

CAPÍTULO IV.

CAPITAL INTELECTUAL

Recordemos que las empresas existen para obtener algún tipo de beneficio que trasladan a las personas que de una u otra forma están relacionados con ella. En términos financieros una empresa proporciona beneficios para sus dueños (accionistas) cuando incrementa el valor de sus inversiones a través de un aumento en el precio de sus acciones. De la misma forma, proporciona beneficios a sus clientes al proveer buenos productos y / o buenos servicios, a sus proveedores al ser puntuales en sus pagos, a sus trabajadores con remuneraciones justas, etc.

Una empresa podrá otorgar mejores beneficios en la medida en la que sea capaz de crear más valor. La creación de valor es un proceso que parece ser cada vez más complicado por el grado de competencia que se presenta entre empresas hoy en día. La clave para crear valor es mantener un nivel respetable de competitividad empresarial.

Según Michael Porter con el enfoque empresarial hacia las necesidades del Cliente como timón de la estrategia empresarial, se debe estar en un continuo proceso de investigación y desarrollo de productos y servicios que satisfagan las necesidades de su mercado. La investigación, el conocimiento y la innovación son la base de la competitividad de las empresas. Es la capacidad para llevar a cabo estas actividades la que los inversionistas evalúan y a la que otorgan mayor valor. La prima de mercado que los inversionistas pagan sobre el valor contable se atribuye en parte al Capital Intelectual que una empresa posee en un momento dado, pero también al que es capaz de crear en el futuro.

4.1 Valor

Los altos precios bursátiles que alcanzan las acciones de empresas como Microsoft y Coca – Cola se explican por la seguridad de crecimiento de las empresas. Este crecimiento se debe en parte al Capital Intelectual de estas empresas, no solo al que tienen acumulado hasta el momento, sino también al que son capaces de producir y lo más importante, el valor que este Capital Intelectual añade a la empresa.

Esa es precisamente la razón por la que no solo las empresas sino los organismos gubernamentales se interesan en conocer, entender y gestionar el Capital Intelectual. La Security Exchange Commission (SEC) encargada de regular la información financiera de las empresas que cotizan en las Bolsas de Valores de Estados Unidos está interesada en lograr informes completos y objetivos al respecto. En 1996 motivó la realización de un simposio en donde brindó apoyo a varias instituciones que tratan investigar el Capital Intelectual.

Las empresas en general se interesan en gestionar su Capital Intelectual por la importancia del mismo en la creación de valor. Hay muchas formas de entender que una determinada actividad o factor es valioso desde diferentes puntos de vista, de hecho, depende de cada persona y los valores personales que cada quien posee. Sin embargo, para efecto de esta tesis, se entenderá que un elemento es más o menos valioso que otro por los flujos que son capaces de proporcionar a la empresa. En el contexto específico de los Gobiernos Corporativos Mexicanos se trata del dinero que una empresa es capaz de generar y que es usado para mantener el estatus familiar.

Para que el Capital Intelectual proporcione valor a la empresa ya sea en el presente o en el futuro es necesario que se lleven a cabo dos funciones:

- Creación de Valor: este es un proceso cuyo líder es el Capital Humano de una empresa. Sólo las personas pueden adquirir conocimientos ya sea por la

experiencia (know – how) o por transmisión de los mismos. El Capital Humano no se refiere a un solo tipo de personas dentro de la empresa, como ya se ha dicho, se refiere al conjunto de personas que laboran dentro de una empresa, incluyendo así al Gobierno Corporativo de la misma.

- Extracción de Valor: aprovechar esos conocimientos y recursos proporcionados por el Capital Humano con el objetivo de alcanzar la visión estratégica de la empresa. Es en este punto en donde las empresas realmente se agregan valor. Si bien el Capital Humano esta relacionado, su importancia no es tanta como ocurre durante la creación del Capital Intelectual.

Las empresas deben por tanto invertir no solo en Activos Tangibles, sino también en Activos Intangibles. De hecho, hoy en día son los Activos Intangibles los que determinan en gran medida el futuro de las empresas pues de ellos depende el grado de preparación que las empresas tienen para cambiar al ritmo de sus clientes.

Obedeciendo esta nueva tendencia, el interés por el capital intelectual, la creatividad, la innovación y el aprendizaje organizacional ha aumentado considerablemente. Se puede afirmar que una empresa que cuantifique, administre y desarrolle adecuadamente su conocimiento y experiencia tiene en su poder un Activo Estratégico de mucho peso para el Desarrollo de Ventajas Competitivas Sostenibles. Como ejemplos tenemos Japón en la industria de microtecnología telecomunicaciones y Suiza en la industria farmacéutica. Ninguna de estas naciones tendría el prestigio que tiene si no fuera por la investigación y desarrollo de su Capital Humano materializado.

La gestión del Capital Intelectual es sumamente complicada pues debe tomarse en cuenta que el desarrollo del conocimiento, el ingenio y la creatividad así como su comunicación deben ser motivados. La motivación es una forma peculiar de producción,

cuando se usa efectivamente, la gente actúa de manera inteligente y creativa, encontrando soluciones sensibles y modelando las perspectivas para el mundo del mañana.

Si el futuro de las empresas en materia de competitividad reside en la capacidad que estos tienen sobre el manejo de sus recursos intangibles, es necesario hacer un análisis sobre lo que comprende el concepto.

4.2 Definición

Capital Intelectual es un término complejo, por lo que no existen criterios universales sobre la definición, ni la forma de gestionarse, ni el tratamiento contable que debe tener. Se presentarán a continuación las definiciones y los conceptos manejados por los principales exponentes del tema en el mundo.

Patrick H. Sullivan (1998) miembro de Intellectual Capital Management Gathering (ICM Gathering) lo define como los conocimientos que pueden convertirse en beneficios producto del Personal y materializados con los Recursos Financieros de una Empresa, lo divide en Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional. Aporta además la definición de ICM Gathering, de donde dicen que es “la suma de las ideas, inventos, tecnologías, conocimiento general, programas informáticos, diseños, técnicas de tratamiento de datos, procesos, creatividad y publicaciones de una empresa, en pocas palabras es el conocimiento que se puede convertir en beneficios para la empresa.

Hubert Saint – Onge, CEO de Konverge Digital Solutions Corp, (firma dedicada a la Administración del Conocimiento) y pionero en el campo de la creación de conocimiento prefiere el término *capital de conocimiento*, lo define como la suma de Capital Humano, Capital Cliente y Capital Estructural. Leif Edvinsson profesor adjunto de Capital Intelectual en la Universidad Lund en Suecia, CEO de Universal Networking Intellectual

Capital y director de Skandia de Estocolmo en Suecia en donde contribuyó con la teoría del Capital Intelectual y supervisó la creación del Reporte de Capital Intelectual en el mundo lo define el como la suma de Capital Humano y Capital Estructural de la empresa.

Thomas Stewart, miembro de los editores de la revista mensual Fortune con su columna “The Leading Edge” en donde ha publicado una serie de artículos del Capital Intelectual y la Administración del Conocimiento definió el Capital Intelectual como lo valores intangibles de destreza, conocimiento e información” divididos en capital humano y estructural. Kart Eric Sveiby, pionero de la Administración del Conocimiento y el Capital Intelectual, cuya participación fue fundamental en la creación del Balance Invisible en el que proponía una teoría para medir los Activos Intangibles (primer estándar contable en su tipo) no define en sí el Capital Intelectual, pero considera que hay tres tipos de activos intangibles: la estructura interna (organización), la estructura externa (los clientes) y las capacidades (las personas).

Annie Brooking, autora de Technology Broker fue administradora del primer centro de investigación y consulta de inteligencia artificial de Europa, considera que el Capital Intelectual está formado por cuatro tipos de activos, activos de mercado, activos humanos, activos de propiedad intelectual y activos de infraestructura.

Entonces, aunque no hay un consenso global sobre la **composición del Capital Intelectual**, se puede afirmar que hay dos componentes principales: el **Capital Humano** y el **Capital Estructural**. Bajo estos dos conceptos se ubican una serie de elementos más específicos que serán explicados en seguida. Antes es importante señalar que la capacidad de respuesta de una empresa para el mercado se debe a la congruencia entre el Capital Humano y el Capital Estructural. Estos elementos son básicos en el logro del desarrollo del Capital Intelectual por que constituyen su fuente de Valor (es una relación simbiótica) Solo

en conjunto son capaces de materializar el conocimiento del Capital Humano en beneficios organizacionales, o bien, en Propiedad Intelectual según Brooking.

4.3 . Elementos del Capital Intelectual

4.3.1 Capital Humano y la importancia de medirlo

Saint – Onge lo define como las aptitudes de los individuos necesarios para aportar soluciones a los clientes. Edvinsson como el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas de las personas que componen las organizaciones. Brooking considera que el Capital Humano, o los Activos Humanos deben incluir la educación, formación profesional, conocimientos específicos de trabajo y las habilidades del personal. En todo caso, se afirma que este capital es muy difícil de manejar pues no es propiedad de la empresa, ni se puede retener todo el día.

