



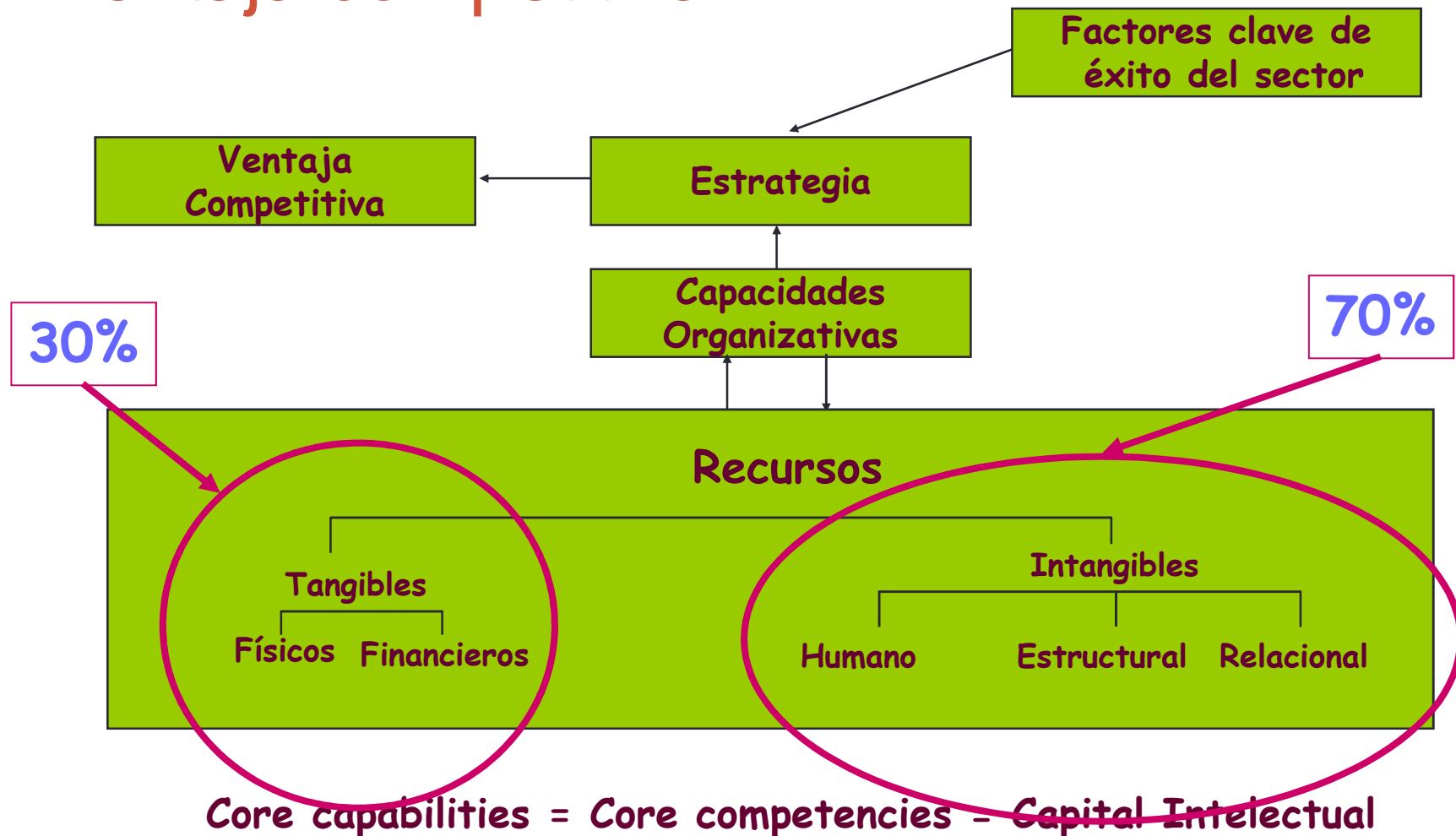
# ACTIVOS INTANGIBLES

---

Capital Intelectual

Indicadores de medición

# Estrategia, recursos, capacidades y ventaja competitiva



Fuente: Robert M. Grant 1995

# Valor de los intangibles

- Información económica-financiera de la contabilidad tradicional es insuficiente para explicar el valor de las empresas.
- Existen empresas con valor muy elevado por sus intangibles: su Capital Intelectual.
- La evaluación de los Activos Intangibles es, desde finales S. XX, una necesidad de empresas, escuelas de negocio, universidades, consultores, auditores....

