



**Malgioglio, José María**  
**Carazay, Cristina**  
**Suardi, Diana**  
**Bertolino, Gisela**  
**Díaz, Teresa**  
**Fernández, Analía**  
**Mancini, Carina**  
**Nannini, Susana**  
**Tapia, Alejandrina**  
**Vázquez, Claudia**

*Instituto de Investigaciones Teóricas y Aplicadas, Escuela de Contabilidad*

## **DISTINTOS ENFOQUES DEL CAPITAL INTELECTUAL**

### **Introducción**

Como se manifestara en un trabajo anterior<sup>1</sup>, el conjunto de activos intangibles generalmente agrupados bajo la denominación de capital intelectual han producido un cambio radical en las empresas del siglo XXI, permitiéndoles mejorar su oferta de bienes y servicios, llegar a mercados antes inalcanzables y generar nuevos tipos de relaciones - con socios, clientes y proveedores – que les permiten crear ventajas competitivas. Todos estos factores han generado un cambio cultural y de filosofía en la gestión de las empresas.

No es de extrañar, por lo tanto, que muchos autores en los últimos años se han abocado al estudio de distintos aspectos referidos al capital intelectual de las empresas. Entre los pioneros se destacan Edvinsson y Malone, Kaplan y Norton y Annie Brooking, cuyas propuestas han constituido el punto de partida de numerosas investigaciones.

El entorno operativo que describen Kaplan y Norton<sup>2</sup> refleja el nuevo esquema de funcionamiento de las organizaciones, el que puede sintetizarse de la siguiente manera:

- a) EXISTENCIA DE FUNCIONES CRUZADAS: la organización en la era de la información funciona como unos procesos integrados, combinando los beneficios de la especialización con la velocidad, eficiencia y calidad de los procesos integrados.

---

<sup>1</sup> Malgioglio, José María y otras. "Capital intelectual: el intangible generador de valor en las empresas del tercer milenio" Sextas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadísticas. Nov. 2001

<sup>2</sup> Kaplan, Roberto y Norton, David. "Cuadro de Mando Integral". Gestión 2000. Barcelona. 2000



- b) LOS VINCULOS CON LOS CLIENTES Y PROVEEDORES: la tecnología de la información permite que las organizaciones de hoy integren los procesos de aprovisionamiento y producción de tal forma que las operaciones se disparan gracias a los pedidos de los clientes y no como resultado de unos planes de producción. No trabajan con clientes y proveedores en pie de igualdad como fue en la era industrial.
- c) LA SEGMENTACION DE LOS CLIENTES: las empresas de la era de la información deben aprender a ofrecer productos y servicios hechos a la medida de la demanda de sus diferentes segmentos de clientes.
- d) ESCALA GLOBAL: las empresas de la era de la información compiten contra las mejores empresas del mundo. Ya no existen fronteras nacionales para la competencia. Las empresas deben combinar la eficiencia y la creciente competitividad de las operaciones globales con la sensibilidad del conocimiento de los clientes locales.
- e) INNOVACION: los ciclos de vida de los productos se acortan. Las empresas deben anticiparse a las necesidades futuras de los clientes, ofreciendo productos y servicios nuevos y mejorando continuamente los procesos.
- f) EMPLEADOS DE NIVEL: la automatización y la productividad redujeron el porcentaje de fuerza laboral de trabajo directo, que realizaban funciones tradicionales y que utilizaban sus capacidades físicas y no sus mentes en la era industrial. La demanda competitiva aumentó el número de personas que realizan funciones analíticas, como ingeniería, marketing, dirección y administración. Pero hoy en día, incluso los individuos involucrados en la producción directa son valorados por sus sugerencias. Ahora todos los empleados aportan valor gracias a lo que saben y a la información que pueden proporcionar. Invertir en el conocimiento de un empleado y gestionar y explotar esos conocimientos, se ha convertido en algo crítico para el éxito de la empresa.

En el presente trabajo se realiza un análisis de los enfoques planteados por los autores antes mencionados con el objetivo de detectar similitudes y deferencias.



### **El enfoque de Edvinsson y Malone<sup>3</sup>**

Los autores tratan los distintos elementos que integran al capital intelectual, hablan de las raíces ocultas del valor y de las capacidades ocultas de una empresa. Al dar contenido a estos valores ocultos afirman que están conformados por tres elementos básicos: capital humano, capital estructural y capital clientela. Sin embargo, a fin de completar el panorama con enfoques del pasado, incorporan el financiero, y con un enfoque hacia el futuro abordan el de renovación y desarrollo. No obstante, reconocen que la construcción de un informe de capital intelectual es sólo el comienzo del objetivo perseguido, ya que lo que se proponen es alcanzar una medición del mismo.

En la búsqueda de la construcción de un informe de capital intelectual han tratado de definir características comunes de un modelo de capital intelectual. Todas estas medidas diversas y especializadas son apenas distinciones que están más allá del conjunto central de los índices comunes del capital intelectual. El modelo en sí es válido para toda clase de empresas.

Lo que muestran estas distinciones es que es imposible producir un modelo universal de capital intelectual que sirva para todos. Más vale pensar como un modelo en el cual las instituciones y las empresas se pueden basar para crear cada uno el formato que más le acomode.

Esto no es una gran novedad, también los informes actuales de contabilidad varían de una empresa a otra y de un sector a otro. Cualquier medida universal de capital intelectual también tendrá en cuenta cierto grado de inexactitud, siempre que sepamos y expresemos donde están las limitaciones. Como se trata del presente y futuro pueden entrar en juego factores internos y externos que afecten cualquier computo de valor que se haga.

Los autores exponen en resumen el ejemplo de Skandia, empresa sueca de seguros y servicios financieros, determinando un conjunto de indicadores derivados de un sistema métrico original de dicha empresa, con orientación al sector de servicios financieros, y se propone un solo formato y tendiendo finalmente a la estandarización contable.

Un desarrollo ampliado de la propuesta de medición y comunicación del capital intelectual planteada por Edvinsson y Malone se expone en el Anexo I al presente trabajo.

---

<sup>3</sup> Edvinsson, Leif; Malone, Michael S. "El capital intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa". Gestión 2000. Barcelona. 1999



## **El enfoque de Kaplan y Norton<sup>4</sup>: El Cuadro de Mando Integral**

Para estos autores la contabilidad financiera no contempla la inclusión y valoración de los activos intangibles autogenerados, como la tramitación de un nuevo producto; las capacidades del proceso; las habilidades, motivación y flexibilidad de los empleados; la fidelidad de los clientes; las bases de datos y los sistemas, por no poder asignarles valores financieros fiables. Sin embargo, estos son los activos y capacidades críticas para alcanzar el éxito en el entorno competitivo actual y futuro. Por ello debe considerarse que transitar el nuevo escenario competitivo del tercer milenio con éxito no puede conseguirse si uno se limita a observar y controlar los indicadores financieros de la actuación pasada. Los mismos son inadecuados para guiar y evaluar las trayectorias de la organización a través de entornos competitivos. Faltan indicadores que reflejen gran parte del valor que ha sido creado o destruido por las acciones de los directivos de las organizaciones. En consecuencia Kaplan y Norton han desarrollado un nuevo enfoque: El cuadro de mando integral cuya esencia y conceptos fundamentales se sintetizan a continuación.

### **1. El cuadro de mando integral**

El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

El CMI sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye inductores de actuación de esos objetivos, que, organizados como un conjunto coherente de indicadores de actuación, se enfocan desde cuatro perspectivas diferentes:

1. **Financieras:** los indicadores financieros resumen las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Si los objetivos son el crecimiento de ventas o generación de cash flow se relacionan con medidas de rentabilidad como por ejemplo los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o el valor añadido económico.
2. **Clientes:** identificados los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio y las medidas de actuación para ello, entre los indicadores se incluye

---

<sup>4</sup> Obra citada en (2)



la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

3. Procesos internos: se identifican los procesos críticos que permitan a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos seleccionados y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. Bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral se acostumbra a identificar procesos totalmente nuevos y no solo mejorar los existentes que representan el ciclo corto de la creación de valor.
4. Formación y crecimiento: identifica la estructura que la organización debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Sus fuentes principales son las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Las medidas basadas en los empleados incluyen la satisfacción, retención entrenamiento y habilidades de los empleados. Los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real de la información fiable y oportuna para facilitar la toma de decisiones. Los procedimientos de la organización serán medidos a través de los procesos críticos.

Las cuatro perspectivas que plantea el Cuadro de Mando han demostrado ser válidas en una amplia variedad de empresas y sectores. No obstante, dependiendo de las circunstancias del sector y de la estrategia de la unidad de negocio, pueden necesitarse una o más perspectivas adicionales. Por ejemplo las relaciones con los proveedores si forman parte de la estrategia que conduce a un crecimiento de la clientela deben ser incorporados dentro de la perspectiva de procesos internos. Asimismo si para obtener ventajas competitivas debe enfatizarse en una actuación medioambiental también debe ser añadida al Cuadro de Mando.