Entonces, abarca al grupo de personas que de una u otra forma aportan sus conocimientos y experiencia a la empresa en donde laboran. **Es líder durante el proceso de creación de conocimiento** ya que es el que aporta el intelecto con el que una empresa lleva a cabo sus procesos y puede llevar a cabo investigaciones que podrían innovar aspectos no solo de la empresa sino también de la industria. Entonces, lo interesante del Capital Humano es la capacidad de investigación, desarrollo de mejoras y la innovación, es decir, las ideas del Capital Humano sin importar el cargo que se tenga en la empresa.

El papel que juega el Capital Humano depende de la industria a la que pertenezca la empresa. Por ejemplo, en empresas de Servicios el Capital Humano es a la vez creador y extractor de valor, mientras que en empresas de transformación solo es creador del Capital Intelectual, la extracción de valor del mismo corresponde a la estructura empresarial.

El Capital Humano se vuelve valioso en la medida en la que es capaz de crear ideas que puedan ser usadas en la empresa. El conocimiento, el ingenio y la creatividad deben ser motivados. La **importancia de la motivación** reside en primera instancia para que las personas se sientan deseosas de exponer su **creatividad en el desempeño** de su trabajo. En segunda instancia para que se este dispuesto a compartir los conocimientos. Es durante esta etapa que la empresa gana más valor, pues el conocimiento se ha convertido en “conocimiento organizacional”.

En general el Capital Humano en México es bueno, pero el nivel de Capital Social existente dificulta su aprovechamiento. Los mismos vicios de los Grupos Económicos al impedir la entrada de nuevas personas a los círculos empresariales existen en los círculos laborales al impedir que destaquen unos de los otros

Entonces, Capital Humano es el grupo de personas que laboran en una empresa y que aportan sus conocimientos, creatividad y experiencia en su trabajo, de modo que la entidad se va enriqueciendo con cada una de estas aportaciones hasta formar Conocimiento Organizacional, o Activos de propiedad Intelectual según Brooking.

4.3.2 Capital Estructural y su conformación

La motivación no constituye todo lo necesario para lograr que el Capital Humano sea productivo, también se necesita la visión que permita colocar al personal en el lugar preciso en donde sus conocimientos podrán ser mejor desarrollados. Patrick Sullivan (2001) explica este punto al preguntar lo que pasaría si se hace una reunión de las mentes más brillantes en un prado en donde no hay nada más que una mesa, un par de sillas y algunas hojas de papel. Si bien podrían desarrollarse muchas ideas prometedoras y éstas podrían ser

documentadas, no se podrían materializar y por lo tanto no añade ningún tipo de valor a una organización.

Entonces, no es suficiente que una empresa cuente con personas capaces de enriquecerla con sus ideas, se debe tener la estructura adecuada (Capital Estructural) para recibir, seleccionar y materializar las aportaciones de todas las personas que estén trabajando para el bienestar y rentabilidad de las empresas.

Saint – Onge divide el Capital Estructural en dos, el Capital Cliente, que es la profundidad, amplitud, vinculación y rentabilidad de la franquicia y el Capital Estructural propiamente que son las capacidades organizativas de la empresa para satisfacer las necesidades del mercado. Leif Edvinsson, dice que está constituido por los conocimientos desarrollados por los siguientes elementos: clientes, procesos y capacidad de innovación. Brooking lo divide en Activos de Mercado (como las marcas, los clientes, la imagen, la cartera de pedidos, la distribución, la capacidad de colaboración) y los Activos de Infraestructura (filosofía del negocio, cultura organizativa, sistemas de información)

Entonces, el Capital Estructural se refiere al conjunto de “activos de apoyo” (como muchos autores lo denominan). Incluye una serie de elementos tales como los activos tangibles (como los edificios y el mobiliario) pero también activos intangibles (como los procesos de compra, contratación, relaciones públicas, etc.). El soporte que el Capital Estructural proporciona al Capital Humano puede ser directo o indirecto. Se dice que el soporte es directo cuando tiene una interacción clara y activa con el Capital Humano, como son las computadoras en donde capturan los resultados obtenidos con sus investigaciones, o como los programas que usan en las computadoras. En cambio, se dice que el soporte es indirecto cuando no tiene una interacción activa con el Capital Humano, por ejemplo el edificio del laboratorio, o las relaciones que la empresa tiene con sus clientes.

El Capital Estructural puede ser dividido a su vez en muchos componentes. Típicamente se le divide en dos grandes grupos: uno que engloba los elementos internos de la empresa llamado **Capital Estructural Interno** y otro que engloba los elementos externos de la empresa, es decir, del medio ambiente, pero que también tienen influencia en la empresa **Capital Estructural Externo**.

Dentro de los elementos que componen el Capital Estructural Interno se encuentran la cultura, la relación que la empresa guarda con sus empleados, la misma estructura y organización de la empresa, los procesos que lleva a cabo desde la producción hasta la administración y venta, etc. De los elementos que forman el Capital Estructural Externo se encuentran la relación que la empresa guarda con sus clientes, proveedores y accionistas principalmente, pero también con la sociedad en general.

Hasta ahora es conveniente recalcar que la existencia de los dos elementos es imprescindible en una empresa que tenga en la investigación y desarrollo sus productos. No es suficiente tener personal bien calificado si no se cuentan con los medios para proveer fondos suficientes para la investigación (en México no siempre se está dispuesto a invertir en I&D). De la misma forma tampoco sirve tener dinero disponible para la investigación si no se tiene personal que lo pueda aprovechar adecuadamente. El resultado de la interacción de estos elementos son los Activos Intelectuales que serán explicados a continuación.

4.3.3 Propiedad Intelectual en las empresas y la definición de su valor

El resultado de la combinación del Capital Humano y el Capital Estructural son innovaciones, que cuando pueden convertirse en beneficio para las empresas son llamadas “Activos Intelectuales”. Se tiene además la posibilidad de convertir esos Activos

Intelectuales en “Propiedad Intelectual” al proteger los Activos Intelectuales legalmente al menos por un tiempo determinado.

Es entonces el conjunto de conocimientos documentados y protegidos por las leyes. Algunos ejemplos son las patentes, copyright y derechos de diseño. Otro tipo de propiedad intelectual son los “secretos comerciales”, que en muchos casos se prefiere dejarlos sin protección legal para poderlos mantener en la empresa por mucho más tiempo del que una patente lo permite. Por ejemplo Coca Cola Company guarda celosamente la fórmula y no la ha patentado por que hacerlo supondría tener que revelarla.

Hay diferentes formas de protección legal de los Activos Intelectuales. En México es brindada desde hace diez años por el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI). Este es un organismo público descentralizado relacionado con la Secretaría de Economía. La protección legal es brindada por medio de un certificado oficial bajo un esquema de “Patente” “Registro de Modelo de Utilidad” o “Registro de Diseño industrial”.

El IMPI está especialmente interesado en el registro de la Propiedad Intelectual por su importancia en el desarrollo de ventajas competitivas de las empresas. A su vez se divide en dos grandes vertientes, la propiedad industrial y los derechos de autor. La propiedad industrial es el derecho exclusivo que se otorga para explotar industrial y comercialmente las invenciones o innovaciones de aplicación industrial (patentes, modelos de utilidad y diseños industriales) o indicaciones comerciales (marcas, nombres comerciales y avisos comerciales), que realizan los individuos o las empresas para distinguir sus productos o servicios ante la clientela en el mercado.

Los derechos de autor, son otorgados a los creadores de obras intelectuales ya sean escritas, impresas, expuestas, o bien plasmadas como obra de arte (música, dibujo, pintura, escultura, grabado) presentadas en cualquier medio de comunicación.

Muchas empresas consideran que tanto los Activos Intelectuales como la Propiedad Intelectual deben ser el objetivo del estudio del Capital Intelectual ya que son los objetos de comercialización. La decisión de comercializar o no una innovación se toma mediante una serie de sencillas preguntas que Sullivan (2001) sintetizó en el siguiente gráfico:

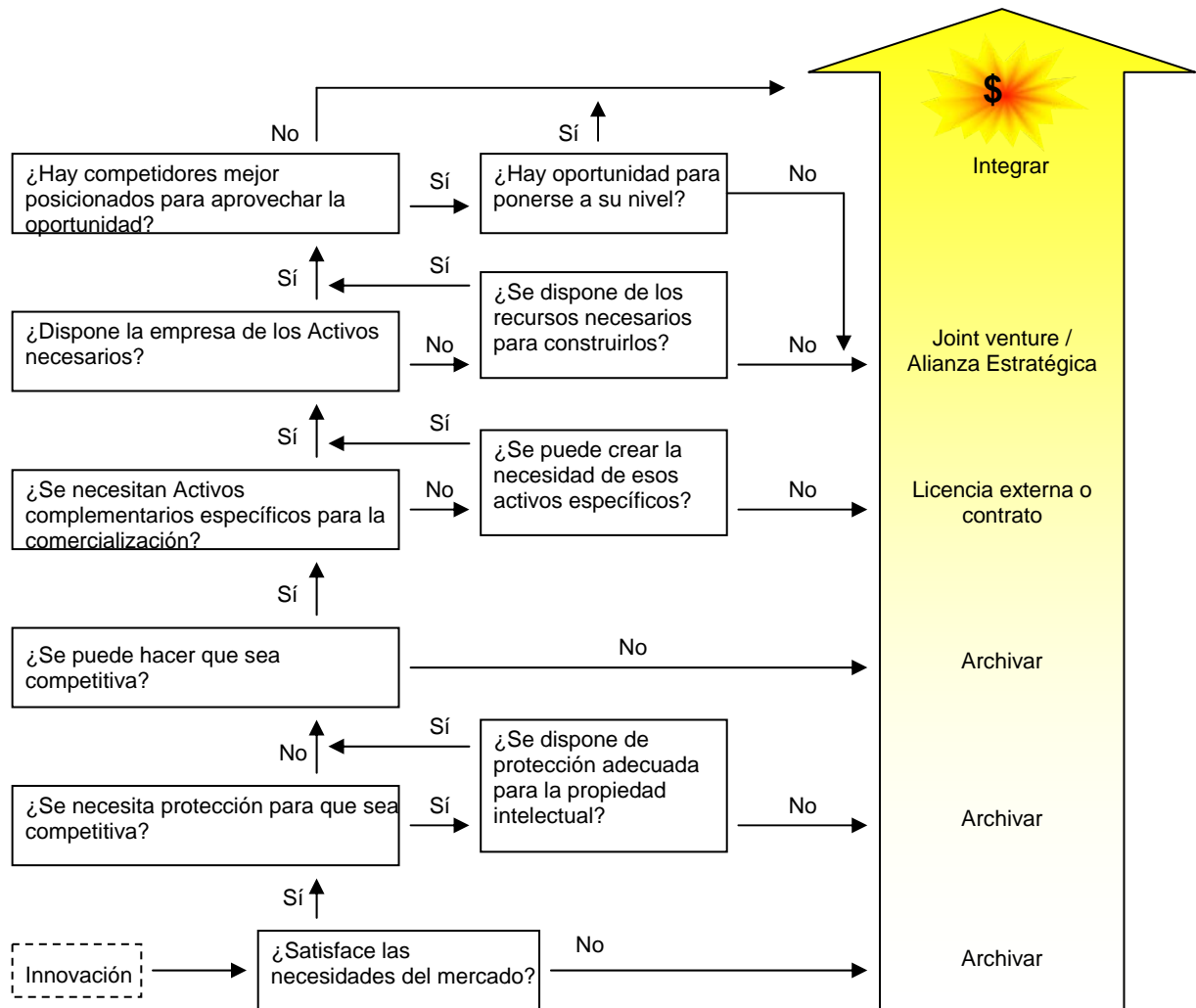


Figura 4.1 Decisión de Comercializar o no una Innovación
Fuente: P. Sullivan¹

Sullivan (2001) reconoce que la mayor parte de las empresas que pertenecen al ICM Gathering (Intellectual Capital Managers Gathering) se enfocan más en la obtención de

¹ SULLIVAN P. “Rentabilizar el Capital Intelectual” P 56.

Activos Intelectuales más que en los componentes del Capital Intelectual en sí. Por supuesto entienden que para obtenerlos es vital motivar al Capital Humano y proporcionar el Capital Estructural adecuado para el desarrollo de conocimientos que puedan proporcionar beneficios a la empresa ya sea en el presente o en un futuro cercano.

Sin embargo, enfocarse solo en la medición y cuantificación de la Propiedad Intelectual limita el potencial del Capital Intelectual. De cierta forma es lo que hasta hoy en día se mide tradicionalmente con los sistemas contables, por lo que seguir estudiando el Capital Intelectual bajo estas creencias es limitar la utilidad de los sistemas de medición y cuantificación hasta hoy desarrollados.

4.4 Normatividad Contable

En México el Instituto Mexicano de Contadores Públicos emitió en 2003 el Boletín C15 que trata los Activos de Larga Duración, y ya existía el Boletín C8 sobre Activos Intangibles que fue modificado en 2002. En Estados Unidos la FASB emitió el SFAC 142. Sin embargo, ninguna de estas normas trata específicamente el Capital Intelectual. En seguida se mostrarán los aspectos más relevantes de estas normas.

4.4.1 “Boletín C8 – Activos Intangibles” emitido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos

Fue publicado en enero de 2002 e inició su vigencia a partir de enero de 2003. Establece el tratamiento contable de los costos de Investigación (como Gasto) y Desarrollo (como Activos si reúnen una serie de requisitos que serán expuestos en breve). Se hace la recomendación de identificar la mayor cantidad posible de Activos Intangibles para no revelarlo como “Crédito Mercantil”.

Su objetivo es el de *“establecer los criterios para el reconocimiento de los activos intangibles así como su tratamiento contable, a través de sus reglas particulares de valuación, revelación y presentación”*². Activos intangibles son aquellos recursos que sin tener presencia física generan beneficios económicos futuros (al menos por un periodo más de en el que fueron adquiridos). Estos beneficios económicos pueden ser por reducción de costos, o por aumento de ingresos.

Para que un recurso pueda ser considerado como Activo Intangible debe ser identificable (no sirve si no sabemos bien de lo que se esta tratando), debe proporcionar flujos estimables en el futuro (de otra forma no tiene sentido poseerlos) y la empresa debe tener el control de estos recursos (para que pueda decirse que es propiedad de la empresa). De otra forma los montos invertidos deben considerarse un Gasto.

Si se cumplen estas características, los flujos deben estimarse de la forma más exacta posible. Estos traídos a valor presente se suman al Valor de adquisición para representar lo que será a partir de ese momento el Costo Histórico para la empresa. Estos Activos deben ser valuados de forma individual, de forma que si fueron adquiridos en conjunto, de debe usar la mejor valuación individual disponible en el mercado.

Las excepciones son los Activos Intangibles adquiridos sin costo ya sea por donación o subsidio del Gobierno. En este caso, esos recursos no son considerados Activos Intangibles excepto por la parte de los costos incurridos en la transacción. De la misma forma, el Crédito Mercantil generado internamente en una empresa no puede ser revelado como un Activo Intangible.

Los montos incurridos durante la Investigación deben ser registrados como gastos del periodo ya que durante esta etapa aún no es posible asegurar que habrá beneficios

² “Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados” Pág. 281

económicos. En cambio, durante el Desarrollo si se pueden generar Activos Intangibles cuando el proceso sea claro y valuable. Además de que tanto su culminación como la comercialización sean posibles ya que se cuentan con los recursos necesarios y hay un mercado disponible. La forma en la que las empresas pueden demostrar que se encuentran en la fase de desarrollo de un producto es mediante un Plan de Negocios razonable, que indica que los beneficios económicos son hasta cierto punto seguros.

Hay algunos gastos que aunque se incurren durante esta etapa no pueden ser registrados como Activos, tales como los Gastos de Administración y Ventas aunque estén relacionados con el Desarrollo de nuevos productos y servicios, al igual que los gastos por ineficiencias o el costo del entrenamiento del personal. De la misma forma, no se puede registrar un Activo Intangible si las etapas de Investigación y Desarrollo no son perfectamente separables.

En los periodos subsecuentes los Activos Intangibles deben ser valuados a su Valor Histórico actualizado menos la amortización del periodo y las pérdidas acumuladas por deterioro. La base para la amortización debe ser la mejor estimación de la vida útil probable que normalmente es menor a veinte años aunque lo ideal sería que se amortizara con base en los flujos de efectivo esperados que normalmente no son constantes. Dentro de las consideraciones recomendadas para la determinación de la vida útil se encuentran el tiempo esperado de uso, ciclo de vida típico, avances tecnológicos, estabilidad de la industria, nivel de competencia esperado, costo de mantenimiento, periodo de control sobre el Activo y dependencia que puede tener con otros activos afines. La amortización debe ser aplicada como gastos del periodo.

En ocasiones hay factores que indican que el método de depreciación usado no es el ideal, por lo que hay que hacerle ajustes apeándose al Boletín A7 que trata la

comparabilidad. Un indicio de que es posible que se tengan que hacer ajustes en el método de depreciación es el análisis por deterioro.

Hay algunos Activos que tienen una vida útil indefinida. Esto significa que no hay factores consistentes sobre la vida útil que un Activo pueda llegar a tener, no que tenga una vida útil infinita. En este caso no es posible amortizar estos activos por lo que deben aplicarse periódicamente pruebas de deterioro, que son tratadas en el Boletín C15.

Finalmente, se indica que cuando un Activo Intangible sea vendido debe darse de baja a la vez que debe reconocerse ya sea la utilidad o gasto en el Estado de Resultados.

En cuanto a las reglas de presentación y revelación se indica que deben ser mostrados en el Balance General como Activos no Circulantes y deben ser mostrados los gastos por amortización en el Estado de Resultados. Además, en notas debe mostrarse la vida útil y el porcentaje de amortización, el método de amortización y una conciliación entre el Saldo Inicial y el Saldo Final. De la misma forma se recomienda mostrar información adicional respecto a los Activos Intangibles más importantes, los Activos intangibles adquiridos sin costo y mencionar las restricciones que pudieran existir.

4.4.2 “Boletín C15 – Deterioro en el Valor de los Activos de Larga Duración” emitido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos

Fue publicado en marzo de 2003 e inició su vigencia a partir de enero de 2004. Su objetivo principal es establecer criterios que permitan determinar el deterioro de activos de larga duración tanto tangibles como intangibles. Esta debe basarse en la identificación, cálculo, reconocimiento, presentación y revelación de la información que hace evidente el deterioro de los activos. Adicionalmente, trata la discontinuidad de operaciones.