# Los activos intangibles son diferentes

## Activos Tangibles

visibles

fácilmente cuantificables

parte del balance

rendimientos de las inversiones  
medibles

se pueden duplicar, copiar.

se deprecian con el uso

se pueden gestionar mediante el  
control

pueden ser acumulados y  
almacenados

## Activos Intangibles

invisibles

difíciles de medir

no reflejados en la contabilidad

rentabilidad de las inversiones  
difícilmente demostrables.

son difíciles de copiar o imitar.

su utilización hace que se  
aprecie: cuanto más se usa,  
más valor adquiere

su gestión óptima requiere  
alineamiento

# Activos intangibles

## Definición de activo intangible

“Un activo intangible es una reserva para un beneficio futuro que no incorpora lo físico o financiero. Una patente, una marca, y una estructura organizacional única (ejm. Un SCM bajo internet) que genera ahorrar costos son activos intangibles.”

*(Baruch Lev, Intangibles Management, Measurement and Reporting, 2001, pag. 5)*

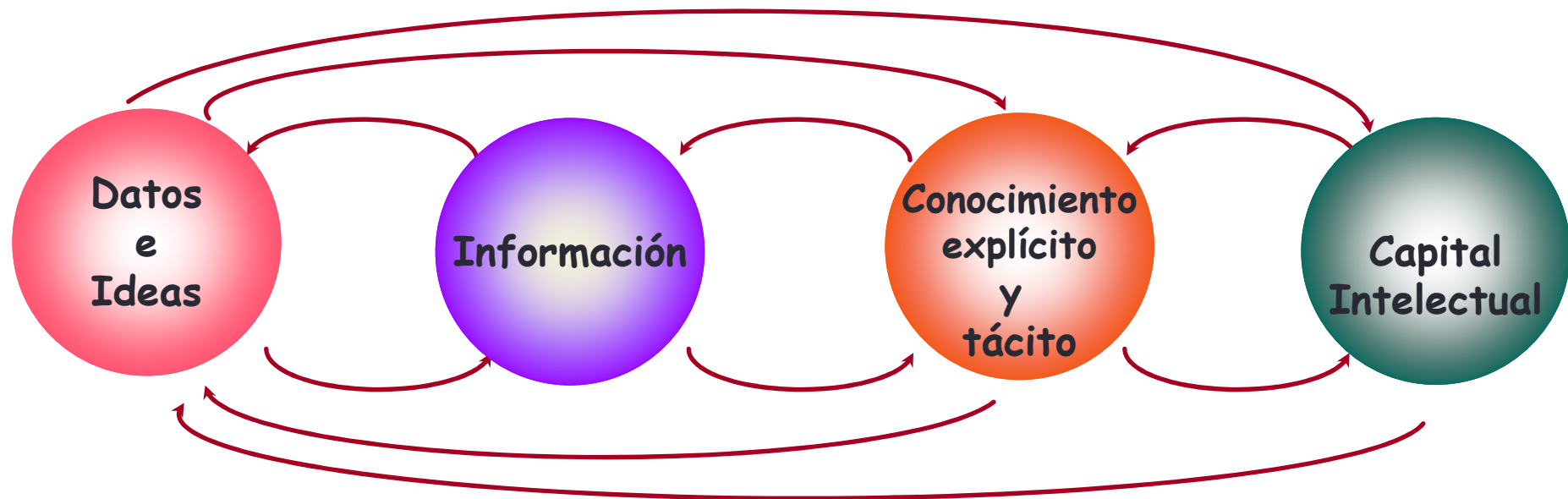
- **Intangibles, conocimiento, y capital intelectual** esencialmente significa lo mismo, es una reserva no-física para un beneficio futuro. Intangibles son usados en la literatura contable, conocimiento por los economistas y capital intelectual por los administradores y literatura legal.