## **2. La vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando integral con su estrategia**

Una combinación de indicadores financieros y no financieros, agrupados en cuatro perspectivas distintas ¿es suficiente para asegurar su éxito dentro de las organizaciones? Obviamente la respuesta es no. Las medidas del Cuadro de Mando Integral deben ser utilizadas para articular y comunicar la estrategia empresarial, para comunicar la estrategia del negocio y para coordinar las iniciativas individuales, de la organización y multi-departamentales a fin de conseguir un objetivo común. Este modo de empleo del cuadro de



mando lo transforma en un sistema de comunicación, de información y de formación, y no en un sistema de control tradicional.

Las cuatro perspectivas del cuadro de mando 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. Aunque la multiplicidad de indicadores en un Cuadro de Mando Integral, aparentemente puede confundir, si son construidos adecuadamente de acuerdo con una unidad de propósito, todas las medidas, consistentes y mutuamente reforzantes, están dirigidas a la consecución de una estrategia integrada.

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

- ⇒ **Las relaciones causa - efecto** : Una 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 inductores de actuación**: Las medidas de resultados, sin los inductores de actuación, no comunican la forma en que hay que conseguir esos resultados y tampoco proporciona 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 dimanen de un enfoque exclusivo en la mejora de las medidas financieras de corto plazo.

Finalmente es destacable que lejos de ser simplemente un nuevo sistema de medición, el cuadro de mando integral se transforma en un sistema de gestión que puede ser utilizado para:

- ⇒ clarificar la estrategia y obtener consenso sobre ella
- ⇒ comunicar la estrategia a toda la organización
- ⇒ realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas
- ⇒ obtener el feed.-back para mejorar o modificar la estrategia.



En el Anexo II del presente trabajo se desarrolla con mayor profundidad la propuesta de estos autores.

### **El enfoque de Annie Brooking<sup>5</sup>**

Annie Brooking, en su libro "El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio", se refiere al proceso de identificación, documentación, auditoría y registro del capital intelectual. Propone un método que agrupa los activos inmateriales que ya posee la mayoría de las empresas pero que no consigue gestionar de un modo coherente.

Para Brooking el capital intelectual es la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa. Distingue los siguientes elementos del capital intelectual:

#### **⇒ Activos de mercado**

Constituyen el potencial derivado de los bienes inmateriales que guardan relación con el mercado. Ejemplos: marcas, clientela, fidelidad, canales de distribución, contratos y acuerdos. Los activos de mercado aseguran que los clientes conozcan la identidad de la empresa y lo que hace.

#### **⇒ Activos de propiedad intelectual**

Incluye el know-how, patentes, secretos de fábrica, copyright, marcas de fábrica. La propiedad intelectual es el mecanismo legal destinado a la protección de innumerables activos corporativos.

#### **⇒ Activos centrados en el individuo**

Comprenden la pericia colectiva, capacidad creativa, habilidad para resolver problemas, liderazgo y capacidad de los empleados. Estos activos, a diferencia de los anteriores, no pueden ser de propiedad de la empresa.

#### **⇒ Activos de infraestructura**

Son aquellas tecnologías, metodologías y procesos que hacen posible el funcionamiento de la organización. Ejemplos: cultura corporativa, sistemas de comunicación, tales como e-mail, internet, ect. Son importantes porque aportan orden, seguridad, corrección y calidad a la organización. También proporcionan un contexto para que los empleados de la empresa trabajen y se comuniquen entre sí.

---

<sup>5</sup> Brooking, Annie. "El capital intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio". Editorial Paidós. Barcelona. 1997



El capital intelectual constituye una rica fuente de información sobre la organización y resulta especialmente valiosa en las siguientes situaciones:

- 1) Confirmación de la capacidad de la empresa para conseguir sus metas.
- 2) Planificación de la investigación y el desarrollo.
- 3) Aportación de información de base para los programas de recuperación.
- 4) Aportación de enfoques para los programas de formación y educación organizacional.
- 5) Cálculo del valor de la empresa.
- 6) Ampliación de la memoria organizacional.

Plantea que la gestión del capital intelectual de una organización debe incluir las siguientes actividades:

- ⇒ Identificación del CI
- ⇒ Desarrollo de una política de CI
- ⇒ Auditoría del CI
- ⇒ Documentación y archivo en la base de conocimientos del CI
- ⇒ Protección del CI
- ⇒ Crecimiento y renovación del CI
- ⇒ Divulgación

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. El auditor de capital intelectual apunta a determinar si todos los activos inmateriales se están utilizando en forma óptima. En general las auditorías de CI se emplean para ver si los recursos disponibles están correctamente aplicados para realizar el cumplimiento de los objetivos y para identificar los recursos que se deberían adquirir para la consecución de los mismos.





Considera que si bien el capital intelectual constituye una ventaja comparativa y por lo tanto debería mantenerse en secreto, algunos de sus aspectos tienen que figurar inexcusablemente en el balance para que todos puedan conocerlos. Distingue tres métodos de valoración de los activos: el basado en el costo, el basado en el mercado y el enfoque de los ingresos. En el primer método el valor del activo se establece a partir de su costo de reposición; en el segundo el valor del activo se determina mediante la obtención de un consenso basado en la cifra que han acordado asignarle las partes intervinientes en el mercado. Por último, el enfoque de los ingresos centra su atención en la capacidad para generar rentas que tienen los bienes objeto de la valuación, y consiste en el cálculo del valor actual de los cash flows netos esperados de la propiedad de los bienes.

Un desarrollo ampliado de la propuesta de medición y gestión del capital intelectual planteada por esta autora se expone en el Anexo III al presente trabajo.

## **Conclusiones**

Del relevamiento realizado se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- ⇒ Existe coincidencia en que la contabilidad patrimonial revela información sobre el capital intelectual en forma parcial y limitada sólo a aquellas erogaciones que reúnan los requisitos necesarios para ser consideradas como activos acorde a las normas que regulan la presentación de información financiera. No obstante, dada la importancia de estos intangibles hay consenso en la necesidad de información acerca de ellos, tanto para uso interno como externo.
- ⇒ Los elementos que conforman el capital intelectual son esencialmente los mismos, aunque se empleen denominaciones y clasificaciones diferentes.
- ⇒ La principal divergencia radica en los objetivos perseguidos por cada uno:
  - Edvinsson y Malone tienden a la elaboración de indicadores para alcanzar una medición del capital intelectual
  - Kaplan y Norton diseñan un cuadro de mando integral de acuerdo a una estrategia global a largo plazo para ser utilizado como un sistema de gestión en las empresas



- Annie Brooking propone un método tendiente a optimizar la gestión de los activos inmateriales que incluye los procesos de identificación, documentación, auditoría y registro de capital intelectual.



## **Bibliografía**

- Brooking, Annie. *El capital intelectual*. Ediciones Paidós Ibérica. Barcelona. 1997.
- Edvinsson, Leif y Mallone M.S.. *El capital intelectual*. Gestión 2000. Barcelona. 1999.
- Kaplan, Robert y Norton, David. *Cuadro de mando integral*. Gestión 2.000. Barcelona. Octubre 2.000.
- Malgioglio, José María y otros. *Capital Intelectual: el intangible generador de valor en las empresas del tercer milenio*. Trabajo presentado en las Sextas Jornadas "Investigaciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. U.N.R." Noviembre de 2001



## **ANEXO I: EL ENFOQUE EDVINSSON Y MALONE DEL CAPITAL INTELECTUAL**<sup>6</sup>

Los autores desarrollan en distintos capítulos los enfoques del capital intelectual, incluidos el financiero, como del pasado; clientela, estructural y humano, del presente, y de renovación y desarrollo hacia el futuro. Se pasa a presentar un breve resumen del contenido de cada uno de ellos.

### **1. Valor real: El Enfoque Financiero**

En principio se sostiene que el balance de situación, la cuenta de pérdidas y ganancias, la memoria y demás constituyen un documento aislado, útil en si mismo donde la empresa declara sus logros. Sin embargo también se reconoce que se ha sugerido que las cuentas anuales son un subconjunto de un informe más amplio del capital intelectual. Y que en el mundo del capital intelectual los documentos contables desempeñan el papel de depósito.

Ahora bien, en algún momento en el futuro el capital intelectual, para que tenga valor tiene que convertirse en dinero o algún sustituto. Una nueva tecnología puede tardar meses en desarrollarse y años en convertirse en nuevo producto, pero en algún momento deberá constituir ingresos para la empresa. Algo similar puede decirse del manejo de la clientela, de la motivación de los empleados y el perfeccionamiento del proceso hasta que se convierta en un asiento contable. Sin embargo se reconoce que los datos financieros ofrecen el mejor sistema de retroinformación para poder comprobar la eficacia o no de los distintos enfoques.

Para ilustrar el contenido de este enfoque se plantea un gráfico de dos partes. La primera se refiere a los registros de la contabilidad financiera, ubicada en lo que sería el pasado remoto y que no merece mayor explicación. La segunda está constituida por un triángulo en cuya parte superior aparecen, de arriba hacia abajo, la Cuentas Anuales, la Capitalización Financiera, y los Datos Contables en Bruto, constituyendo las tres lo que correspondería al pasado reciente, y el presente está conformado por los otros enfoques.