Es necesario reconocer el **deterioro** de un bien cuando su valor de recuperación no excede al valor de uso o al valor en libros. El valor de recuperación corresponde al mayor entre el valor de realización y valor de uso. **El valor de realización** es aquél al que sería posible venderlo en el mercado menos los costos de disposición. **El valor de uso** se determina con el valor presente de los flujos futuros que se esperan con su vida remanente y la realización final. Los indicios de deterioro son variados y corresponden al giro de la empresa. La tasa de descuento para el cálculo del **valor presente** debe reflejar el valor del dinero en tiempo por las condiciones dadas en el momento de su evaluación.

Para el caso específico de los Activos Intangibles con vida indefinida, **el deterioro** debe reconocerse cuando el valor en libros exceda al valor ya sea de uso o de realización, que no puede ser cero o un valor negativo. Es necesario hacer esta prueba cuando se tenga una probabilidad de venta muy alto de un bien (tangible o intangible). Si el bien no llegara a venderse, se reincorporará a los Activos de la empresa, valuándose al monto menor entre el valor neto original actualizado y el valor de recuperación, la diferencia será un ajuste. Cuando se abandone o se intercambie un bien, es necesario calcular el valor de la pérdida por deterioro en función de la vida útil remanente.

Las **partidas de pérdida por deterioro** y recuperación de valor deben registrarse dentro del Estado de Resultados como partidas especiales dentro del periodo que les dio origen. Se debe hacer una plena justificación del método y aspectos considerados para el cálculo del deterioro y su impacto en la empresa. Para los casos específicos de los bienes que se desean vender, abandonar o intercambiar, se presentan en el Estado de Resultados dentro de partidas especiales por operaciones continuas.

4.4.3 “SFAC 142 Crédito Mercantil y Otros Activos Intangibles” emitido por el Financial Accounting Standard Board

Establece el tratamiento contable del crédito mercantil y otros activos intangibles después de su adquisición. Por activo intangible se entenderá todo aquel que sea diferente del crédito mercantil. También trata el crédito mercantil y otros activos intangibles desarrollados internamente con vidas indefinidas, así como el desarrollado en empresas en las que se tiene una participación minoritaria.

Fue emitido en junio de 2001 y debe aplicarse en todos los ejercicios fiscales que inicien después del 15 de diciembre de 2001 o bien para los Activos que hayan sido adquiridos después del 30 de junio del 2001.

Los activos adquiridos individualmente o en grupo deben ser reconocidos a su valor justo. Cuando con comprados en grupo, se les debe asignar un valor individualmente. El valor de los activos desarrollados internamente, el mantenimiento o la restauración de Activos Intangibles que no sean perfectamente identificables y que tengan vidas indefinidas, o que estén implícitos en negocios continuos y relacionados a una empresa como un todo, deben ser reconocidas como un gasto cuando se incurran.

La amortización de un Activo intangible con vida finita se basa en la vida útil para la entidad que lo controla. La vida útil es el periodo durante el que se espera que contribuya a los flujos de efectivo futuros. La estimación de la vida útil debe hacerse tomando en cuenta el uso esperado del bien, la vida útil de algún otro bien con el que este relacionado, factores legales que podría limitar su vida, efectos que el mercado pueda tener, costos relacionados su manutención, entre otros. Si ninguno de estos factores afecta al bien intangible, entonces, debe considerarse que tiene una vida indeterminada, que no significa infinita.

Los activos con vida finita deben ser amortizados aún cuando no sea posible estimar la duración precisa del bien con base en la mejor estimación de la vida útil posible. El método de amortización debe reflejar la forma en la que la empresa se ha beneficiado con él y su consecuente decremento en valor. Si no es posible usar este cálculo, se puede usar el método de línea recta.

El valor sobre el que se amortizará será el valor de compra menos su valor residual. El valor residual debe ser cero, a menos que se considere que al finalizar su vida útil, el activo pudiera tener valor para otra entidad y que tiene un valor en el mercado.

Las entidades deben hacer una revisión cada año de las circunstancias que podrían alterar la vida útil del activo intangible. En caso de que fuera necesario hacer un ajuste, se realizará sobre el monto remanente en el momento del ajuste, no hay efecto retroactivo. Si un activo que esta siendo amortizado se determina tener vida indefinida, se ser sometido a una prueba de deterioro.

Si se determina que un activo intangible tiene vida indefinida, no se debe amortizar hasta que se determine que tiene una vida finita. Cada periodo se debe evaluar las circunstancias bajo las cuales se presume la vida indefinida de un bien. Cuando se determine que un bien cambia de vida indefinida a finita, se debe hacer las pruebas de deterioro de valor. De ahí en adelante, se amortizará y tratara como cualquier otro activo intangible con vida definida.

Esto es lo existe hoy en día con respecto a normatividad contable en México y en Estados Unidos, pero como es de esperarse hay sistemas gerenciales mucho más avanzados en la materia. Cada uno de ellos, tiene su concepto muy específico de la forma en la que debe ser medido.

4.5 Medición y Cuantificación del Capital Intelectual.

Las empresas que hoy en día informan sobre su Capital Intelectual son limitadas no sólo en México sino en todo el mundo. El caso más conocido sin lugar a duda es Skandia. Esta empresa sueca se informó por primera vez en 1994 sobre su Capital Intelectual. Como resultado, el precio de sus acciones subió un 40% con respecto a 1993.

Hay empresas que se encuentran relativamente avanzadas en su estudio, como Skandia, Dow Chemical, Avery Dennison, etc. Pero no hay un método “oficial” aprobado de universalmente. Alrededor del mundo han surgido varios modelos con el objeto de satisfacer las necesidades de medición y cuantificación de la empresa en las que fue creado para proporcionar datos útiles en la toma de decisiones.

La búsqueda de un método o modelo que mida y cuantifique el Capital Intelectual no es nuevo, se pueden encontrar indicios de modelos que tomen en cuenta aspectos financieros y no financieros desde la década de los 60's. Uno de los más populares es el “Tableau de Bord” desarrollado en Francia. Para extraer valor de las empresas, los gobiernos corporativos pueden optar por alguno de estos enfoques de administración:

- **Gestión de la Propiedad Intelectual:** lo aplican empresas cuya principal fuente de valor son los activos intelectuales protegidos legalmente. Lo usan las empresas en donde primero se lleva a cabo un largo proceso de investigación y desarrollo, por lo que salen al mercado solo cuando tienen una patente que garantice que solo el laboratorio que les dio origen pueda producirlo y comercializarlo. Los esfuerzos de estas empresas se centran en afianzar sus productos y en la investigación.
- **Gestión de los Activos Intelectuales:** lo aplican empresas que cuya fuente de valor son tanto los activos intelectuales en general. Se trata de empresas grandes que pueden patrocinar investigaciones simultáneas de una amplia variedad de productos

con un monitoreo cercano para poder aprovechar las innovaciones en el momento preciso. En sus productos es importante tanto el diseño como la funcionalidad.

- Gestión del Capital Intelectual en general: se busca tener cierto control sobre el Capital Humano, el Capital Estructural y los Activos Intelectuales. Este enfoque es más complicado que los dos anteriores, pero si una empresa logra tener una imagen tiene mejores posibilidades de supervivencia que los otros dos enfoques. De hecho, los modelos más exitosos de medición y cuantificación del Capital Intelectual son los desarrollados bajo este enfoque.

Decidir cuál es el enfoque que una empresa debe elegir depende de los objetivos empresariales. Sin embargo, según la teoría de Kaplan y Norton no enfocar la Administración en la Gestión del Capital Intelectual rompe la importancia de medirlo, ya que mientras más completa sea la imagen que se pueda mostrar de una empresa las decisiones tomadas serán mejores. Entonces, dado que el enfoque más útil es el que gestiona el Capital Intelectual se analizará más a fondo.

En todo caso es necesario estar conciente de que tener una perspectiva sobre el Capital Intelectual “*es diferente y complementaria del modelo empresarial tradicional*”³, que se enfoca en medidas y estados financieros. Los modelos de medición y cuantificación del Capital Intelectual evalúan la situación actual de las empresas y visualizan el futuro con base en la competitividad presente y la que es capaz de desarrollar.

Hay modelos conceptuales y modelos matemáticos. Los modelos conceptuales tratan todos los elementos del Capital Intelectual (Capital Humano, Capital Estructural y los Activos Intelectuales). Hay cuatro directrices:

³ SULLIVAN, P. “Rentabilizar el Capital Intelectual” Pág. 73.

- Métodos de Capital Intelectual Directo, que primero identifican los elementos del mismo para después valuarlos individualmente.
- Métodos de Capitalización de Mercados, que consideran que el valor del Capital Intelectual corresponde a la diferencia entre el valor en libros y el valor en el mercado.
- Métodos de Rentabilidad de Activos, que analizan el la Rentabilidad de Activos de la Empresa con la Rentabilidad de Activos de la Industria y atribuyen la diferencia al Capital Intelectual.
- Métodos Scorecard: primero identifican los componentes del Capital Intelectual, desarrollan índices de cada uno y posteriormente los reportan o los grafican.

Cada uno de los métodos tiene ventajas y desventajas. Los más usados son los Métodos Scorecard por que no solo definen el Capital Intelectual en cada empresa sino que para valuarlos identifican la medida más adecuada para cada uno de los elementos que queda fijo para poder comparar entre un periodo y otro. Una vez determinado el indicador, se valúan los activos de forma más consistente.