- *(Baruch Lev, Intangibles Management, Measurement and Reporting, 2001, pag. 5)*

# Capital Intelectual

- Acumulación de conocimiento que crea valor o riqueza cognitiva para una organización.
- Compuesta por los activos intangibles (intelectuales) o recursos y capacidades basados en conocimiento.
- Combinado con el capital físico o tangible, produce bienes y servicios y genera ventajas competitivas o competencias esenciales en el mercado.
- Se puede considerar un proceso de desplazamiento del valor de la empresa de los factores tangibles a los intangibles

# Relación capital intelectual conocimiento



Datos

Datos  
organizados

Proceso dinámico  
realizado por la persona  
humana para justificar  
y probar afirmaciones  
que considera ciertas o  
verdaderas

Conocimiento  
que produce  
valor

**CI = Conocimiento transformado en valor para la organización**

# Medición del Capital Intelectual

Se trata de identificar y medir, en cada Área, Unidad, etc., el conjunto de **activos intangibles**, que generan o generarán valor para la empresa

Las ventajas competitivas que llevan a las organizaciones al éxito son de naturaleza intangible, por ello identificar y medir estos activos intangibles son procesos necesarios para gestionarlos y evaluar la eficacia de la gestión

Los modelos de medición del Capital Intelectual describen el modelo más idóneo de valorar a este activo.





