos y apropiables, que le confieren a la empresa su ventaja competitiva.
- La importancia de los activos intangibles, no implica que los activos físicos carezcan de ella, por el contrario es necesaria una inversión de los recursos materiales para que estos puedan desarrollarse. Por tanto, se puede afirmar que la superioridad que adquieren los activos intangibles como fuente de ventajas competitivas sostenibles, requieren como condiciones necesarias, a los activos tangibles.
- El capital intelectual surge como un proceso de creación de valor fundamentado en tres capitales (humano, estructural y relacional), donde la renovación continua transforma y refina el conocimiento en valor verdadero para la organización.
- El capital intelectual al igual que los recursos físicos necesita ser valorado para mediciones de eficiencia, determinación de ingresos y valuación de la compañía, porque aún cuando estos activos intangibles les proporcionan un alto valor agregado a las organizaciones generándoles riqueza, no son gestionados y valorados como los demás.
- El capital intelectual tiene una gran contribución en la creación de ventajas competitivas, a consecuencia de su capacidad para maximizar la riqueza de una

organización, como factor productivo generador de valor, esto se da a través de la ubicación adecuada de sus tres elementos: capital humano, capital estructural y capital clientela.

- Los beneficios generados, a consecuencia de una gestión adecuada del capital intelectual son:
  - Aumento de la efectividad en la toma de decisiones.
  - Incremento en la productividad.
  - Mejora de la capacidad de respuesta.
  - Se utilizan en mayor grado los recursos de la organización.
  - Incrementa las riquezas de la organización.
  - Permite la generación de valor.
  
- Las empresas de hoy deben reconocer el capital intelectual, para así poder mantenerse en el negocio con verdaderas ventajas competitivas o, de lo contrario, si no lo hacen, será cuestión de tiempo para que desaparezcan del mercado. Es decir, se reforman o mueren.
  
- En el futuro la inversión principal ya no será en terrenos, planta o equipos, sino en personal, siendo esto un hecho que podría marcar más la necesidad de llevar este tipo de activos a la contabilidad, puesto que estos recursos se convertirán en el más importante de las organizaciones.
  
- Ahora más que nunca la clave del éxito y la excelencia organizacional se centra en las personas y su gestión. Las organizaciones deberán darse cuenta de que, más allá de las tecnologías y de los procesos, son los conocimientos y el saber de su personal, cada vez más preparados, los que le aportan el valor añadido a la empresa. Si la tecnología, los clientes y las personas se consideran como capital-conocimiento, hacen de éstas, el recurso estratégico de la organización.

- Las organizaciones tradicionales basan su estrategia en servicios y productos, las futuras lo basan en el conocimiento y se definen como organizaciones que agregan valor y crean bienes. Las organizaciones tradicionales basan su evaluación sobre sus activos tangibles, mientras que, las actuales miden sus potenciales considerando sus activos intangibles, como una verdadera forma de mensurar su potencial intelectual.
- Dar el empuje y apoyo necesario para que los activos intangibles originados en el capital intelectual sean cada vez más confiables y aumentar continuamente el grado de aceptación por parte de la dirección de las organizaciones; será el camino a seguir para que estos sean aceptados e integrados dentro de las empresas y así poder disminuir la brecha existente entre el valor de mercado y valor en libros.
- De acuerdo con la Norma Internacional de Contabilidad N° 38 (NIC 38), que trata de Activos Intangibles, las entidades deben reconocer un activo intangibles si, y sólo si, se cumplen ciertos criterios, además especifica cómo determinar el importe en libros de los activos intangibles, y exige la revelación de información específica sobre estos activos en los estados financieros, más específicamente en las notas explicativas. Sin embargo, esta norma no dictamina las medidas, ni los formatos necesarios para la introducción y presentación de los resultados obtenidos en los estados financieros en relación al capital intelectual. Ya que, en la misma no se toman en cuenta temas como el conocimiento, la confianza, la capacidad de los administradores, las ideas, la capacidad científica e innovadora del personal, el prestigio entre los clientes, la percepción de la calidad, la duración y la confiabilidad de los productos y el prestigio que se tiene frente a los proveedores los cuales son considerados como la solución para competir en un ambiente donde los cambios se generan a la velocidad de la luz.
- Se puede aseverar, que el capital intelectual y todos los elementos que lo conforman son de mucha importancia para las organizaciones. En consecuencia, saber desarrollarlos correctamente es de suma importancia, ya que, éste logra contribuir con la generación de valor en una organización.