En la base del triángulo mencionado están los Datos Contables en bruto y está conformado por las notas financieras subjetivas, es decir la memoria y el informe de gestión, notas de nuevos contratos importantes, evaluaciones de analistas, etc. No se ha definido hasta donde se puede medir y evaluar en un sistema métrico aceptado, por lo que deberán encontrarse

---

<sup>6</sup> Edvinsson, Leif; Malone, Michael S. "El capital intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa". Gestión 2000. Barcelona. 1999



indicadores aceptables. En el segmento de la Capitalización Financiera se incluye el proceso de investigar y filtrar, traducir y medir esta información en bruto, y aquí aparece el nuevo sistema de medida del capital intelectual. En el vértice del triángulo aparecen las informaciones financieras tradicionales que representan la transmutación de activos de capital intelectual en valor efectivo. Aquí las cuentas anuales son testimonio del éxito o fracaso de convertir capital intelectual en valor financiero. Las fuerzas de asimilación del capital intelectual al las operaciones financieras tienen su máxima expresión en la definición del beneficio, aunque se reconoce que las ganancias son una medida esquivada ya que suele considerarse el índice máximo de una empresa a corto plazo, pero los inversores profesionales generalmente saben distinguir estas situaciones. Luego se expresa que el reto inmediato es empezar a establecer y mejorar indicadores financieros del capital intelectual, empezar a medirlo y poner a prueba su utilidad en el trabajo diario.

## **2. Valor real: El enfoque hacia el cliente**

El consumidor de hoy espera poder definir personalmente el producto o servicio a la medida de sus necesidades. El consumidor moderno espera también ser completamente informado sobre el uso del producto, quiere que nunca se le estropee, o si se daña, poder contar rápidamente con un servicio post venta a domicilio, por teléfono o en línea y da por sentado que habrá una fácil vía de actualización del software, si no del aparato mismo cuando aparezca la siguiente generación del producto dentro de un año más o menos. Quiere entrega inmediata, personalizada, sin errores ya sea de un restaurante o una base de datos.

Las empresas se ven atrapadas en una carrera por garantizar el éxito perfecto de sus clientes y eso crea toda una nueva serie de retos. La satisfacción del cliente es relativamente fácil de lograr: teléfono llamada gratuita, la más alta calidad, rápido servicio y asesoramiento y cosas por el estilo.

Incorporar la nueva tecnología y atender a las expectativas crecientes de la clientela ha obligado a las empresas a reconocer que no pueden realizar ninguna de sus estrategias a largo plazo sin revisar completamente sus organizaciones.

Surge el concepto de empresa virtual. Una empresa virtual es básicamente una organización que se sirve de una combinación de alta tecnología y trabajadores capacitados y adaptables, para modificar su forma de acuerdo con la necesidad en tiempo real. Virtualización significa vinculaciones más fuertes y aun interpenetración, con proveedores subiendo por toda la cadena de abastecimiento y con distribuidores y minoristas bajando por todo el canal de distribución. Significa comprometer al cliente en esta meta-empresa de



creación conjunta de valor, en la cual dicho cliente ya no es sólo la causa primaria sino el juez último de todos los productos y servicios creados, y cada vez más compromete también al representante de servicio, al ensamblador y al diseñador del producto.

El cliente ocupa ahora una posición única, pero el éxito con el cliente trae responsabilidades. El cliente tiene que divulgar información crítica para que el producto se pueda personalizar en serie para sus deseos específicos.

Con el aumento de personalización masiva el concepto mismo de modelos de producto se diluye en una continua variedad de capacidades que ofrece la empresa. La diferencia entre productos y servicios también se hacen menos precisas, ya que tanto los productos como los servicios, se crean cuando se solicitan. Hasta los inventarios empiezan a desaparecer. Lo que los reemplaza es la relación permanente entre el cliente y el vendedor, seguro el primero de que sus necesidades serán satisfechas en cualquier momento y en cualquier parte, y recompensado el segundo con los ingresos provenientes de la venta a ese cliente de mejoras incrementales a lo largo de los años y aún de toda una vida.

En cuanto a la medición del capital clientela, es encontrar aquellas medidas que mejor capten la nueva realidad de relaciones empresa-cliente eficientes y sensatas. Esos índices e indicadores deben captar acumulativamente el flujo de las relaciones entre una empresa y sus clientes actuales y potenciales:

- Tipo de Cliente
- Duración del cliente
- Papel del cliente
- Apoyo al cliente
- Éxito con el cliente

### **3. Trabajo real: El Enfoque de Proceso**

Se trata del capital estructural. Los autores lo definen como la infraestructura que incorpora, forma y sostiene el capital humano. También como la capacidad organizacional que incluye los sistemas físicos usados para transmitir y almacenar el material intelectual. Compuesto por diversos elementos, pudiendo destacar tres tipos de capital organizacional, innovación y proceso. El primero es la inversión de la empresa en sistemas. Capital innovación es la capacidad de renovación. Y por último, capital proceso son las técnicas y programas aplicados.



Cuando hablan del capital estructural, se refieren al papel de la tecnología como herramienta para sostener la empresa y crear valor. En el mercado muchas empresas y organizaciones han gastado miles de millones en equipos informáticos destinados a mejorar su eficiencia y productividad. Esto ha permitido mayor flexibilidad organizacional, apareciendo nuevas relaciones de empresa virtual con proveedores, distribuidores, socios y clientes. Todos somos beneficiarios de un espiral ascendente de tecnología que podría estar creando cada vez más riqueza, productividad, tiempo libre, salud, mayores expectativas de vida, educación y acceso a experiencias que mejoran la vida.

No debemos olvidar que en este marco de beneficios, existe el coste de la herramienta, que asciende en total a mucho dinero, esto significa que hay un argumento muy fuerte en su contra, a través de la medición de su valor.

Otro cuidado en la elección de este capital, es poder elegir el adecuado. De lo contrario se caería en un fracaso. No contagiarse de la ola o carrera del cambio sin considerar determinadas metas. Muy ligada a esta cuestión, esta la elección de un buen proveedor del sistema ya que en la historia de la informática se cuenta con una variada gama de empresas que cayeron y desaparecieron por distintos motivos, y como consecuencia el equipo elegido pasa a ser obsoleta o "huérfano".

La adopción de una tecnología siempre posee una creencia equivocada que es pensar que se vigorizarán las actividades existentes; y es un error obligar a la organización a adaptarse a la misma. Fundamentalmente la equivocación está en que esta filosofía no tiene límites. Esto lleva al replanteo de que primero hay que fijar metas precisas y mensurables de rendimiento, basadas en la intención estratégica y competencias centrales y luego incorporar tecnología en el proceso sólo cuando esto fuera apropiado y se pudiera demostrar que contribuirá a dichas metas.

Los autores no quieren desilusionar a los usuarios de la aplicación de nuevas tecnologías, por el contrario es una prevención para los que utilizan el modelo del capital intelectual, y buscan codificar la valoración de la tecnología en su balance de situación.

La solución propuesta es desarrollar un sistema métrico que reconozca este peligro, o sea índices de proceso:

- Valorar las tecnologías únicamente cuando contribuyen al valor de la firma.
- Vigilar la edad y el apoyo actual por parte del vendedor para la tecnología de la empresa.
- Medir su aportación de valor real a la productividad empresarial.



- Incorporar un índice de rendimiento en relación con metas establecidas de rendimiento de proceso.

#### **4. La vida real: El Enfoque Humano.**

Los autores designan al enfoque humano como el factor más dinámico, que penetra en todas las otras secciones sirviendo como agente activo, es decir que nada funcionará sin una feliz dimensión humana.

Pero aclara que medir el Enfoque Humano es la parte más difícil del modelo del capital intelectual, ya que no hay manera simple de estimar la mente y el corazón de empleados y directivos y que por lo tanto cualquier sistema de indicadores debe ser, en primer lugar, bien pensado para medir valores significativos, poseer un buen diseño y ser teleológico, ya que "el acto en sí de medir un sistema métrico refleja los prejuicios de los recursos humanos de la empresa misma" y correspondería medir no sólo donde está la empresa sino también donde debería estar.

Se hace una mención a la dedicación de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) sobre el tema y a su vez cita trabajo de dos investigadores de este organismo, Riel Miller y Gregory Wurzburg cuya conclusión sería que los métodos para medir las destrezas y conocimientos de los trabajadores son toscos y además son rígidamente determinados por instituciones que los certifican, lo que no es buen síntoma y que agregan que hay tres barreras sustanciales que se oponen a métodos más eficientes para medir y valorar los recursos humanos. Una de ellas es la falta de claridad en cuanto a costes del trabajo a la hora de tener en cuenta, además de las remuneraciones y cargas sociales, los derivados de la capacitación y el perfeccionamiento. Otra dificultad es la medir la capacidad productiva que adquieren los trabajadores por la formación profesional y la experiencia, y la tercera sería que, suponiendo que las actitudes se puedan medir, es reflejar para ellas un valor económico. Las empresas no pueden volcar a los estados contables los costos de formación o los beneficios por las actitudes mejoradas de los trabajadores, llegando los mencionados autores a la conclusión que "la falta de medios más sofisticados para medir y valorar los recursos humanos, en particular las aptitudes adquiridas por la experiencia y la formación, aumentan el riesgo de asignar mal los recursos". El mensaje de la investigación de la OCDE es una advertencia: "que la medida del capital humano en una organización es un proceso lleno de peligros, expuesto a riesgos de grandes inexactitudes y fraude, a menos que se llegue a un acuerdo general sobre intención, sistema métrico y valor".