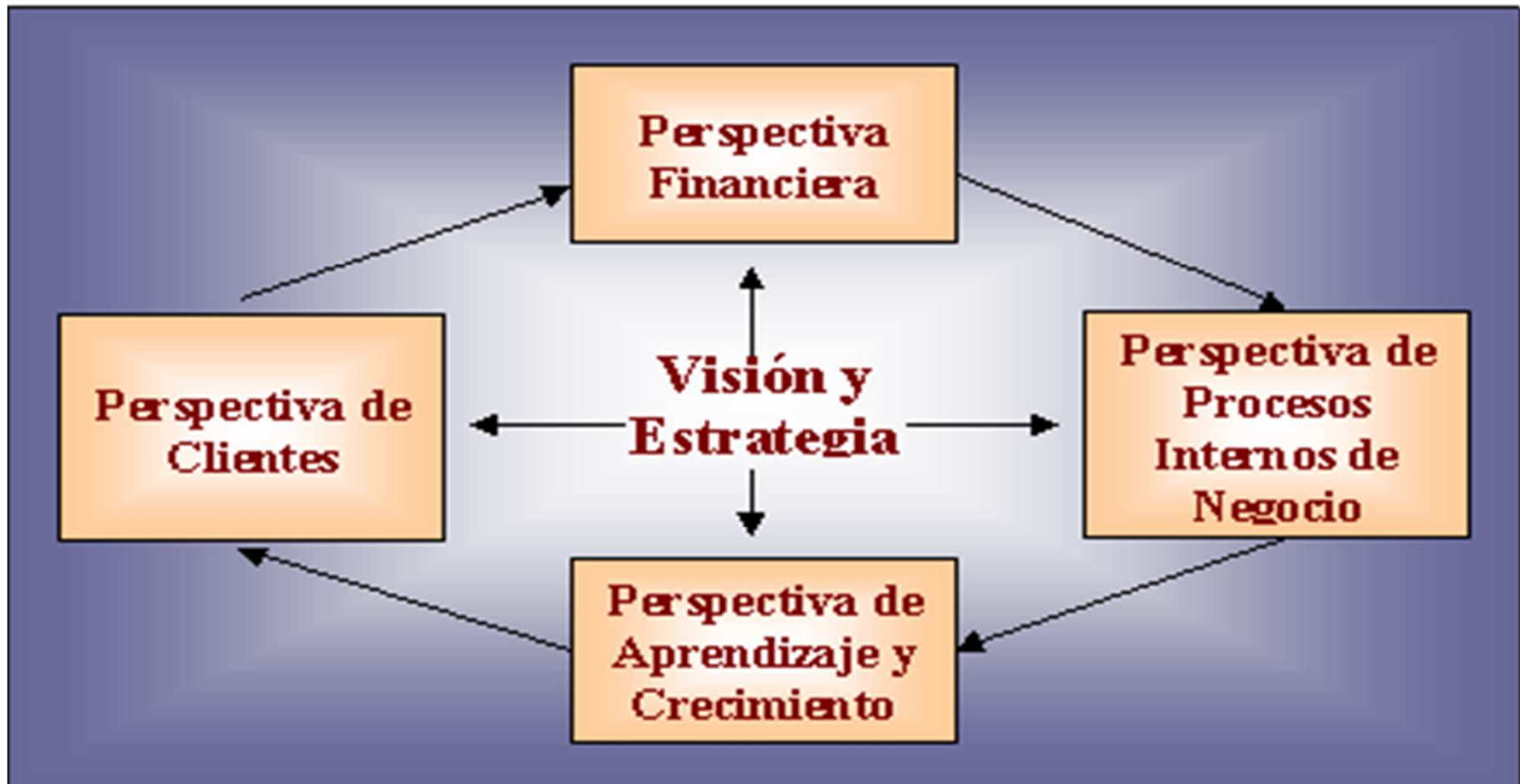
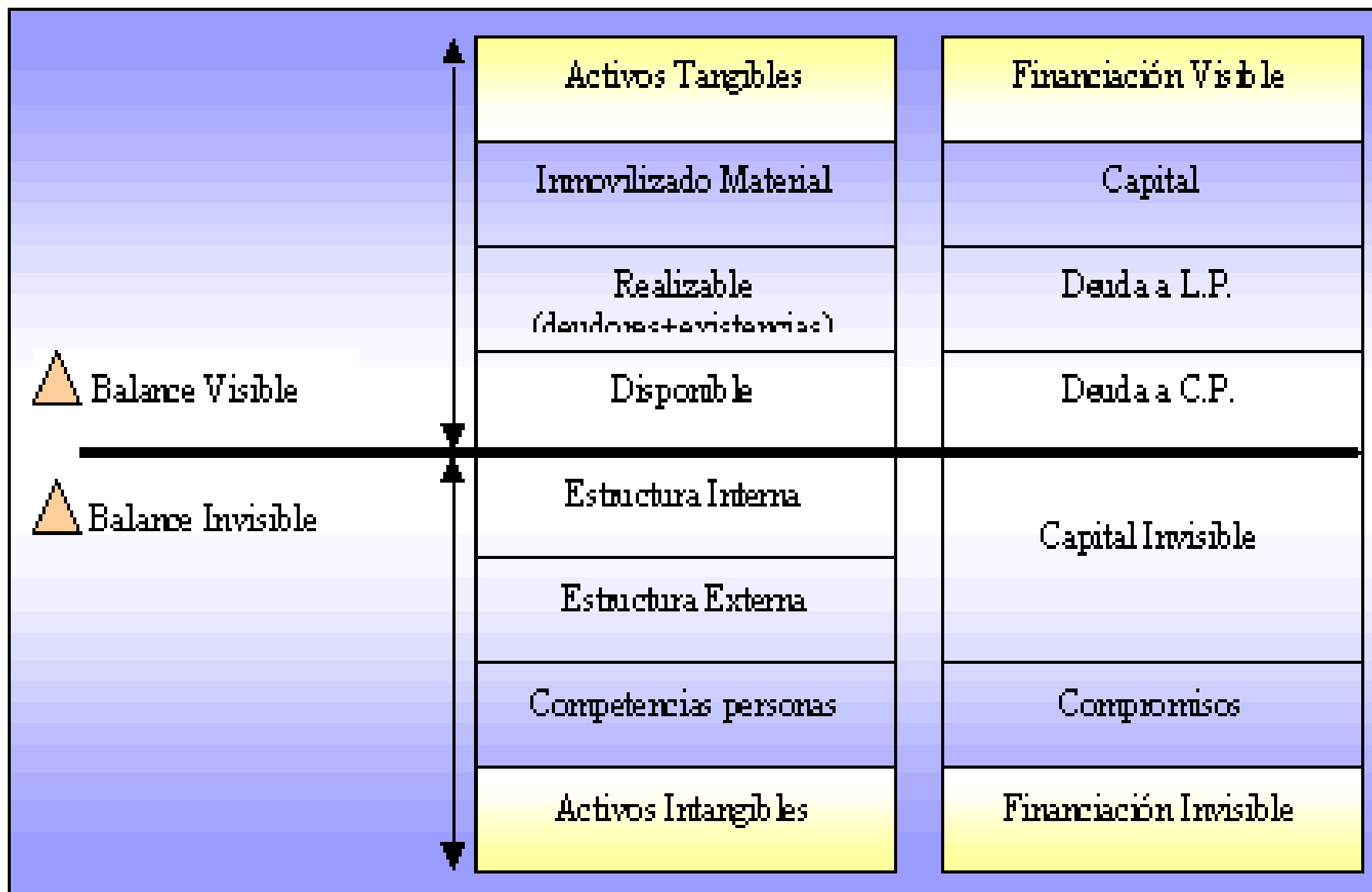