- Si una organización logra desarrollar su capital intelectual y ofrecer productos de mejor calidad, tener un personal que esté en capacidad de atender de la mejor manera a la clientela, ofrecer productos innovadores, los cuales sean difíciles de imitar por los competidores y poseer un personal más motivado y que esté bien capacitado; entonces se podrá afirmar con toda seguridad que la organización está contribuyendo directamente a la generación de valor, puesto que, de este modo está desarrollando su capital intelectual.

## RECOMENDACIONES

- Es recomendable que las organizaciones tomen en cuenta e incluyan en su sistema laboral activos intangibles, como: las habilidades y motivación del personal, las tecnologías aplicadas, las relaciones con clientes y proveedores, las bases de datos, etc., es importante que la dirección de las organizaciones presten la atención necesaria a estos elementos, ya que, constituyen el mayor de sus activos, es decir, el capital intelectual.
- Establecer mecanismos que permitan la evaluación constante del personal que labora dentro de la organización (capital humano), puesto que, este capital es el que permite que se desarrollen los otros elementos del capital intelectual (estructural y relacional).
- Las organizaciones deben implementar técnicas que contribuyan al desarrollo de las destrezas y capacidades de su personal, ya que, estos son quienes utilizan sus experiencias y conocimientos para crear productos (innovar), procesos y servicios, que son las verdaderas fuentes de ventajas competitivas para las organizaciones.
- Establecer sistemas apropiados para captar el recurso humano calificado y crear el ambiente idóneo para desarrollarlo y aplicarlo de manera correcta con el fin de lograr una mayor productividad dentro de la organización.
- Se hace necesario que las organizaciones de hoy día entiendan que deben invertir en su capital intelectual si desean mantenerse en el tiempo, ya que, gran parte del valor de la empresa reside precisamente en el conocimiento, la marca, la innovación y otros activos intangible que concentran más creación de valor que los factores tradicionales de producción.

- Se recomienda a las organizaciones, en relación al uso de la Norma Internacional Contabilidad N° 38, utilizarla como un complemento, en relación al tratamiento contable de los activos intangibles, ya que, su estudio demuestra, que la misma no abarca todo lo que comprende el capital intelectual.
- Las organizaciones que quieran alcanzar el éxito, deben encontrar los mecanismos necesario que les permita contabilizar su capital intelectual.
- Se recomienda a las organizaciones, que desarrollen métodos que les permitan ubicar claramente su capital intelectual, ya que, saber ubicarlo y reconocerlo es la forma más propicia en la que una organización pueda generar valor.
- Se recomienda a las organizaciones ubicar, desarrollar, e invertir en sus activos estratégicos, ya que, ésta es la única manera de lograr generar ventajas competitivas.
- El capital humano es de gran importancia para la organización, por lo que, es recomendable que las mismas lo desarrollen de la mejor manera y así puedan llevar a cabo sus labores de forma eficiente, generando la capacidad de atraer y mantener clientes potenciales.

## BIBLIOGRAFÍA

### Textos.

Alegre, Joaquín. 2004. La gestión del conocimiento como motor de innovación. Editorial Universidad Jaume I. Athenea.

Arias, Fidas. 2006. El proyecto de investigación. Editorial Episteme. Venezuela.

Bavaresco, Aura. 2006. Proceso metodológico en la investigación. Editorial de la Universidad del Zulia. Venezuela.

Barceló, María y Baglietto, Alicia. 2001. Hacia una economía del conocimiento. Editorial Esec-Pricewaterhousecoopers. Madrid.

Benavides, Olga. 2002. Competencias y competitividad: diseño para organizaciones latinoamericanas. Ediciones McGraw-HILL. Colombia.

Benavides, Carlos y Quintana, Cristina. 2003. Gestión del conocimiento y calidad total. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid.

Bueno, Eduardo. 1998. El capital intangible como clave estratégica de la competencia actual. Boletín de estudios económicos. Vol. LIII. N° 164. Madrid.

Bravo, Juan. 1997. La ventaja competitiva. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid. España.

Brito, José. 2001. Contabilidad básica intermedia. Ediciones centro de contadores. Venezuela.

Brooking, Annie. 1996. Capital intelectual: el principal activo en las empresas del tercer

milenio. Editorial Paidos. España.