Luego de ello, Edvinsson y Malone pasan a hacer una caracterización de los empleados, en especial del *nuevo empleado*, comentando que en esta época de teléfonos celulares, red internet y el codestino corporativo, ya no existe la población de empleados reunidos en un edificio compartiendo los estilos de vida, se ha disgregado formando subgrupos con sus propias forma de vida lo que dificulta la definición del capital humano, y pasan a dar algunas formas nuevas de prestaciones de empleos, estableciendo distintas denominaciones.

Así están los *Administrativos* que serían los tradicionales que asisten diariamente a su lugar de trabajo que, si bien pareciera que han sufrido cambios, sí lo soportan porque hay una redimensión del lugar y se sienten los menos favorecidos por ser los más visibles para tareas no agradables, que deben vivir no alejados de la empresa y hacer el trabajo aburrido a diferencias de otros que trabajan en su casa y hacer tareas más importantes como las que realizan *Teleempleados* que constituyen la nueva raza que trabaja a distancia ya que, gracias a las telecomunicaciones, puede elegir el lugar de trabajo. Pero esto, que pareciera una ventaja no lo es si se tiene en cuenta que la jornada laboral es de 24 horas con las dificultades que en algunos casos supone tener que soportar los hechos del hogar que no contribuyen a la mejor atmósfera para la tarea, y que, si bien el administrativo anterior se siente menospreciado, el teleempleado se siente olvidado sin oficina, y esto puede dar lugar a la falta de lealtad y baja de creatividad. Otro grupo lo constituye los *Guerreros del camino*, empleados de la empresa, directivos y ejecutivos de nivel medio que ha abandonado la oficina de la empresa y la de su casa emprendiendo una gira de negocios perpetua, que concurren periódicamente a la empresa, pero están al mismo tiempo en el centro mismo de la creación de valor. Por último están los *Gitanos de empresa* que trabajan en el lugar de un proveedor, un socio o un cliente (ej. diseñador de productos, contratistas, empleados de tiempo parcial, asesores, temporales, etc) y son los más aislados de la empresa teniendo que operar en la cultura de otra empresa. Toda esta estructura tan compleja supone distintos tipos de alta dirección, ya que es difícil que funcione con un solo estilo.

Planteado las características de la composición del enfoque humano pasa a plantearse el tema de la *valoración de los empleados* y, si bien reconoce la existencia de obstáculos que se presentan para medir el capital humano de un empresa, sostiene que se puede medir y el reto consiste en fijar las medidas básicas para la productividad de empleados y directivos, la infraestructura para servir a los grupos y luego ir avanzando para identificar los cambios en los años siguientes.



## 5. Futuro real: EL Enfoque Renovación y Desarrollo.

Aquí se plantea dejar el presente para captar el futuro de la empresa, buscando base de sustentación a largo plazo. Ubica a los índices de este enfoque como opuestos a los financieros ya que éstos se refieren al pasado reciente y los de renovación y desarrollo determina las actividades de la empresa en la actualidad para su proyección en el futuro inmediato, reconociendo las dificultades de prever los cambios económicos y los nuevos inventos, pero que el éxito depende de la capacidad del ente para renovarse.

Se sostiene que se puede identificar áreas a atender para que la empresa pueda prepararse para el cambio y promover su propia renovación. Sostienen que hay seis ángulos con sus respectivas estrategias probadas para el éxito. En todos los casos, cuando pasan a enumerar dichos ángulos, se efectúan para cada uno de ellos una serie de interrogantes encaminados a orientar la investigación de los mismos. Ellos están compuestos por *Clientes*, proponiendo para su investigación variados planteo, entre los que merecen destacarse los referidos a cambios esperados en la clientela, nivel de servicios actuales y futuros, apoyo de formación actuales y futuros, programas internos de servicio y apoyo se están preparando, análisis de las comunicaciones entre la empresa y su clientela y su grado de utilización y análisis de los programas auxiliares como descuentos, regalos, etc. El segundo ángulo lo denomina *Atractivo en el mercado* y en él se propone analizar la inversión de la empresa en investigación del mercado, de ello cuánto corresponde a mercados actuales y cuánto a nuevos, participación del ente en programas del sector, posibilidad de detectar nuevos inventos y competidores, publicidad y evolución de marcas registradas. Otro ángulo está constituido por *Productos y servicios* y se refiere específicamente a los nuevos servicios y propone analizar la cantidad, posibilidad histórica de llegada al mercado, contribución a nuevos ingresos, expectativa de vida, como así también analizar la inversión en nuevos productos o servicios para agregar una serie de preguntas acerca de las patentes y sus concesiones. Luego, el ángulo siguiente se refiere a *Socios estratégicos* y acomete los interrogantes en torno a la inversión (en dinero y en personal) en desarrollo y comunicación con socios estratégicos y sobre el costo de intercambio electrónico, qué información se incluye ( y la que se excluye) y cómo se comparte con esos socios el diseño y utilización de productos. Luego pasa a analizar lo correspondiente a Infraestructura proponiendo determinar el valor, edad y expectativa de vida de los medios de apoyo al capital organizacional del ente, adquisiciones a realizar, estimación del valor de la los actuales sistemas informativos y nuevas herramientas del capital organizacional que aparecen anualmente como transformaciones del capital humano.



Por último, se describe el ángulo *Empleados* en el que se establecen una serie amplia de puntos a investigar como nivel medio de formación de los empleados de la empresa, estudio específicos en administración o doctorados, master en ciencias o ingeniería, tiempo dedicado a la formación de los empleados, cálculo del valor agregado por ellos actualmente y en el futuro, inversión actual y proyectada en los programas de contratación de nuevos empleados, como sí también las distintas culturas representadas en el plantel.

## 6. Determinación de la Ecuación del Capital Intelectual

Se podrá encontrar una medida de capital intelectual si:

- 1- Se encuentran índices básicos para un modelo de capital intelectual que se puedan aplicar en toda la sociedad con un mínimo de traducción.
- 2- Se puede ratificar ese grupo central reconociendo al mismo tiempo que cada organización puede tener un capital intelectual adicional que se debe medir con otros indicadores
- 3- Se puede establecer alguna variable que capte la previsibilidad menos que perfecta del futuro lo mismo que el comportamiento menos que perfecto de equipo, la organización y el personal.

Se busca llegar a : Capital intelectual =  $i C$ ,

donde  $C$  es el valor del capital intelectual en unidades monetarias mientras que  $i$  es el coeficiente de eficiencia con que la organización esta usando ese capital.

## 7. Medida del Capital Intelectual

El valor del capital intelectual de una organización es la medida absoluta pues constituye el valor central del trabajo de estos autores, por lo tanto se preguntan qué indicadores deben sumarse para alcanzar una cifra comparable. No hay duda que tiene que ser representativo de todos los enfoques analizados, y despejando algunos indicadores se arriba a una veintena de índices que son los que Skandia encontró manejables y de fácil cómputo. Y así se describen 21 índices de medida absoluta del capital intelectual, denomina  $C$ , para el año fiscal. A su vez ese valor se podría agrupar en: desarrollo de negocios nuevos; inversión en tecnología informática; desarrollo de la clientela; desarrollo de empleados; sociedad; y, finalmente marcas y propiedad intelectual. Se reconoce que éstos destacan la capacidad de futuros beneficios, lo que más requieren los inversores, pero se podrían obtener otros



indicadores actuales, aunque se señala que sería más difíciles ya que se presta a inexactitudes y al fraude.

A continuación se afirma que, para poner a prueba las inversiones y enfrentarlas con la realidad, deberá recurrirse a lo que los autores denominan coeficiente de eficiencia (**i**). Es decir que .."la variable absoluta (**C**) recalca el compromiso de la organización en el futuro y la variable eficiencia (**i**) relaciona esas afirmaciones con el comportamiento actual".

Luego se pasa a detallar los nueve Índices de Coeficiente de Eficiencia del Capital Intelectual, que son medidas actuales. Ellos son: *cuota de mercado; índice de satisfacción de clientes; de liderazgo; de motivación; de recursos de I+D/recursos totales; de horas de formación; rendimiento/meta de calidad; retención de empleados* y, por último, *eficiencia administrativa/ingresos, todos ellos expresados en porcentajes.*

Por consiguiente la ecuación que se propone es  $i=(n/x)$ , en donde **n** es igual a la suma de los valores decimales de los nueve índices, y **x** es el número de índices, determinando así el promedio de los índices. Así entonces, al valor de (C) se le aplica un porcentaje promedio de eficiencia y así se obtiene el valor medido en moneda.