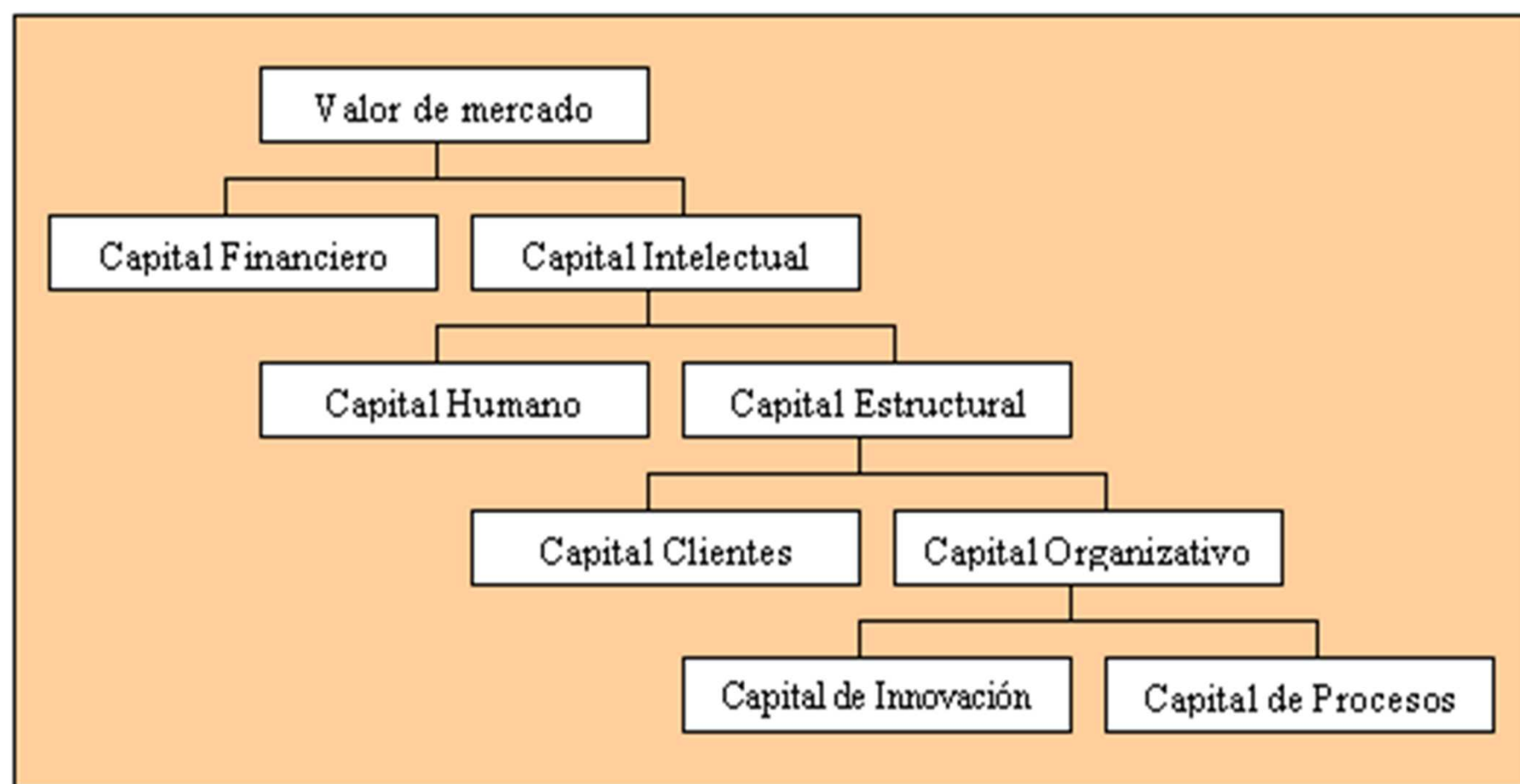