Brooking, Annie. 1997. Capital intelectual: el principal activo en las empresas del tercer milenio. Editorial Paidos. España.

Catacora, Fernando. 1998. Contabilidad la base para las decisiones gerenciales. Ediciones McGraw-Hill. Venezuela.

Edvinsson Leif y Malone Michael. 2004. El capital intelectual. Editorial Norma, S.A. Bogotá, Colombia.

Grant, Robert. 1991. Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications. Massachusetts.

Grant, Robert. 1996. Dirección estratégica: conceptos, técnicas aplicaciones. Editorial Civitas. España.

Hendricks, Teens y Van Bredam, F. 1992. Accounting theory, 5th ed., Burr Ridge, Irwin.

Hitt, Michael; Duane Ireland y Hoskinsson, Robert. 2003. Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización. Internacional Thompson Editores, S.A. México.

Hitt, Michael; Duane Ireland y Hoskinsson, Robert. 2007. Administración estratégica: competitividad y globalización. Internacional Thompson Editores, S.A. México.

Hitt, Michael; Stewart, Black y Perez, Maria. 2006. Administración. Editorial Prentice Hall. México.

Hope, Johan y Hope, Tony. 1997. "Computing in the Third Ware. The ten Key Management Issues of The Information Age". Harvard Business School Press. Estados Unidos.

Hornigren, Charles, T. Harrison, Walter, T y Robinson, Michael. 1997. Contabilidad. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A

Itami, Hiroyuki. 1994. Los activos invisibles. En Campbell, A.; Luchs, K.; Sinergia estratégica: cómo identificar oportunidades. Editorial Deusto. Bilbao.

Kaplan, Robert y Norton, David. 1993. Cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard). Gestión 2000. Barcelona.

Kieso, Donald y Weygrandt, Jerry.1990. Contabilidad moderna. Volumen tres. Editorial Limusa, S.A. México.

INSTITUTO UNIVERSITARIO EUROFORUM ESCORIAL (CLUB INTELECT). 1998. Medición del Capital Intelectual. Modelo Intelect. Madrid: Euroforum.

Navas, José y Guerras, Luís. 1996. La dirección estratégica de la empresa. Teorías y aplicaciones. Ediciones Civitas, S.A. Madrid.

Mantilla, Samuel. 2000. Capital intelectual y contabilidad del conocimiento. Ecoe Ediciones. Colombia.

Méndez, Carlos. 2001. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3ª edición. McGraw-Hill. Bogotá.

Porter, Michael. 1986. Como obtener ventaja competitiva por medio de la información. Harvard-Deusto Review. España.

Porter, Michael. 1991. La ventaja competitiva de las naciones. España.

Porter, Michael. 2003. La filantropía empresarial como ventaja competitiva. Harvard Business Review. España.

Ponjuán, Gloria. 1998. Gestión de información en las organizaciones. Chile.

Reed, R. y De Fillipi, R. J. 1990. Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage. Academy of Management Review, 15, pp. 88-102.

Romero, Álvaro. 1997. Contabilidad intermedia. McGraw-Hill Ediciones. México.

Ross, Johan. 1996. Capital intelectual: lo que se puede medir se puede gestionar. Harvard Deusto Business. Review. London.

Roos, Johan; Roos, Goran; Dragonetti, N., y Edvinsson, Leif. 1997. Capital intelectual. Buenos Aires. Paidós.

Saavedra, Manuel. 2001. Elaboración de tesis profesionales. 1ª Edición. Editorial Pax México.

Salas Fumás, V. 1996. Economía y Gestión de los Activos Intangibles. Economía Industrial, N° 307, pp. 17-24.

Soto, Eduardo y Sauquet, Alfons. 2006. Gestión y conocimiento en organizaciones que aprenden. International Thomson Editores, S.A. México.

Stewart, Thomas. 1997. La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual. Ediciones Granica. Buenos Aires.

Stewart, Thomas. 1998. La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual. Ediciones Granica. Buenos Aires.

Sveiby, Karl. 1996. Capital intelectual: la nueva riqueza de las empresas. Cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.

Sveiby, Karl. 1997. Capital intelectual: la nueva riqueza de las empresas. Cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.

Tamayo, Mario. 2001. El proceso de investigación científica. Limusa. Noriega editores. México.

Thompson, Arthur y Strickland, AJ. 2004. Administración estratégica. McGraw-Hill. México.