Los Modelos Matemáticos se enfocan en el Capital Humano dentro de las que destacan “La Técnica de Valor Ajustado” que mide la capacidad productiva de los recursos humanos por el valor presente de los ingresos por los servicios prestados. Y el Modelo de Flamholtz que identifica los factores que determinan el valor de las personas y las variables que permiten el Desarrollo del Capital Intelectual. Estos modelos son de gran ayuda para administrar el Capital Humano, pero resultan ineficientes para la medición del Capital Estructural. Por esta razón nos centraremos en el estudio de los Modelos Conceptuales.

En seguida se expondrán el Balanced Scorecard y el Navegador SKANDIA como los métodos Scorecard más usados y el ROM, como un método de reciente proposición.

4.5.1 Balanced Scorecard

La estrategia empresarial es la que establece el éxito de una empresa. Aunque es un concepto muy propio de cada empresa se consigue siempre con el esfuerzo individual de todos los involucrados en la empresa así como el esfuerzo colectivo. Una vez que la estrategia ha sido definida, alcanzar el éxito es solo cuestión de trabajar por conseguirla. Decirlo es fácil, pero hacerlo es una cuestión totalmente diferente. La implementación de una estrategia empresarial es complicada y más complicado aún es saber si se va por buen camino una vez que la empresa ha iniciado a operar.

Hoy día se necesita información que permita establecer actividades que conduzcan al logro de la estrategia empresarial. Algunos aspectos útiles son relativos al mercado como los clientes, grado de competencia y recursos necesarios para un buen desempeño empresarial. Bajo esta creencia surge el Balanced Scorecard creado por Robert Kaplan y David Norton, profesores de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard en 1992.

Este modelo revolucionó la forma de administrar las empresas por que no solo analiza resultados, sino que trata de explicar por qué se obtuvieron, es decir, busca el origen de los mismos. Comúnmente es definido como un sistema de medida de rendimiento derivado de la visión y la estrategia empresarial que consigue alinear las acciones de la organización con los objetivos. La realidad es que se trata de un método gerencial que traduce la visión y la estrategia empresarial en actividades clave, es decir en objetivos específicos. Este modelo debe ser usado para *“articular la estrategia empresarial, comunicar la estrategia a todo el negocio y para ayudar a alinear las iniciativas*

individuales, departamentales e ínter departamentales con el objetivo de cumplir un objetivo colectivo”⁴.

Estos objetivos son agrupados por “perspectivas” o aspectos cruciales de la empresa para alcanzar el éxito en el largo plazo. Aunque aparentemente son pocas, estas perspectivas abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento organizacional. Estas cuatro perspectivas tradicionalmente son **Financiera**, **Cliente**, **Procesos Internos** y **Aprendizaje y conocimiento**. En seguida se explicará cada una de las perspectivas.

- **Financiera**

Los objetivos fijados en esta sección son importantes pues miden las consecuencias de las decisiones tomadas. Al estar relacionados con la rentabilidad, son consideradas por muchos como las medidas más significativas de que las acciones llevadas a cabo están contribuyendo a cumplir con la estrategia empresarial.

- **Cliente**

Los objetivos de esta sección identifican el mercado meta y la competitividad que actualmente existe. Incluye una serie factores críticos de éxito (concepto que será analizado en breve) dependientes de el mercado necesarios para cumplir con la estrategia empresarial.

- **Procesos Internos**

Identifican las acciones clave dentro de la empresa que contribuyen a incrementar el valor de la empresa para sus clientes. Es decir, resaltan las acciones que atraen y mantienen la preferencia del mercado meta, lo que se refleja en mayor

⁴ KAPLAN R. NORTON D. “The Balanced Scorecard” Pág. 25

rentabilidad y por lo tanto en satisfacción de sus inversionistas y demás interesados como son los empleados y los proveedores.

Es importante destacar que en ocasiones se podría señalar como clave un proceso interno que no se está llevando a cabo actualmente dentro de la empresa. Se debe considerar la creación de este nuevo proceso como elemento importante para que la implementación de la estrategia sea más eficiente. La inclusión de procesos que aún no se llevan a cabo es posible puesto que los procesos de innovación son determinantes para la consecución del éxito a largo plazo.

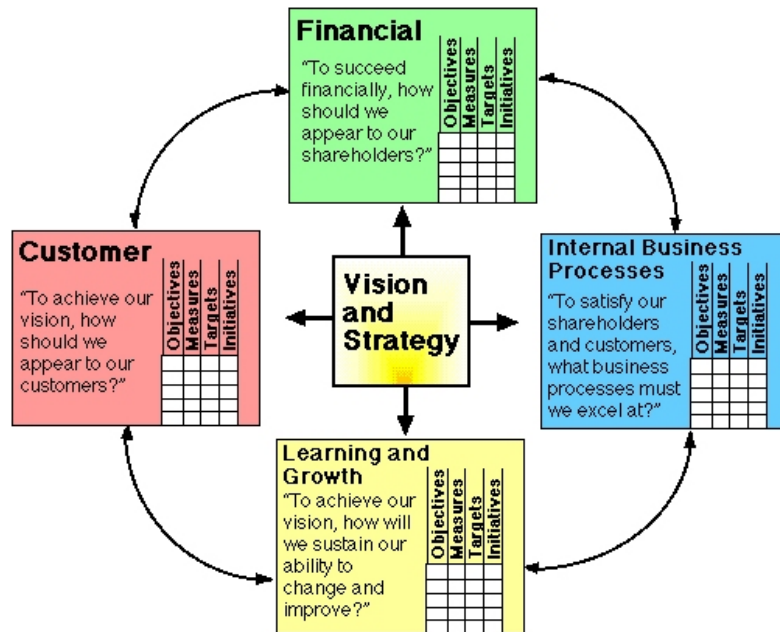
- **Aprendizaje y conocimiento**

Los objetivos de esta perspectiva muestran la infraestructura necesaria para poder cumplir con la estrategia corporativa. Las actividades de las perspectivas de cliente y de procesos internos establecen las actividades necesarias para alcanzar la estrategia corporativa. Los objetivos de esta sección muestran la diferencia entre la situación actual de aspectos como preparación del personal y la tecnología usada y la situación óptima de esos recursos para el desarrollo empresarial. El resultado de hacer inversiones más significativas en investigación y aprendizaje es el aprendizaje organizacional.

Esta perspectiva es considerada la base para las demás perspectivas por las empresas de conocimiento. Cuando una empresa invierte en la investigación y desarrollo para mejorar sus procedimientos (perspectiva de Procesos Internos) obtiene como resultado productos y / servicios innovadores que satisfacen las necesidades de su mercado (perspectiva de Clientes). Una empresa que satisface las necesidades de su mercado seguramente aumentará sus ventas o bien

disminuirá su costo de ventas, en ambos casos el resultado es presumiblemente el mismo, aumentar la rentabilidad empresarial.

Kaplan y Norton señalan que es crucial entender la relación entre estas cuatro perspectivas ya es en conjunto que el modelo del Balanced Scorecard maximiza su utilidad. Este entendimiento significa que las razones de causa y efecto están presentes en el razonamiento del Gobierno Corporativo. Es decir, es vital que se comprenda el efecto que las acciones tomadas tienen en el desempeño de la organización. De la misma forma, recomiendan establecer claramente cuales son las unidades de medida con las cuales se evalúa el grado de avance en cada una de las perspectivas del negocio. En seguida se muestra un gráfico en el que se muestra la relación entre cada una de las perspectivas.



Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton⁵

⁵ KAPLAN R. NORTON D. "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", Harvard Business Review (Enero – Febrero 1996)

Por medio de esta gráfica es posible apreciar la forma en la que cada una de las perspectivas está a la vez determinada y ligada a la estrategia y visión empresarial.

Una empresa funciona adecuadamente cuando logra un balance entre las cuatro perspectivas (de hecho ese es el origen del nombre del modelo). Este balance se establece por pares, así tenemos que debe haber un balance entre los factores internos (Perspectiva de Procesos Internos) y los factores externos (Perspectiva de Clientes) de la empresa, así como un balance entre los esfuerzos presentes (Perspectiva Financiera) y los futuros (Perspectiva de Aprendizaje). A partir de un análisis de este balance se pueden tomar acciones preventivas o correctivas sobre las acciones e incluso sobre la estrategia empresarial.

Balanced Scorecard se enfoca en las cuatro perspectivas de forma simultánea, lo que resulta en mediciones integrales que permiten tomar mejores decisiones para alcanzar los objetivos a largo plazo. La importancia de tener siempre presentes los objetivos a largo plazo radica en el hecho de que cuando solo se tienen presentes los objetivos a corto plazo se corre el peligro de invertir demasiado en recursos que producirán resultados solo en el corto plazo. Mientras tanto, la inversión en recursos que proporcionan resultados en el largo plazo tal como la inversión en activos intangibles es descuidada, comprometiendo el desarrollo de competitividad a largo plazo. Algunos de estos activos intangibles son: desarrollo de nuevos productos y servicios, mejoras en los procesos, desarrollo y capacitación del personal, inversión en nueva tecnología, desarrollo de clientes y mercados entre otros.