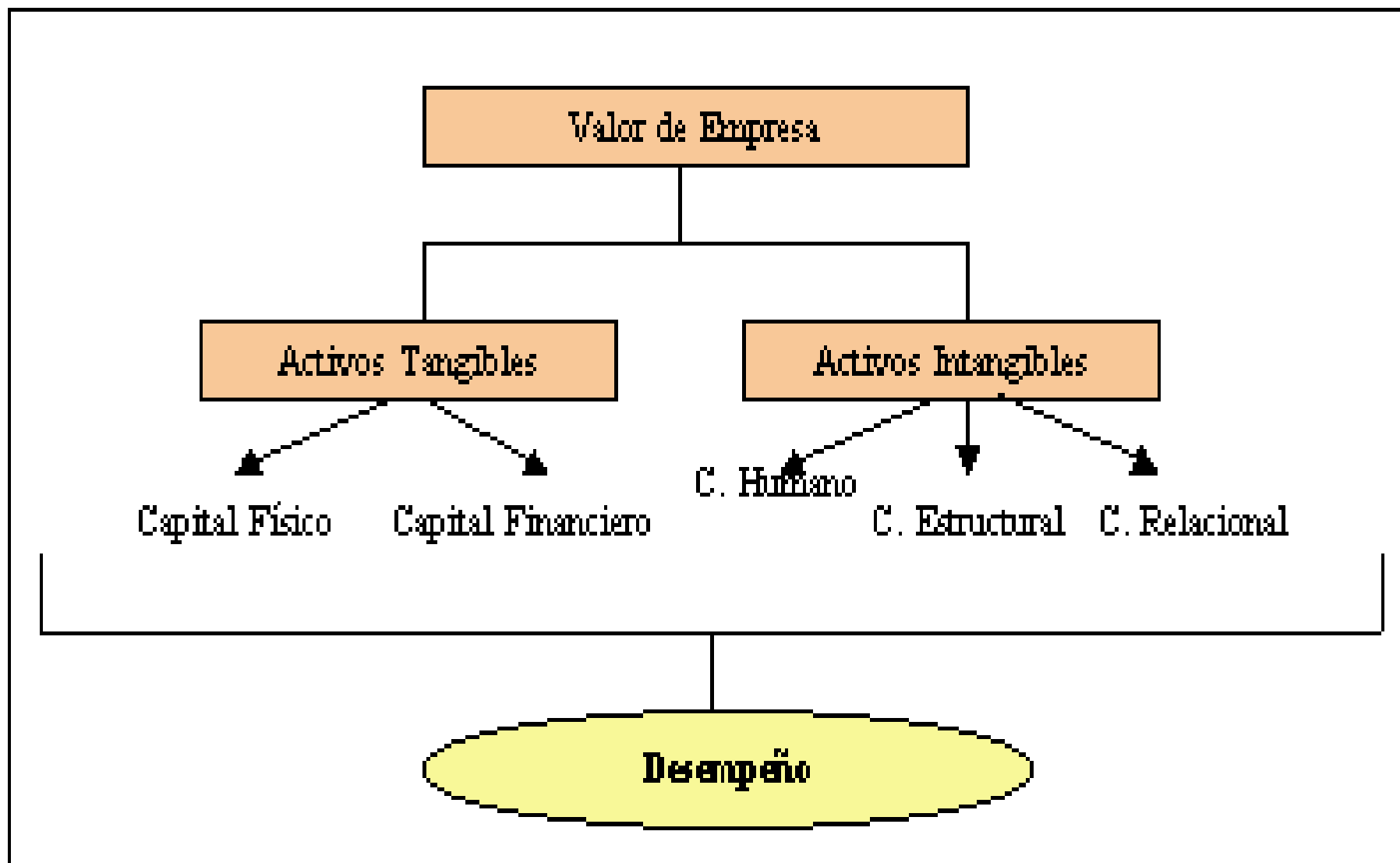
Figura: Balanced Scorecard  
Fuente: Kaplan y Norton (1996)