Valdés, Luigi. 1996. Conocimiento es futuro. México.

Vargas, Pilar. 2000. Características de los activos intangibles. Universidad de la Rioja. Argentina

Venkatraman, N. y Henderson, John. 2000. Plataformas de negocios para el siglo veintiuno. Management en Administración de la Información N° 9. Ediciones Financieras. Santiago, Chile.

### **Normas y leyes**

Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB). 2004. Norma Internacional de Contabilidad N° 20, Contabilización de las Subvenciones del Gobierno e Información a revelar sobre Ayudas Gubernamentales. Estados Unidos.

Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB). 2004. Norma Internacional de Contabilidad N° 38, Activos Intangibles. Estados Unidos.

Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB). 2004. Norma Internacional de Información Financiera N° 3, Combinaciones de Negocios. Estados Unidos.

### **Artículos en Revistas.**

Becerra, Ligia; García, Ligia; Higuerey Ángel y Paredes, Rodolfo. 2005. La formación del contador público como fuente de capital humano. Revista venezolana de gerencia, Octubre-diciembre. Maracaibo, Venezuela.

Brennan, Beverly. 1992. Mind over matter. Editado por el Instituto Canadiense de Contadores Públicos. Publicado en la revista: *CA Magazine*. Vol. 125. N° 6.

Cañibano, Leandro; García, Manuel y Sánchez, Paloma. 1999. La relevancia de los intangibles para la valoración y la gestión: revisión de literatura. Revista española de financiación y contabilidad. Madrid.

Caribaño, Leandro. 1997. Nuevos desafíos de la contabilidad ante el siglo XXI. Entrevista publicada en el boletín Aeca N° 50. Madrid.

Cuaderno de trabajo N° 31. 2004. Gestión del conocimiento y capital intelectual. CIDEC. Michelena Artes Graficas S.L. San Sebastián.

Román, Nélica. 2004. Capital intelectual: generador de éxito en las organizaciones. Visión gerencial. Año 3. N° 2. Vol. 3. Venezuela.

Rodríguez, José. 2006. Una propuesta para la valoración del capital intelectual en el sector empresarial. UNESR Gerencia 2000. N° 7. Universidad Nacional Experimental SIMÓN RODRÍGUEZ. Venezuela.

Revista Fortune. 1997. Valor de mercado y activo. Revista venezolana de economía y ciencias sociales. N° 2. Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales Dr. Rodolfo Quintero. Facultad de Ciencias Sociales. Venezuela.

### **Trabajos académicos**

Camisón, Zornoza. 1999. Sobre cómo medir las competencias distintivas: un examen empírico de la fiabilidad y validez de los modelos multi-ítem para la medición de los activos intangibles. Ponencia en The Iberoamerican Academy of Management, Diciembre 1999, Universidad Carlos III. Madrid.

Escorche, M. y Quijada, B. 2002. Ventajas comparativas y competitivas de la empresa enlatadora de productos del mar de la zona oriental de Venezuela. Universidad de oriente. Venezuela.

Pucich, M.; Monzón, E. C. Y Sosisky, L. 2001. Los recursos intangibles en la información contable. XVI Jornadas de Contabilidad, XIV de Auditoria y III de Gestión y costos. Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de la Capital Federal. Buenos Aires, Argentina.

### **Páginas WEB.**

Serrano Cinca, C. y Chaparro, F. 2001. Los activos intangibles en la contabilidad: medición y valoración. (En línea) 5campus.com, Capital Intelectual. Disponible en: (<http://www.5campus.com/leccion/capint1>). Fecha de consulta: 15/08/2009.

Lara, José. 2000. Diez preguntas más frecuentes sobre gestión del conocimiento. Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com>. Fecha de consulta: 28/09/2009.

### **Otras fuentes electrónicas.**

<http://www.delitosinformaticos.com>

<http://www.fi.uba.ar/materias/7628/PorterII.pdf>

<http://www.monografias.com>

<http://es.wikipedia.org/wiki/>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Técnica](http://es.wikipedia.org/wiki/T%C3%A9cnica)

<http://es.wikipedia.org/wiki/Informaci%C3%B3n>

<http://www.gestiopolis.com>

[http://www.gestiopolis.com/.../fin/lacontabilidad.htm.](http://www.gestiopolis.com/.../fin/lacontabilidad.htm)