## 8. Aplicación al caso Skandia

Los autores resumen el ejemplo de Skandia y agregan el aporte de Saing-Onge y Armstrong a la teoría del Capital Intelectual, con la idea de la "plataforma de valor"; donde no es suficiente tener los tres factores separados e independientes sino que tienen que concertarse para que se complementen los unos con los otros. En la intersección de los tres está la fuente de valor para la empresa. Para esta concertación no tiene en cuenta a priori los enfoques financiero y de renovación y desarrollo.

"Plataforma de valor": La fusión de los tres tipos de capital, junto con la gestión de conocimiento, produce el resultado deseado: una organización tan bien concertada y balanceada que rinda el mejor capital financiero posible (valor).

Todos juntos se presentan en un informe, donde se determina el nuevo conjunto de índices e indicadores derivados del sistema métrico original de Skandia, orientado al sector de servicios financieros. Por lo tanto el primer paso para crear un informe anual es reunir un solo formato. También se debe buscar pautas de creación de nuevo valor para mejorar más el modelo. Quedando un paso final: la estandarización o normalización contable.

El denominado navegador Skandia está constituido por una lista de 164 indicadores que permiten obtener una imagen global, fundamentalmente equilibrada, de las operaciones. Es decir que trata de obtener un equilibrio entre el enfoque financiero, que corresponde al



pasado, el enfoque del cliente, el humano y el estructural, que constituyen el presente, y el enfoque de renovación y desarrollo, identificado con el futuro.



## **ANEXO II: EL ENFOQUE DE KAPLAN Y NORTON: EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL<sup>7</sup>**

La aparición de la era de la información en las últimas décadas del siglo XX, hizo que muchas de las asunciones fundamentales de la competencia de la era industrial se volvieran obsoletas.

El impacto de la era de la información es aún más revolucionario en las empresas de servicios que en las empresas industriales.

El entorno en la era de la información exige para todas las empresas tener nuevas capacidades para obtener un éxito competitivo, como por ejemplo la habilidad para movilizar y explotar sus activos intangibles.

No obstante, la contabilidad financiera no contempla la inclusión y valoración de los activos intangibles autogenerados, como la tramitación de un nuevo producto; las capacidades del proceso; las habilidades, motivación y flexibilidad de los empleados; la fidelidad de los clientes; las bases de datos y los sistemas, por no poder asignarles valores financieros fiables.

Sin embargo, estos son los activos y capacidades críticas para alcanzar el éxito en el entorno competitivo de hoy y de mañana.

Estos activos permiten que una organización:

- a) Desarrolle unas relaciones con los clientes que retengan la lealtad de los ya existentes y permitan ofrecer servicios a clientes de segmentos y áreas de mercado nuevos;
- b) Introduzca productos y servicios innovadores, deseados por los segmentos de clientes seleccionados como objetivo;
- c) Produzca, según las especificaciones, unos productos y servicios de alta calidad con un costo bajo y con cortos plazos de entrega;
- d) Movilice las habilidades y la motivación de los empleados para la mejora continua en sus capacidades de proceso, calidad y tiempos de respuesta; y

---

<sup>7</sup> Kaplan, Roberto y Norton, David. "Cuadro de Mando Integral". Gestión 2000. Barcelona. 2000



- e) Aplique la tecnología, bases de datos y sistemas de información.

En este contexto, las nuevas hipótesis de funcionamiento de las empresas pueden sintetizarse así:

- ➔ EXISTENCIA DE FUNCIONES CRUZADAS: la organización en la era de la información funciona como unos procesos integrados, combinando los beneficios de la especialización con la velocidad, eficiencia y calidad de los procesos integrados.
- ➔ LOS VINCULOS CON LOS CLIENTES Y PROVEEDORES: la tecnología de la información permite que las organizaciones de hoy integren los procesos de aprovisionamiento y producción de tal forma que las operaciones se disparan gracias a los pedidos de los clientes y no como resultado de unos planes de producción. No trabajan con clientes y proveedores en pie de igualdad como fue en la era industrial.
- ➔ LA SEGMENTACION DE LOS CLIENTES: las empresas de la era de la información deben aprender a ofrecer productos y servicios hechos a la medida de la demanda de sus diferentes segmentos de clientes.
- ➔ ESCALA GLOBAL: las empresas de la era de la información compiten contra las mejores empresas del mundo. Ya no existen fronteras nacionales para la competencia. Las empresas deben combinar la eficiencia y la creciente competitividad de las operaciones globales con la sensibilidad del conocimiento de los clientes locales.
- ➔ INNOVACION: los ciclos de vida de los productos se acortan. Las empresas deben anticiparse a las necesidades futuras de los clientes, ofreciendo productos y servicios nuevos y mejorando continuamente los procesos.
- ➔ EMPLEADOS DE NIVEL: la automatización y la productividad redujeron el porcentaje de fuerza laboral de trabajo directo, que realizan funciones tradicionales y que utilizaban sus capacidades físicas y no sus mentes en la era industrial. La demanda competitiva aumentó el número de personas que realizan funciones analíticas, como ingeniería, marketing, dirección y administración. Pero hoy en día, incluso los individuos involucrados en la producción directa son valorados por sus sugerencias. Ahora todos los empleados aportan valor gracias a lo que saben y a la información que pueden proporcionar. Invertir en el conocimiento de un empleado y gestionar y



explotar esos conocimientos, se ha convertido en algo crítico para el éxito de la empresa.

Pero debe considerarse que transitar este contexto competitivo con éxito no puede conseguirse si uno se limita a observar y controlar los indicadores financieros de la actuación pasada.

### **El Cuadro de Mando Integral**

El cuadro de mando integral proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro.

Hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos.

El CMI traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

El CMI sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye inductores de actuación de esos objetivos.

El CMI mantiene el interés en la actuación a corto plazo (mediante la perspectiva financiera), pero además captura las actividades críticas de creación de valor a largo plazo.

### **¿Por qué necesitan las empresas un Cuadro de Mando Integral?**

La presión por conseguir una actuación financiera a corto plazo puede hacer que la empresa reduzca sus gastos en el desarrollo de nuevos productos, la mejora de los procesos, el desarrollo de los recursos humanos, tecnología de la información, bases de datos y sistemas, así como en clientes y desarrollo de mercado. La contabilidad financiera informa que esos recortes en los gastos son aumentos en los beneficios, aún en desmedro de los activos y su capacidad de creación de valor económico futuro. En otros términos, la maximización de resultados financieros a corto plazo, ya sea abusando de los clientes a través de altos precios o menores calidades de productos o servicios coloca a la empresa en una situación altamente vulnerable ante la competencia.





Las medidas financieras son indicadores de acciones pasadas, y como tales son inadecuadas para guiar y evaluar las trayectorias de la organización a través de entornos competitivos. Les faltan indicadores que reflejen gran parte del valor que ha sido creado o destruido por las acciones de los directivos de las organizaciones.

El Cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una organización, en un conjunto coherente de indicadores de actuación organizados en cuatro perspectivas diferentes:

- ➔ **Financieras:** los indicadores financieros resumen las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Si los objetivos son el crecimiento de ventas o generación de cash flow se relacionan con medidas de rentabilidad como por ejemplo los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o el valor añadido económico.
- ➔ **Clientes:** identificados los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio y las medidas de actuación para ello, entre los indicadores se incluye la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.
- ➔ **Procesos internos:** se identifican los procesos críticos que permitan a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos seleccionados y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. Bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral se acostumbra a identificar procesos totalmente nuevos y no solo mejorar los existentes que representan el ciclo corto de la creación de valor.
- ➔ **Formación y crecimiento:** identifica la estructura que la organización debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Sus fuentes principales son las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Las medidas basadas en los empleados incluyen la satisfacción, retención entrenamiento y habilidades de los empleados. Los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real de la información fiable y oportuna para facilitar la toma de decisiones. Los procedimientos de la organización serán medidos a través de los procesos críticos.



Las cuatro perspectivas que plantea el Cuadro de Mando han demostrado ser válidas en una amplia variedad de empresas y sectores. No obstante, dependiendo de las circunstancias del sector y de la estrategia de la unidad de negocio, pueden necesitarse una o más perspectivas adicionales. Por ejemplo las relaciones con los proveedores si forman parte de la estrategia que conduce a un crecimiento de la clientela deben ser incorporados dentro de la perspectiva de procesos internos. Asimismo si para obtener ventajas competitivas debe enfatizarse en una actuación medioambiental también debe ser añadida al Cuadro de Mando.

### **La perspectiva financiera**

Los objetivos financieros de la compañía constituyen el norte para la construcción del CMI, ya que ellos representan el objetivo a largo plazo de las organizaciones. En función de ellos deberían pautarse los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas del CMI, de manera que cada una de las medidas seleccionadas sea un eslabón de relaciones causa-efecto formando una cadena que finaliza en los objetivos financieros. Esta vinculación implica que todas las estrategias se orienten para que la unidad de negocio alcance sus objetivos financieros (objetivo final).

Las medidas y objetivos estratégicos juegan así un doble papel, definen la actuación financiera que se espera de la estrategia y sirven como objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del CMI.

Es importante destacar que los objetivos financieros pueden no ser los mismos para todas las unidades de negocios. Del mismo modo difieren considerablemente de acuerdo a cada fase del ciclo de vida de un negocio: crecimiento, sostenimiento y cosecha.