Intellectual Assets Monitor (Sveiby 1997)



*Figura : Esquema de Valor de Mercado de Skandia*  
*Fuente: Edvinsson y Malone (1997)*



*Figura : Modelo de Medición del Capital Intelectual*  
*Fuente: Euroforum(1998)*

# Capital Humano

- Se refiere al conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad de aprender. El Capital Humano es la base de la generación de los otros dos tipos de Capital Intelectual.
- El capital humano (CH) es el nivel de conocimiento existente en un punto en el tiempo en la memoria de los individuos de la organización.
- Activos centrados en el humano, conocimientos, habilidades, actitudes,... de las personas que componen la organización, la experiencia colectiva, la capacidad creativa, de aprendizaje y de resolución de problemas, liderazgo empresarial y habilidades directivas incorporadas por los empleados de la organización.

# Componentes del capital humano

- Saber cómo (know-how)
- Educación
- Calificación vocacional
- Conocimiento relacionado con el trabajo
- Valoración ocupacional
- Valoración psicométrica
- Competencia relacionada con el trabajo
- Espíritu emprendedor, capacidad de innovar, habilidades y reactivas, capacidad de cambiar.

# Capital Estructural

- Es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar y que en un principio puede estar latente en las personas y equipos de la empresa. Quedan incluidos todos aquellos conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y eficiencia interna de la empresa: los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes, los sistemas de gestión,... El Capital Estructural es propiedad de la empresa, queda en la organización cuando sus personas la abandonan. Un sólido Capital Estructural facilita una mejora en el flujo de conocimiento e implica una mejora en la eficacia de la organización.
- Capital Estructural. Conocimientos explicitados por la organización. Integrado por tres elementos:
  - Clientes. Activos relacionados con los clientes (fidelización, capacidad de conformar equipos mixtos,...).
  - Procesos. Forma en que la empresa añade valor a través de las diferentes actividades que desarrolla.
  - Capacidad de Innovación. Posibilidad de mantener el éxito de la empresa a en el largo plazo a través del desarrollo de nuevos productos o servicios.

# Componentes del capital estructural

- Propiedad Intelectual
- Patentes
- Copyright
- Derecho de diseño
- Secretos comerciales
- Marcas registradas
- Marcas de servicio
- Activos infraestructurales
- Filosofía de la administración
- Cultura corporativa
- Clima Organizacional
- Procesos gerenciales
- Sistemas de Información
- Sistema de trabajo en Red
- Relaciones financieras



# Capital Relacional

- Se refiere al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. Las formas de relacionarse la empresa y los agentes de su entorno (clientes, proveedores, competidores, etc.).
- La calidad y sostenibilidad de la base de clientes de una empresa y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, son cuestiones claves para su éxito, como también lo es el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno (alianzas, proveedores,...).

# Componentes del capital relacional

- Marcas
- Clientes
- Lealtad del cliente
- Nombres de la compañía
- Ordenes de espera
- Canales de distribución
- Proveedores
- Competidores
- Relaciones con otras entidades
- Redes
- Asociaciones
- Colaboraciones
- Convenios

# Algunas dificultades en la medición del Capital Intelectual

La falta de **exactitud** de los indicadores (provoca actitudes contrarias en ciertos ámbitos de la empresa)

La falta de modelos **universalmente aceptados** (dificulta las comparaciones)

La inexistencia de sistemas y herramientas que garanticen la **fiabilidad** de los datos (¿cuál es la credibilidad de una información no auditada?)

La **dificultad** inherente al proceso de visualización y medición de activos intangibles

# Caso: Hoteles



# Caso: Universidades y OPIS