El establecimiento de estas cuatro perspectivas no es obligatorio. De hecho, al ser solo un Modelo, es posible añadir algunas otras perspectivas, o bien quitarlas. Sin embargo, hasta hoy en día no ha habido una empresa que quite perspectivas, solo hay empresas que las han aumentado. Un factor que cada vez está siendo considerado más crítico es el

impacto ambiental, sobre todo en empresas de la industria pesada. Es por eso que varias empresas ya consideran una quinta perspectiva relacionada con el medio ambiente.

4.5.1.1 Factores Críticos de Éxito en las Empresas

Según el análisis realizado en los capítulos precedentes, las empresas mexicanas se enfocan casi por completo en la obtención de resultados en el corto plazo, sobre todo, en la obtención de “buenos” resultados financieros. La inversión que se hace en innovaciones es mínima y por lo tanto la competitividad de las empresas nacionales frente a las empresas extranjeras se ve seriamente comprometida.

Con estas cuatro perspectivas, los Gobiernos Corporativos de las empresas comprenden la forma en la que sus empresas añaden valor a sus clientes actuales, pero también a sus posibles clientes futuros. Esto lo logra al enfocarse en la identificación y apego a los Factores Críticos de Éxito de la empresa.

Los factores críticos de éxito son aquellos aspectos en los que una empresa debe desempeñarse especialmente bien para que pueda tener una ventaja competitiva sobre sus competidores. Por ejemplo la imagen de Coca – Cola es casi tan importante como su fórmula. El rol de estos factores críticos de éxito en la Administración es que da los puntos sobre los que la estrategia de una empresa debe enfocarse. En el mismo ejemplo de Coca – Cola la estrategia es crear una imagen de diferenciación con respecto a todas las demás marcas de refresco de Cola en el mercado.

Los factores críticos de éxito son logrados con la participación de personas preparadas, motivadas y organizadas bajo la misma empresa. De esta forma, el Balanced Scorecard no solo se enfoca en los resultados del presente, sino en el desempeño y resultados que la empresa busca obtener el futuro.

Para que la determinación de los factores críticos de éxito resulten productivos, de deben establecer unidades de medida que permitan hacer un monitoreo del progreso. Estas unidades de medida son designadas como indicadores. Los indicadores deben ser lo más claro posible. Una vez que han sido definidos los indicadores, deben usarse en cada ocasión que sea evaluado el desempeño para que se puedan realizar comparaciones.

Uno de los puntos más importantes del Balanced Scorecard es el énfasis en la comunicación. Los resultados tanto financieros como los no financieros deben de darse a conocer no solo entre los directivos, sino a todo el personal. De esta forma, todos los empleados estarían más concientes de las consecuencias de sus decisiones y de sus acciones además de tener más claro el objetivo de su trabajo.

El primer paso del Balanced Scorecard es el establecimiento de la estrategia empresarial y su división en actividades secuenciales claves para lograrla. Un problema relativamente común es la poca disponibilidad al trabajo en equipo. Aún cuando se está acostumbrado a trabajar con personas con la misma especialidad, es difícil lograr una interacción efectiva en un equipo interdisciplinario.

El segundo paso consiste en la comunicación entre los altos directivos y los directivos de niveles medios con el objetivo de estar seguros que todos saben hacia donde debe dirigirse la empresa y cuál es el papel de cada quien. Esta comunicación debe incluir los objetivos de corto y largo plazo, de esta forma se asegura que todos sepan específicamente lo que se quiere conseguir en el largo plazo y que es lo que debe hacerse en el corto plazo para lograrlo. Además se consigue alinear todas las acciones para un fin común, no se trata de estrategias individuales que solo beneficiarán una sección de la empresa. También es posible evaluar el desempeño de la empresa mediante la evaluación individual de cada uno de estos objetivos.

En el tercer paso se lleva a cabo la retroalimentación que a su vez conduce al aprendizaje organizacional. Los métodos administrativos tradicionales no están diseñados para que el Gobierno Corporativo pueda autoevaluarse por lo que no puede saber si las medidas que ha tomado son las adecuadas para el logro del objetivo organizacional. Balanced Scorecard les permite monitorear su desempeño al medir las actividades cruciales y a la vez, realizar cambios estratégicos pertinentes cuando los resultados no son los esperados.

En la siguiente figura se muestra la relación entre los pasos ya descritos. Cabe mencionar que se trata de un ciclo y no solo de una serie de pasos aislados. De hecho, la retroalimentación y el aprendizaje es la base para el establecimiento de la estrategia empresarial y así inicia nuevamente el ciclo.



Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton⁶

Cuando se logra implementar un buen Balanced Scorecard dentro de una empresa se obtienen múltiples beneficios, dentro de los que se encuentran:

⁶ KAPLAN R. NORTON D. "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", Harvard Business Review (Enero – Febrero 1996) traducido por BITAM

- Alineación de indicadores estratégicos para toda la organización.
- Muestra de forma gráfica las actividades del negocio.
- Facilita la comunicación (tanto de objetivos como de grado de avance) y el entendimiento organizacional ya que tiene un enfoque multidisciplinario.
- Permite canalizar los recursos y la energía de la empresa hacia los factores que efectivamente contribuyen a alcanzar el éxito empresarial.
- Permite implementar acciones correctivas o bien cambios en la estrategia empresarial en caso de que sea necesario.

En síntesis, el Balanced Scorecard es muy útil pues no solo usa información financiera sino también información no financiera. La información no financieras es la que proporciona en muchas ocasiones conocimientos más detallados sobre aspectos internos y externos de la empresa. Esta es la información crucial cuando se establecen actividades para alcanzar los objetivos de largo plazo.

Cuando una empresa solo toma en cuenta la información financiera solo ve los resultados, pero no ve el origen de esos resultados. Por lo tanto, una empresa que no toma en cuenta la información no financiera avanza “a ciegas” pues intuye lo que pasa en su medio ambiente y las tendencias en el futuro, pero no tiene bases sólidas para la toma de decisiones.

4.5.2 Navegador Skandia

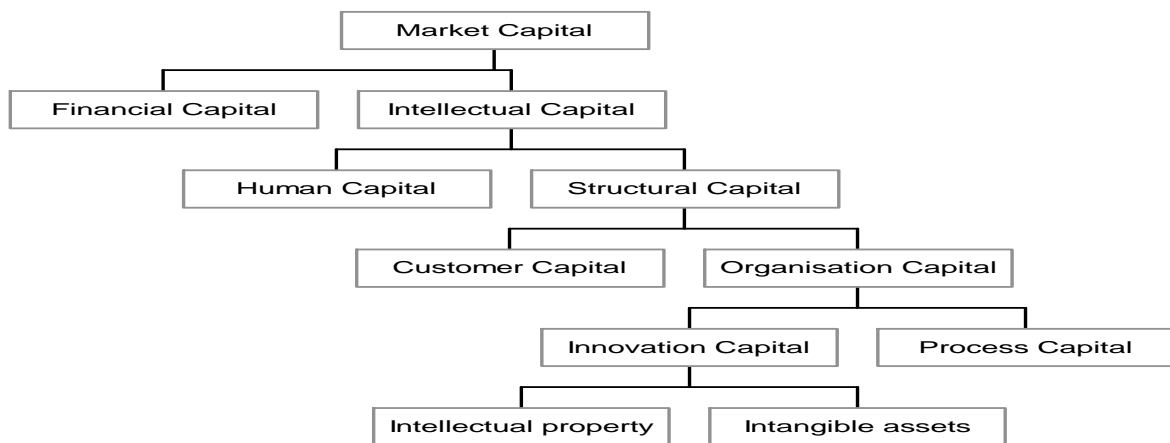
Skandia es el nombre de una empresa sueca de seguros y finanzas. Desde 1991 aplica métodos de gestión de su Capital Intelectual que permiten una administración novedosa de

sus recursos intangibles. Es por ello que Skandia también se refiere a un método de mostrar el valor oculto de la empresa.

Skandia creó sus propias definiciones. Así estableció que su Capital Intelectual se formaba con Capital Humano y con Capital Estructural. El capital Humano se refiere a los conocimientos y experiencia de las personas que laboran en Skandia. El Capital Estructural es todo lo que se queda en la empresa una vez que los empleados se van.

La base de la competitividad son los Activos Intangibles. Una empresa que tiene la capacidad de definirlos y explotarlos podrá tomar ventajas competitivas sostenibles. Skandia se enfoca en el pasado, como base para definir su posición actual, en el presente, como base para definir su próxima posición y en el futuro para definir cuál es su posición deseada. El precio de las acciones está relacionado con la apreciación que tienen sobre el potencial de las empresas para producir beneficios económicos futuros, por lo que su valor en el mercado aumenta.

Bajo esta visión, Skandia crea el “esquema de valor” que se muestra a continuación:



Fuente: Leif Edvinsson⁷.