- a) Los negocios en **crecimiento** están en la fase más temprana de su ciclo de vida. En esta etapa los objetivos financieros apuntan fundamentalmente al crecimiento de las ventas (a través de nuevos mercados, nuevos clientes, nuevos productos y servicios), manteniendo niveles de gastos adecuados para el desarrollo de los productos y los procesos, los sistemas, la capacitación de sus empleados, el establecimiento de nuevos canales de marketing, ventas y distribución.
- b) En los negocios que se encuentran en la etapa de **sostenimiento**, en cambio, los objetivos financieros pondrán el énfasis en la rentabilidad del capital invertido, por lo



que los indicadores tradicionales tales como rendimientos sobre las inversiones, rendimientos sobre capital empleado y valor añadido económico son representativos en esta etapa de las unidades de negocio.

- c) Finalmente, en su etapa **madura**, las empresas desean recolectar o cosechar el producto de sus inversiones, por lo que los objetivos financieros consisten en aumentar al máximo el retorno del cash flow a la corporación, reduciéndose las necesidades de capital circulante. En esta etapa probablemente no haya gastos en investigación y desarrollo o ampliación de capacidades, dada la corta vida económica que le queda a la empresa en esta fase de su ciclo de vida.

No obstante, hay que considerar que los posicionamientos en los distintos momentos no son inmutables, así por ejemplo un repentino cambio tecnológico puede transformar un producto maduro en uno de gran potencial de crecimiento. Esto hace menester que los objetivos financieros sean revisados periódicamente a fin de reafirmar o cambiar la estrategia financiera de la unidad.

## **1. La gestión de riesgo**

Al establecer los objetivos desde una perspectiva financiera, es menester incluir un objetivo adicional referido a la dimensión del riesgo de la estrategia. Las empresas deben equilibrar los rendimientos esperados con la gestión y control del riesgo. Este objetivo debe complementar cualquier estrategia de rentabilidad que el ente haya elegido.

### **1.1. Temas estratégicos**

Para cada una de las estrategias (crecimiento, sostenimiento y recolección) existen a la vez tres temas financieros que las impulsan:

- a) crecimiento y diversificación de los ingresos: esto implica la expansión de la oferta de productos y servicios, llegar a nuevos mercados y clientes, cambiar la variedad de oferta de productos y servicios para que generen mayor valor añadido, cambiar los precios de dichos productos y servicios.
- b) reducción de los costos / mejoras de la productividad: puede obtenerse tratando de reducir los costos directos e indirectos de los productos y servicios, compartiendo recursos comunes con otras unidades de negocios, etc.

- c) utilización de los activos / estrategia de inversión: supone intentar reducir el nivel de capital circulante necesario para un determinado volumen y diversidad del negocio, mejor utilización de los activos fijos.

El cuadro que se inserta a continuación resume los indicadores que actúan como inductores de los objetivos financieros en relación con los tres temas precedentes y para cada una de las estrategias del ente:

		2. TEMAS ESTRATÉGICOS		
		Crecimiento y diversificación de los ingresos	Reducción de costos / mejora de la productividad	Utilización de los activos
Estrategia de la unidad de negocio	Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tasa de crecimiento de las ventas por segmento</li> <li>Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingresos/empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inversiones (porcentaje de ventas)</li> <li>I+D (porcentaje de ventas)</li> </ul>
	Sostenimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuotas de cuentas y clientes seleccionados</li> <li>Venta cruzada</li> <li>Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones</li> <li>Rentabilidad de la línea de producto y clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coste frente a competidores</li> <li>Tasas de reducción de costes</li> <li>Gastos indirectos (porcentaje de ventas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ratios de capital circulante (ciclo de maduración)</li> <li>ROCE por categorías de activos clave</li> <li>Tasas de utilización de los activos</li> </ul>
	Recolección	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rentabilidad de la línea de producto y clientes</li> <li>Porcentaje de clientes no rentables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Costes por unidad (por unidad de output, por transacción)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Período de recuperación (<i>Pay-back</i>)</li> <li><i>Throughput</i></li> </ul>



### 3. La perspectiva del Cliente

El CMI, desde esta perspectiva, identifica los segmentos de cliente y mercado en que las empresas han elegido competir y permite que se equiparen los indicadores claves sobre clientes (satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad) con estos segmentos seleccionados

En general los clientes, existentes y potenciales, tienen preferencias distintas y valoran de forma diferente los atributos del producto y servicio. Un estudio de mercado que ponga de manifiesto los distintos segmentos de mercado o cliente y sus preferencias en cuanto a precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, etc., será imprescindible a la hora en que la empresa deba delinear la estrategia que permita convertir esos segmentos en objetivos. El CMI debe identificar los objetivos del cliente de cada segmento seleccionado

#### Indicadores básicos

Considerando en particular la perspectiva "clientes", los indicadores del cuadro de mando integral genéricamente deben brindar información sobre:

- A. Cuota de mercado: Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado, que realiza una unidad de negocio. Puede reflejarse en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas.
- B. Incremento de clientes: Mide la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocio. Puede expresarse en términos absolutos o relativos.
- C. Retención de clientes: Sigue la pista, a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes. Puede también expresarse en términos absolutos o relativos
- D. Satisfacción de clientes: Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.
- E. Rentabilidad de los clientes: Mide el beneficio neto de un cliente o segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

Este grupo de indicadores tiene para los autores una relación de causalidad que se refleja en el Anexo A.

Los resultados de estas medidas serán los que induzcan los objetivos para los procesos de desarrollo de marketing, operaciones, logística y productos y servicios.

### El indicador de la propuesta de valor.

Los indicadores descriptos son históricos, por lo que Kaplan y Norton estiman que será necesario además efectuar una propuesta de valor a los clientes que genéricamente puede sintetizarse en seleccionar objetivos y medidas relativos a tres ejes fundamentales:

- a) atributos del producto o servicio,
- b) relación con los clientes,
- c) imagen y prestigio.

Al seleccionar objetivos e indicadores concretos pertenecientes a estas tres categorías, los directivos pueden ofrecer a los segmentos de clientes seleccionados una propuesta de valor superior que permitirá a la empresa retener y ampliar sus negocios. Si bien cada organización debe desarrollar el conjunto de propuestas de valor que desea reflejar en la perspectiva del cliente de su Cuadro de Mando Integral, casi todas las propuestas de valor incorporan indicadores relacionados con el tiempo de respuesta, la calidad y el precio de los procesos basados en los clientes.



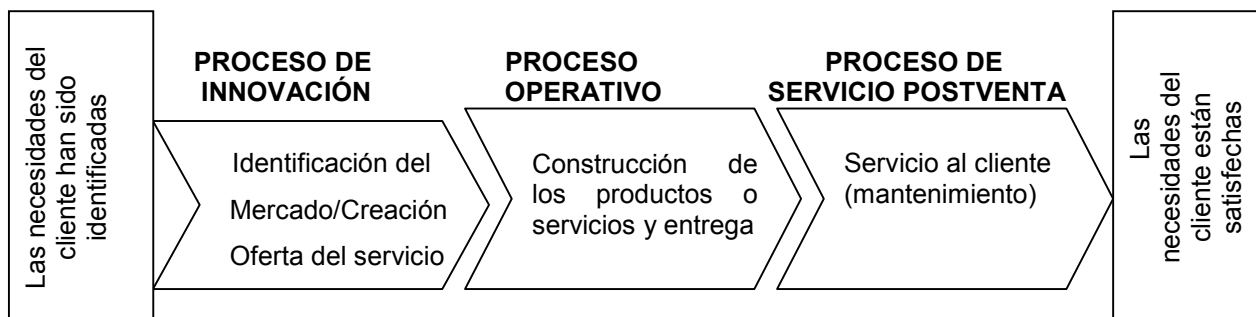
#### 4. La perspectiva del Proceso Interno

Para la perspectiva del proceso interno, se identifican los procesos más críticos para conseguir los objetivos de accionistas y de clientes.

Las empresas generalmente desarrollan los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno luego de haber desarrollado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente. Por esa razón los objetivos de la perspectiva del proceso interno dependen de los definidos con anterioridad para **clientes y accionistas**.

Por lo general, las empresas diseñan sistemas de medición sobre los **procesos ya existentes**, centrando el control en las desviaciones producidas sobre los objetivos de resultados financieros deseados o siguen intentando mejorar la actuación de los **departamentos individuales**.

El CMI, en cambio, plantea definir una nueva cadena de procesos integrados (que deberán distinguirse de los de la competencia) y los objetivos e indicadores seleccionados para esta perspectiva derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado.



La primera etapa la cumple el **proceso de innovación**, a través del cual se identifican las necesidades de los clientes actuales y potenciales y se desarrollan nuevas soluciones para esas necesidades. Este es un proceso crítico, más importante que la excelencia de los procesos operativos, que han sido siempre el centro en la cadena interna de valor.