<http://www.sapiens.com>

<http://www.wikilearning.com>

# **Hoja de Metadatos**

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/5

<b>Título</b>	Capital intelectual activo estratégico en las organizaciones.
<b>Subtítulo</b>	

## Autor(es)

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Código CVLAC / e-mail</b>	
<b>Planchet Gil, Vilmaris Josefina.</b>	<b>CVLAC</b>	<b>12.659.436</b>
	<b>e-mail</b>	<b>vilma_planchet32@hotmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	
<b>Daniela J, Marcano Duarte.</b>	<b>CVLAC</b>	<b>18.417.361</b>
	<b>e-mail</b>	<b>danybg4@hotmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	
	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	

## Palabras o frases claves:

<b>Capital intelectual</b>
<b>Activos intangibles</b>

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/5

## Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
<b>Ciencias Administrativas</b>	<b>Contaduría</b>

## Resumen (abstract):

El desarrollo de las sociedades siempre ha estado acompañado con el progreso de las organizaciones. Éstas durante mucho tiempo se enfocaron en la utilización de tres elementos tierra-trabajo-capital, los cuales se caracterizaban por ser de naturaleza material, los cuales podían ser medidos con facilidad, es decir, eran fácilmente identificables, pero con el surgimiento de la tecnología y la globalización, la forma en cómo se establecían las relaciones entre ellos cambió. Es aquí donde surge una nueva era, donde el conocimiento y la información, son requisitos esenciales para poder alcanzar el éxito. Este avance creó una gran conmoción en la comunidad de intelectuales, por conocer de dónde provenía la diferencia que reportaban grandes empresas, entre sus valores en libros y el valor al cual se cotizaban en el mercado, la cual era bien amplia. De allí que, muchos investigadores, entre ellos Edvinsson y Malone, descubren los valores de naturaleza inmaterial, como los responsables de la situación. Estos activos son muy amplios, van desde el conocimiento que posee el personal que constituye una entidad, la motivación que poseen los mismos para desempeñar sus labores hasta la fidelidad de los clientes, además de una serie de elementos que no son apreciables fácilmente, pero que permiten que las organizaciones se desenvuelvan de la mejor manera. Todos estos elementos conforman el denominado capital intelectual que posee una organización, que consiste en activos inmateriales capaces de generar beneficios a futuro. Tomando en cuenta entonces cómo estos valores inmateriales no sólo generan un valor agregado, sino que además ofrecen una ventaja competitiva, fue que se realizó esta investigación de nivel descriptivo con un diseño documental, que permitió conocer las formulaciones teóricas que sustentan el surgimiento de los activos intangibles, considerados capital intelectual para las organizaciones, y cómo los mismos pueden llegar a ser un activo estratégico.

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/5

**Contribuidores:**

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
<b>Dra. Damaris Zerpa de Márquez</b>	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	<b>5.706.787</b>
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	
<b>MSc. Elka Malavé Ramos</b>	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	<b>8.649.633</b>
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	

**Fecha de discusión y aprobación:**

Año    Mes    Día

2009	10	21_
------	----	-----

Lenguaje: spa

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/5

## Archivo(s):

<b>Nombre de archivo</b>	<b>Tipo MIME</b>
<b>INFORME FINAL.doc</b>	<b>Application/word</b>

## Alcance:

**Espacial: Universal** \_\_\_\_\_ (Opcional)

**Temporal: Intemporal** \_\_\_\_\_ (Opcional)

## Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciatura en Contaduría Pública.

## Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciado

## Área de Estudio:

Contaduría

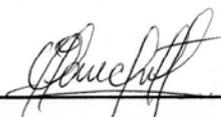
## Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre.

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/5

## Derechos:

Las autoras garantizamos en forma permanente a la Universidad de Oriente el derecho de archivar y difundir, por cualquier medio, el contenido de esta tesis. Esta difusión será con fines estrictamente científicos y educativos, pudiendo cobrar la Universidad de Oriente una suma destinada a recuperar parcialmente los costos involucrados. Las autoras nos reservamos el derecho de propiedad intelectual así como todos los derechos que pudieran derivarse de patentes industriales o comerciales.



**Vilmaris J., Planchet G.**

**AUTOR 1**



**Daniela J., Marcano D.**

**AUTOR 2**



**Dra. Damaris Zerpa de Márquez**

**TUTOR/JURADO**



**MSc. Elka Malavé Ramos**

**TUTOR/JURADO**



**Prof. Yenny Alzolar**

**POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS**