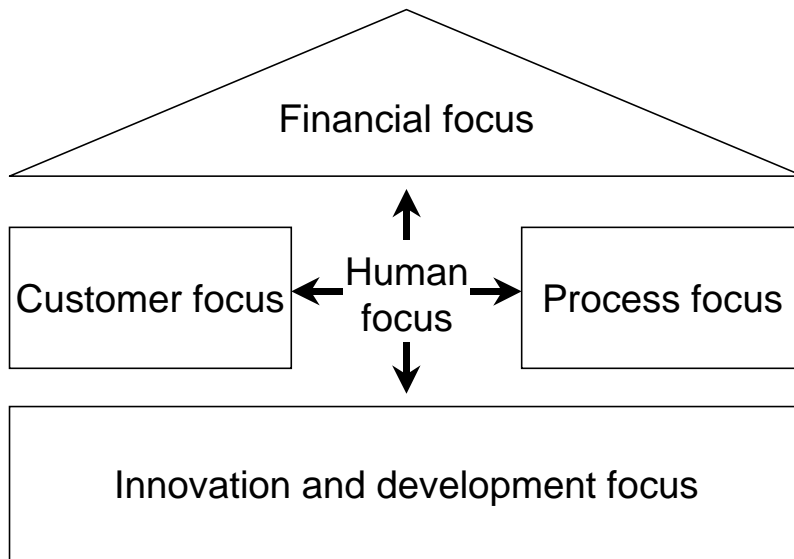
⁷ EDVINSSON L. “Gestión del Capital Intelectual en Skandia” en Patrick Sullivan “Rentabilizar el Capital Intelectual”. Pág. 396.

Por medio de este esquema podemos ver que el concepto de valor parte del precio que los inversionistas asignan a sus inversiones (Market Capital o bien Valor de Mercado). Este valor de mercado se debe tanto al capital financiero como el conjunto de elementos tangibles y al capital intelectual como el conjunto de elementos intangibles. El capital intelectual se divide a su vez en Capital Humano y en Capital Estructural. Como ya se ha dicho, el Capital Humano se refiere a los conocimientos y experiencia individual de los empleados, por lo que una vez terminada la jornada laboral, este Capital se retira de la empresa. El Capital Estructural es en cambio el conocimiento empresarial que se origina principalmente cuando el Capital Humano comparte sus conocimientos y experiencia y estos son aprovechados para el beneficio de la empresa.

El Capital Estructura se divide a su vez en Capital Cliente y en Capital Organizacional. El capital Cliente se refiere al conjunto de elementos dependientes del mercado, tal como la cartera de clientes. El Capital Organizacional agrupa por tanto elementos que no dependen del mercado sino de la propia empresa, como son los procesos internos. Así, el Capital Organizacional se divide a su vez en Capital Proceso y en Capital Innovación. El Capital Proceso es el conjunto de procesos que la empresa lleva a cabo actualmente para poder operar. El Capital Innovación es la capacidad de la empresa para investigar y desarrollar nuevos productos y servicios. El producto del Capital Innovación es ya sea una propiedad intelectual (innovaciones protegidas legalmente) o bien un activo intangible (que puede estar a la espera de que la empresa pueda crear la infraestructura o bien que el mercado se desarrollo para convertirlo en propiedad intelectual. También en este caso es válido el diagrama sobre la decisión de explotar o no un activo intangible).

Para lograr una gestión del Capital Intelectual efectivo, Skandia estableció actividades necesarias en lo que denomina “Fases de Actividad”, que serán explicadas en

seguida. La primera fase se denomina “Misionera”, durante esta etapa la empresa esta enfocada en comprender el potencial oculto que posee y su aportación en la creación de valor. No solo busca la comprensión sino que desarrolla medidas de cuantificación del mismo por medio de indicadores. Para poder apreciar de forma gráfica esta etapa, Skandia desarrolló la figura del árbol de conocimiento o bien navegador Skandia, que se muestra a continuación.



Fuente: Leif Edvinsson⁸.

La idea básica durante esta etapa es que “*nutrir las raíces es más importante que cosechar los frutos actuales⁹*”. En este caso, las raíces son la Innovación y el desarrollo. Entonces, invertir en innovación y desarrollo es más importante que la obtención de buenos resultados financieros en sí. Como parte de las “ramas” se encuentra el enfoque de clientes

⁸ EDVINSSON L. “Gestión del Capital Intelectual en Skandia” en Patrick Sullivan “Rentabilizar el Capital Intelectual”. Pág. 396.

⁹ EDVINSSON L. “Gestión del Capital Intelectual en Skandia” en SULLIVAN “Rentabilizar el Capital Intelectual”. Pág. 396.

y el enfoque de procesos internos, ya que sin estos la innovación y el desarrollo de nuevos productos pierde relevancia. De nada sirven si la empresa no puede explotarlas o bien si no hay mercado para ese nuevo producto. Los frutos corresponden a los resultados financieros, como producto de todas las actividades de la empresa.

La segunda etapa es la de medición. En esta etapa Skandia mide su Capital Intelectual con las unidades de medida que desarrolló durante la primera etapa. Una vez que se tiene cuantificado el Capital Intelectual es posible apreciar la posición, evolución, velocidad y dirección del potencial oculto y la inversión en conocimiento. Resultado de esta etapa es el “Navegador Skandia”.

Como se mostró en el diagrama, el Navegador Skandia se compone de cinco áreas de enfoque: Financiero, Cliente, Humano, de Procesos y de Innovación y Desarrollo. El enfoque financiero es una imagen de la empresa en un momento específico, es decir, representa el pasado de la firma. El enfoque de cliente mide la imagen de la empresa con respecto al mercado en el presente. El enfoque proceso mide precisamente los procedimientos internos de la empresa apoyados por el Capital Humano (enfoque Humano) en el presente. Y el enfoque de innovación y desarrollo se centra en el futuro de la organización. Este último mide tanto el grado de preparación de la empresa con respecto a la preparación de su personal e innovación y desarrollo de nuevos productos como el nivel de disponibilidad al cambio que tiene la empresa.

De esta forma, el navegador Skandia cubre tres perspectivas temporales: pasado (resultados financieros), presente (operaciones y relaciones) y futuro (Renovación y desarrollo). Skandia emite un informe sobre los resultados encontrados con la aplicación de su navegador cada seis meses. Algunos de los índices que Skandia usa actualmente son:

Enfoque Financiero:

- $\text{Activos Totales} / \text{Empleados} = \$$
- $\text{Ingresos provenientes de nuevos negocios} = \$$
- $\text{Utilidades provenientes de nuevos negocios} = \$$
- $\text{Tiempo del Cliente} / \text{Atención del empleado} = \%$
- Rendimientos sobre Activos netos producto de nuevos negocios

Enfoque Cliente:

- $\text{Clientes perdidos} = \#$
- $\text{Duración media de la relación con los clientes} = \#$
- $\text{Media de número de clientes} = \#$
- $\text{Número de visitas del cliente a la empresa} = \#$
- $\text{Índice de satisfacción de los clientes} = \%$

Enfoque de Procesos:

- $\text{Costo por error administrativo} / \text{ingresos administrativos} = \%$
- $\text{Contratos registrados sin errores} = \#$
- $\text{Número de computadoras personales y portátiles} / \text{Empleado} = \#$
- $\text{Gastos Administrativos} / \text{Total de primas} = \%$
- $\text{Capacidad de la red} / \text{Empleados} = \#$

Enfoque de Renovación y Desarrollo:

- $\text{Gasto en desarrollo de competencias del personal} / \text{empleado} = \$$
- Índice de satisfacción de empleados
- $\text{Recursos destinados a la investigación y desarrollo} / \text{Recursos totales} = \%$
- $\text{Proporción de empleados menores de 40 años} = \%$

- Inversión en desarrollo de Capital Estructural = \$
- Proporción de nuevos productos y servicios a la gama de productos ofrecidos =%
- Promedio de edad de patentes = #

Enfoque Humano

- Índice de motivación = %
- Índice de empleados facultados =%
- Costo anual per cápita de programas de desarrollo, comunicación y apoyo para trabajadores permanentes de tiempo completo = \$
- Proporción de personal del Gobierno Corporativo y niveles gerenciales altos y medios que tienen estudios superiores.

La tercera etapa consiste en el liderazgo. Skandia considera que mientras se mantenga informado a todo el personal de la situación actual de la empresa es posible canalizar los recursos con que se cuentan hacia el área en dónde más se necesitan o bien el área en dónde se obtendrán los mejores resultados. Esta área es en donde se desarrolle el potencial sobre beneficios futuros.

La cuarta etapa consiste en el desarrollo de tecnología. Esta enfocada al desarrollo de Capital Estructural a partir del esfuerzo del Capital Humano. Este es considerado la mejor forma para lograr buenas relaciones con los clientes por medio de la práctica de buenos procesos internos.

La quinta etapa consiste en la capitalización. Esta se refiere a la creación y extracción de valor a partir de los Activos intangibles logrados en las etapas previas. Puede llevarse a cabo mediante la protección legal de sus activos intelectuales, convirtiéndolos así en propiedad intelectual, o bien por la simple explotación de sus activos intelectuales y

finalmente mediante alianzas estratégicas o acuerdos comerciales (como se mostró en el gráfico de extracción de valor de Sullivan).

La sexta y última etapa consiste “ver el futuro”. Se refiere a analizar el mercado con el objetivo de poder establecer estrategias acordes a las tendencias del mercado, lo que resultará en una empresa mejor preparada para los posibles cambios.

En síntesis, el modelo Skandia considera que es posible generar Capital Intelectual mediante la comprensión del potencial oculto de las empresas, la medición y rentabilidad de las inversiones en activos intelectuales y la visión que la empresa sea capaz de desarrollar para poder generar valor.