El proceso de innovación tiene dos componentes:

- ➔ **Identificación del mercado:** investigación para determinar el tamaño del mismo, la naturaleza de las preferencias de los clientes y los precios objetivo para el producto o servicio seleccionado.
- ➔ **Diseño y desarrollo del producto/servicio.** En esta etapa, el grupo de I+D de la investigación realiza una **investigación básica**, para desarrollar productos y



servicios nuevos; una **investigación aplicada**, para explotar la tecnología existente para productos y servicios de nueva generación; y **esfuerzos de desarrollo**, para llevar los nuevos productos y servicios al mercado.

La escasa atención hacia los indicadores de la actuación de los procesos de diseño y desarrollo de productos se ha justificado por el hecho de que históricamente la mayor inversión fluía hacia los procesos operativos. Actualmente, el aumento de la importancia de la inversión en I+D, acrecentó la importancia de los indicadores al respecto. Sin embargo, en esta etapa sigue siendo difícil medir los rendimientos del proceso.

El **proceso operativo**, segundo en importancia en la cadena genérica de valor interno, cumple con la función de entregar productos y servicios existentes a clientes existentes. Este proceso fue siempre el centro de los sistemas de medición de la actuación en la mayoría de las organizaciones.

Finalmente, el **servicio de post-venta** ofrece servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

## 5. La perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento

Esta perspectiva desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos de esta perspectiva proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos de las otras tres. Dentro del objetivo de aprendizaje y crecimiento se resaltan tres categorías principales de variables:

- Las capacidades de los empleados
- Las capacidades de los sistemas de información
- Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos

### 5.1. Las capacidades de los empleados

Uno de los cambios más espectaculares en el pensamiento directivo en los últimos años, ha sido el cambio en el papel de los empleados de la organización. Las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes deben provenir, cada vez más, de los empleados que están más cerca de los procesos internos y de los clientes. Este cambio





exige una recualificación de los empleados para que sus mentes y sus capacidades creativas puedan ser movilizadas en favor de la consecución de los objetivos de la empresa.

Los tres indicadores claves sobre los empleados son:

- la satisfacción del empleado
- la retención del empleado
- la productividad del empleado

Dentro de estos parámetros, el objetivo de satisfacción del empleado se considera, generalmente, como el inductor de las otras dos medidas, la retención y la productividad del empleado.

## **5.2. Las capacidades de los sistemas de información**

La motivación y la capacitación de los empleados, si bien son importantes para el logro de los objetivos del cliente y del proceso interno, no son suficientes, ya que en un entorno competitivo como el actual, los empleados, para ser eficaces, necesitarán sin duda de una información excelente sobre los clientes, sobre los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones. Unos sistemas de información excelentes son una exigencia para que los empleados mejoren los procesos. Los indicadores relativos a la capacidad de los sistemas de información evalúan la disponibilidad de información relativa a las necesidades previstas. Por ejemplo algunos indicadores podrían ser:

- % de empleados que tratan con el público y que disponen acceso on-line a la información sobre clientes.
- % de procesos con feedback disponible sobre calidad de tiempo real

## **5.3. Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos**

El tercero de los factores claves para los objetivos de formación y crecimiento se centra en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados. Aún un empleado que dispone de acceso a la información, dejará de contribuir al éxito de la organización si no se le concede libertad para tomar decisiones y actuar. Los indicadores representativos de la motivación y el poder de los empleados se refieren fundamentalmente a:



- Indicadores de sugerencias por parte de los empleados (efectuadas y puestas en práctica)
- Indicadores de mejoras
- Indicadores de coherencia de los objetivos individuales y de la organización
- Indicadores de la actuación en equipo

### **La vinculación de los indicadores del cuadro de mando integral con su estrategia**

Una combinación de indicadores financieros y no financieros, agrupados en cuatro perspectivas distintas ¿es suficiente para asegurar su éxito dentro de las organizaciones? Obviamente la respuesta es no. Las medidas del Cuadro de Mando Integral deben ser utilizadas para articular y comunicar la estrategia empresarial, para comunicar la estrategia del negocio y para coordinar las iniciativas individuales, de la organización y multi-departamentales a fin de conseguir un objetivo común. Este modo de empleo del cuadro de mando lo transforma en un sistema de comunicación, de información y de formación, y no en un sistema de control tradicional.

Las cuatro perspectivas del cuadro de mando 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. Aunque la multiplicidad de indicadores en un Cuadro de Mando Integral, aparentemente puede confundir, si son construidos adecuadamente de acuerdo con una unidad de propósito, todas las medidas, consistentes y mutuamente reforzantes, están dirigidas a la consecución de una estrategia integrada.

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

- **Las relaciones causa - efecto** : Una 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 inductores de actuación**: Las medidas de resultados, sin los inductores de actuación, no comunican la forma en que hay que conseguir esos resultados y tampoco proporciona 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 dimanen de un enfoque exclusivo en la mejora de las medidas financieras de corto plazo.

### **Estructura y Estrategia**

Para la construcción de un cuadro de mando debe definirse adecuadamente la unidad organizativa. Existen empresas que desarrollan distintas unidades de negocios, por lo que es más sencillo construir cuadros de mando para cada una individualmente para luego integrarlos en el amplio marco corporativo. Un cuadro de mando corporativo exige una estrategia explícita de nivel corporativo que articula la teoría de la forma que la corporación añade valor a sus unidades de negocio estratégicos. Este valor añadido corporativo puede surgir de varias fuentes, incluyendo temas comunes a todas las unidades de negocios, servicios comparativos compartidos e interacciones y transacciones explícitas entre las unidades de negocio, que crean ventajas competitivas únicas en segmentos de mercado. Estos temas deberían ser explícitamente identificados y comunicados con un cuadro de mando corporativo y vinculados a los cuadros de mando de unidades de negocio.

### **El Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión**

Muchas empresas emplean indicadores financieros y no financieros como control de gestión y feed back. En general, los usan los directivos para controlar a los empleados de menor nivel.

El CMI pone énfasis en que el uso de indicadores financieros y no financieros debe ser para empleados de todos los niveles.

El CMI debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos y estrategias tangibles, que deben presentar un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento.

Estos indicadores deben, también, estar equilibrados entre los de medición de resultados (del pasado) y los inductores que impulsan la actuación futura.

El CMI es un sistema de medición de las estrategias a largo plazo, para llevar a cabo procesos de gestión decisivos, a saber:



➔ CLARIFICAR Y TRADUCIR LA VISION Y LA ESTRATEGIA

El proceso del CMI empieza cuando se intenta traducir la estrategia de una unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos. Estos serían los objetivos financieros (ej.: crecimiento del mercado, obtención de ingresos, etc.). Se debe ser explícito en la definición de los segmentos de clientes y de mercado en los que se ha decidido competir.

Luego de los objetivos financieros y de clientes, se deben definir los objetivos e indicadores de los procesos internos. Aquí es importante destacar los procesos críticos, ya existentes o que se deban generar. Debe asignarse importancia relativa a los objetivos estratégicos los que, una vez consensuados, contribuyen a generar una responsabilidad conjunta del equipo de altos ejecutivos y permite contar con un marco organizativo para un conjunto de importantes procesos.

➔ COMUNICAR Y VINCULAR LOS OBJETIVOS Y LOS INDICADORES ESTRATEGICOS

Los objetivos e indicadores estratégicos del CMI se comunican a través de toda la organización. Esto sirve para indicar a todos los empleados los objetivos críticos que se deben alcanzar para que la estrategia de la organización tenga éxito.

➔ PLANIFICAR, ESTABLECER OBJETIVOS Y ALINEAR INICIATIVAS ESTRATEGICAS.

El CMI causa su mayor impacto cuando se despliega para generar el cambio de la organización. Los objetivos deben representar una discontinuidad en la actuación de la unidad de negocio y si se alcanzan, transformarán la empresa. Una vez que se han establecido los objetivos para los indicadores de clientes, procesos internos y de formación y crecimiento, los directivos pueden alinear su calidad estratégica, tiempo de respuesta e iniciativas de reingeniería para conseguir los objetivos de avances espectaculares. De este modo el CMI contribuye a los programas de mejora continua, de reingeniería y de transformación

➔ AUMENTAR EL FEED BACK Y LA FORMACION ESTRATEGICA

El Cuadro de mando integral llena el vacío que existe en la mayoría de los sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener feedback sobre la estrategia. Los procesos de gestión alrededor del Cuadro de Mando Integral permiten que



la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo.

Utilizado de este modo, el cuadro de Mando Integral se convierte en los cimientos para gestionar las organizaciones de la era de la información.



## **ANEXO III: EL ENFOQUE DE ANNIE BROOKING SOBRE EL CAPITAL INTELECTUAL<sup>8</sup>**

Para Annie Brooking el capital intelectual es la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa.

$$\boxed{\text{EMPRESA} = \text{ACTIVOS MATERIALES} + \text{CAPITAL INTELECTUAL}}$$

Distingue los siguientes elementos del capital intelectual:

### **1) Activos de mercado:**

Constituyen el potencial derivado de los bienes inmateriales que guardan relación con el mercado. Ejemplos: marcas, clientela, fidelidad, canales de distribución, contratos y acuerdos. Los activos de mercado aseguran que los clientes conozcan la identidad de la empresa y lo que hace.