Como es posible apreciar, los modelos Balanced Scorecard y Skandia se asemejan en las perspectivas o enfoques que han desarrollado para establecer acciones que contribuyan a alcanzar los objetivos empresariales. Ambas consideran que la base para el crecimiento de las empresas es la innovación y desarrollo de nuevos productos.

El producto “tangible” de la innovación y el desarrollo de nuevos productos son los activos intelectuales y más específicamente la propiedad intelectual. Por eso, en el siguiente capítulo se hace una recopilación de las patentes registradas en México y la relación que el Gobierno Corporativo tiene en su desarrollo.

Por último se analizará la razón de “Retorno sobre la Administración” como el método más popular de medición del Capital Intelectual por medio de la evaluación de la administración de una empresa, es decir, el Gobierno Corporativo.

4.5.3 Retorno sobre la Administración (ROM – Return on Management)

La estrategia empresarial es la forma en la que le empresa se ve en el largo plazo, marca sus aspiraciones. Normalmente, la estrategia empresarial es ambiciosa. Los resultados financieros reflejan los resultados de la operación de la empresa, lo que no significa que midan la estrategia empresarial en sí. A partir de los resultados financieros se desarrollan una serie de razones financieras que miden diversos aspectos como la rentabilidad, liquidez, apalancamiento etc. Lo que las razones financieras tradicionales no reflejan que tan efectiva es una empresa en la implementación de sus estrategias.

Como se ha visto durante el desarrollo de este capítulo, la estrategia empresarial es la guía de las acciones que han de ser tomadas en el corto plazo. Sin embargo, lo importante no es plantearlo, sino lograrlo. La razón de Retorno Sobre Administración arroja un estimado sobre la eficiencia de la Administración en la implementación de la estrategia empresarial. Lo que se hace es establecer una relación entre el grado de avance de implementación con la energía y el tiempo gerencial invertido. Para la determinación del grado de avance se realiza un estimado simple y los demás factores son determinados conforme una sencilla fórmula que se expresa de la siguiente forma:

$$\frac{\text{Energía Organizacional Productiva Invertida}}{\text{Tiempo y atención gerencial necesitada}}$$

Esta razón surge por que se ha observado que las empresas cuentan con estrategias muy ambiciosas pero que rara vez logran cumplirla. El resultado es una desmoralización gerencial principalmente, que repercute en su desempeño laboral. Cuando las empresas tienen Gobiernos Corporativos apáticos, las empresas en general tienen un desempeño mediocre. Al contrario, cuando las empresas tienen Gobiernos Corporativos activos, las empresas tienen mejores resultados por la energía que el Gobierno Corporativo contagia.

Cuando la energía empresarial no es focalizada adecuadamente, hay fuga de recursos que impiden que el desempeño sea el óptimo para alcanzar la estrategia empresarial. Entonces se supone que los Gobiernos Corporativos trabajan para asignar los recursos adecuadamente. Al igual que con la estrategia, decirlo y proponerlo no es lo mismo que lograrlo.

Existen varios factores que dificultan el seguimiento de una estrategia. Algunos son el hecho de que el mercado presenta muchas buenas oportunidades para que sean pasadas por alto. Sin embargo, cuando una empresa trata de abarcar muchos aspectos y de aprovechar todas las oportunidades que se le presentan, es fácil perder de vista el rumbo de la empresa. El problema radica en que en cada intento de aprovechar una oportunidad se deben invertir recursos, tanto en activos como en horas – hombre. Cuando se trata de aprovechar un número importante de oportunidades, los recursos destinados a la inversión se encuentran “pulverizados”. Esta situación podría complicar que una empresa pudiera aprovechar en un momento dado una oportunidad que si forme parte de la estrategia empresarial.

Otros factores que dificultan el apego a la estrategia empresarial es que se esta acostumbrado a enfrentar los problemas que se ven más cercano, no importa si hay otros más importantes por resolver en el largo plazo. Las prioridades gerenciales muchas veces están enfocadas en resolver lo que se ve más próximo, no lo que sea más importante según la estrategia empresarial. También complica el hecho de que la empresa puede tener procesos muy complicados ya que en caso de requerir una reestructuración la empresa difícilmente podrá llevarla a cabo a tiempo. Por último, el establecimiento de un método de monitoreo de apego a la estrategia como el retorno sobre la administración es complicado.

Con el objetivo de tener una visión más clara sobre la eficiencia gerencial en la implementación de la estrategia se han desarrollado cinco “pruebas ácidas” que ayudan en el cálculo del retorno sobre la administración:

- ***¿La organización conoce que oportunidades están fuera de las capacidades empresariales?***

La estrategia muchas veces se presenta como un enunciado muy amplio, por lo que no todos los interesados tienen claras que actividades son las que efectivamente forman parte de la misma. Es crucial que el Gobierno Corporativo tenga la capacidad para traducirla en actividades específicas y efectivas, es decir, que sea capaz de distinguir entre las actividades útiles de las que no lo son.

Normalmente, las empresas con un buen rendimiento sobre la administración identifican las actividades en las que no pueden desperdiciar sus recursos, es decir, establecen límites claros entre lo que sirve y lo que no sirve para no perder de vista la estrategia empresarial. Estos límites son establecidos en diferentes perspectivas, tales como financiera, de crecimiento, de posición competitiva, de productos y la posición sostenida en el mercado. Lo que puede entenderse como el establecimiento de límites.

Para llevar a cabo esta delimitación de recursos solo a las actividades que sí forman parte de la estrategia se recomienda que al tomar una decisión se realicen dos preguntas: ¿Ayuda en la estrategia?, ¿Vale la pena el tiempo invertido?, si en ambos casos la respuesta es afirmativa, entonces se deben destinar recursos pues la inversión será productiva.

- ***¿Cómo se determinan los Factores Críticos de Éxito?***

Hoy en día se relaciona la estrategia con los métodos de cuantificación del desempeño. Como se ha visto, los factores críticos de éxito deben ser medidos por medio de

indicadores. Estos indicadores deben ser confiables y claros para que la información obtenida sea útil. La información obtenida es útil cuando es representativa. De nada sirve enfocarse en desarrollar medidas que no muestran aspectos relevantes de la empresa, o bien que sean unidades de medida muy complicados de entender.

- ***¿Conoce el Gobierno Corporativo sus indicadores?***

Como se ha mencionado, lo ideal es que todo el personal conozca la estrategia y la forma en la que se monitorean las actividades empresariales, sin embargo, sigue siendo vital que el Gobierno Corporativo sea quien tenga lo mayores conocimientos al respecto. Esta pregunta trata de determinar si los directivos saben lo que se está midiendo y la forma en la que está midiendo. Es decir, si conocen sus factores críticos de éxito y si saben de la forma en la que son cuantificados.

Cuando se establecen muchos indicadores, el manejo e interpretación de los datos arrojados se vuelve demasiado compleja, por lo que pierde utilidad. Por el contrario, cuando hay pocos indicadores, la creatividad de las personas pierde importancia. Siete indicadores parece ser un número razonable pues se encuentre entre la frontera de ambos límites.

- ***¿Cómo son los procesos internos?***

Por supuesto se pretende que sean eficientes, pero también es importante considerar el grado de disponibilidad de cambiar en caso de que la empresa deba hacer ajustes sustanciales en su estrategia o actividades. Las estructuras rígidas no son útiles pues limitan las ventajas competitivas si aún después de la identificación de un cambio necesario no es capaz de cambiar sus procesos para satisfacer las nuevas demandas.

- ***Por último ¿Todo el mundo ve lo que el jefe ve?***

Es importante que no solo los directivos sino que todos los empleados comprendan la estrategia y las acciones entre otras cuestiones. Adicionalmente al trabajo en equipo para cumplir con los objetivos una vez que todos saben que se quiere lograr, es que todos se vuelven una forma de “control”. De esta forma, se reconocen las ineficiencias y se pueden aplicar acciones correctivas de forma más oportuna.

En síntesis, esta razón es un medio para evaluar el grado de conocimiento y apego hacia la estrategia empresarial desde el Gobierno Corporativo, es decir, lo que el Gobierno Corporativo puede hacer para lograr los objetivos a largo plazo desde su puesto. Sin embargo, no se centra específicamente en él por la visión sistémica de las empresas en donde la participación de cada elemento es necesaria.

Entonces, aunque en teoría son dos formas distintas de evaluar el Capital Intelectual, tanto los métodos que miden la acumulación del capital intelectual como los métodos que se enfocan en el papel del Gobierno Corporativo durante el proceso, se asemejan mucho entre sí. Ambos buscan que la empresa se evalúe como un sistema completo, y no como una serie de departamentos aislados. Sin embargo, se puede afirmar que los métodos que miden el capital intelectual acumulado están mucho más desarrollados pues tratan de medirlo por medio de indicadores, es decir que vuelven cuantificables los activos intangibles, mientras que los métodos enfocados en el papel del Gobierno Corporativo son simples aproximaciones de lo que se piensa contribuye a alcanzar la estrategia empresarial.

Es por ello que en siguiente capítulo se hace una relación entre Gobierno Corporativo y Capital Intelectual con base en los modelos de medición y cuantificación del Capital Intelectual por acumulación del mismo.