### **2) Activos de propiedad intelectual:**

Incluye el know-how, patentes, secretos de fábrica, copyright, marcas de fábrica. La propiedad intelectual es el mecanismo legal destinado a la protección de innumerables activos corporativos.

### **3) Activos centrados en el individuo:**

Comprenden la pericia colectiva, capacidad creativa, habilidad para resolver problemas, liderazgo y capacidad de los empleados. Estos activos, a diferencia de los anteriores, no pueden ser de propiedad de la empresa.

### **4) Activos de infraestructura:**

Son aquellas tecnologías, metodologías y procesos que hacen posible el funcionamiento de la organización. Ejemplos: cultura corporativa, sistemas de comunicación, tales como e-mail, internet, etc. Son importantes porque aportan orden, seguridad, corrección y calidad a la organización. También proporcionan un contexto para que los empleados de la empresa trabajen y se comuniquen entre sí.

El capital intelectual constituye una rica fuente de información sobre la organización y resulta especialmente valiosa en las siguientes situaciones:

---

<sup>8</sup> Brooking, Annie. "El capital intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio". Editorial Paidós. Barcelona. 1997



- 1) Confirmación de la capacidad de la empresa para conseguir sus metas.
- 2) Planificación de la investigación y el desarrollo.
- 3) Aportación de información de base para los programas de recuperación.
- 4) Aportación de enfoques para los programas de formación y educación organizacional.
- 5) Cálculo del valor de la empresa.
- 6) Ampliación de la memoria organizacional.

Annie Brooking plantea que la gestión del capital intelectual de una organización debe incluir las siguientes actividades:

- Identificación del CI
- Desarrollo de una política de CI
- Auditoría del CI
- Documentación y archivo en la base de conocimientos del CI
- Protección del CI
- Crecimiento y renovación del CI
- Divulgación

### **1. Identificación del Capital Intelectual**

Es el primer paso hacia la comprensión de la naturaleza y el contenido del capital intelectual de la organización. Las empresas pueden tener muchísimos activos inmateriales y aún así seguir siendo débiles en cuanto se refiere a capital intelectual.

### **2. Desarrollo de una Política de Capital Intelectual**

Cuando la organización ha comprendido la naturaleza de su capital intelectual, necesita una política para conservarlo y fomentar su crecimiento. Los objetivos de la política de capital intelectual son:

- Asegurar la consecución de los objetivos corporativos
- Asegurar que los recursos de CI estén disponibles cuando sean necesarios
- Asegurar que todos los miembros de la organización comprendan este proceso y la función que desempeñan en su éxito



Para diseñar una política de CI se pueden realizar diversas tareas:

- Revisión de los objetivos estratégicos y de las amenazas para su consecución
- Identificación de métodos para detectar el capital intelectual faltante y el capital Intelectual superfluo
- Identificación y diseño de mecanismos de feedback para asegurar que el CI se ajusta a las exigencias corporativas
- Diseño de mecanismos para crecimiento y adquisición de capital intelectual
- Diseño de una política organizacional sobre la gestión del CI
- Diseño de mecanismos para la formación de empleados y colaboradores

### **3. Auditoría del Capital Intelectual**

El objetivo de una auditoría de capital intelectual consiste en examinar todos los activos inmateriales de una empresa, documentar su existencia, su estado actual y si es posible su valor.

Generalmente el término auditoría se emplea en relación con los estados contables en cuyo caso su función es la de verificar que los mismos brinden una visión razonable de la situación financiera de la empresa, sin embargo cuando se trata de capital intelectual el término auditoría se utiliza en un contexto más amplio: controlar, observar y supervisar el capital intelectual de la compañía.

El auditor de capital intelectual apunta a determinar si todos los activos inmateriales se están utilizando en forma óptima. En general las auditorías de CI se emplean para ver si los recursos disponibles están correctamente aplicados para realizar el cumplimiento de los objetivos y para identificar los recursos que se deberían adquirir para la consecución de los mismos.

Esta labor debe ser llevada a cabo por un equipo interdisciplinario integrado por:

- Especialistas en estrategia corporativa
- Expertos financieros.
- Expertos en recursos humanos.
- Analistas de conocimientos.
- Expertos en propiedad intelectual





- Expertos en marketing.

Los activos inmateriales tienen múltiples aspectos o facetas que pueden ser auditados por diversos métodos, entre los que merecen mencionarse:

- 1) Encuestas a clientes.
- 2) Entrevistas a clientes.
- 3) Análisis de ventas
- 4) Análisis de costo de las ventas.
- 5) Investigación de mercados.
- 6) Auditoria de acuerdos.
- 7) Análisis de la competencia.
- 8) Análisis de los cash flow.
- 9) Encuestas orientadas al know how
- 10) Entrevistas a los empleados
- 11) Análisis de estándares de valoración
- 12) Tests y valoraciones
- 13) Auto evaluaciones, evaluaciones gerenciales y evaluaciones entre iguales
- 14) Análisis del historial de los empleados

#### **4. Documentación y archivo en la base de conocimientos del CI.**

Las empresas que pretendan obtener el máximo beneficio de su capital intelectual tienen que planificar el almacenaje de la información y de los conocimientos relacionados con el mismo en un sistema informático, de tal modo que quienes necesiten acceder a ellos puedan disponer de su propio interfase a medida.

#### **5. Protección del CI.**

Cada tipo de CI requiere una clase distinta de protección. Los activos de mercado se protegen mediante derechos de propiedad intelectual y los mecanismos de alimentación (publicidad, relaciones públicas). Los activos de propiedad intelectual a través del registro de patentes, marcas, etc. En el caso de los secretos de fabricación se emplean pactos o acuerdos de confidencialidad. Los activos centrados en el individuo se salvaguardan mediante el desarrollo de oportunidades de trabajo interesantes y bien remuneradas.



Finalmente, la protección de los activos de infraestructura se sustenta en la filosofía de los directivos y la cultura corporativa.

## **6. Crecimiento y renovación del capital intelectual**

Se puede lograr de varias maneras y debe basarse en la innovación y la creatividad. Debe crearse una cultura corporativa que anime el cambio. El crecimiento de los activos de mercado puede lograrse a través de promoción y publicidad y programas de satisfacción de la clientela. Los de propiedad intelectual a través de la investigación y desarrollo o por adquisiciones. Los activos de infraestructura mediante cambio de filosofía de gestión, de procesos y métodos, y los centrados en el individuo a través de orientación ocupacional y la formación.

## **7. Divulgación**

La responsabilidad corresponde al equipo de gestión y los mecanismos de feedback deberían demostrar los resultados alcanzados. Los principales medios a emplear son los informes de CI y el uso de la base de conocimientos.

Finalmente, Annie Brooking se refiere a la valoración del capital intelectual :

Los inversores siempre han valorado el CI. Los inversores de riesgo siempre se fijan en la gente, intentan analizar la viabilidad de la empresa en función del grupo de individuos que la gestionan. Analizando los activos inmateriales más los datos financieros, toman su decisión.

Aunque la valoración del capital intelectual es una actividad que se realiza desde hace muchos años, lo cierto es que sólo se utiliza cuando se juzga necesario a efectos de la venta de la empresa. Sin embargo, existen otras razones que justifican la valoración del CI, entre las que pueden mencionarse:

- unidad de medida para calcular el éxito y el crecimiento
- que los administradores sepan donde reside el valor de la empresa
- como fundamento para obtener financiación o préstamos

Existen dos motivos por los cuales las empresas no valoran su CI de modo rutinario y habitual:

- no están obligadas a hacerlo
- no existen métodos acordados

En el Balance de Situación hay dos categorías de activos que representan determinadas partes del valor del CI: fondo de comercio y activos inmateriales. Hasta cierto punto, el



concepto de desarrollo de CI valioso no concuerda con los métodos contables utilizados tradicionalmente para el tratamiento de los activos intangibles y el fondo de comercio. Cuando una empresa paga una suma de dinero para comprar otra empresa y una parte de dicha cantidad se asigna al fondo de comercio y a activos inmateriales el costo de ambos se suele depreciar al cabo de un período de tiempo determinado. Esto refleja una filosofía según la cual los activos inmateriales y el fondo de comercio pierden su valor con el paso del tiempo. En la actualidad la tendencia se ha invertido y el valor de los activos inmateriales, sobre todo el de las marcas comerciales y de fábrica no sólo no disminuye sino que va en aumento. Esta práctica contable se tendrá que revisar para adaptarse a los requisitos de las empresas del tercer milenio.

EL cálculo del valor del CI depende de los objetivos de la organización y de la situación del mercado. Se hace necesario diseñar normas específicas de evaluación automática para cada empresa, basadas en la importancias que tenga el CI para cada una de ellas en un momento determinado.

La autora considera que si bien el capital intelectual constituye una ventaja comparativa y por lo tanto debería mantenerse en secreto, algunos de sus aspectos tienen que figurar inexcusablemente en el balance para que todos puedan conocerlos. También opina que el fondo de comercio debería abrirse en sus elementos componentes para ajustarlo a las exigencias actuales.

Brooking distingue tres métodos de valoración de los activos: el basado en el costo, el basado en el mercado y el enfoque de los ingresos. En el primer método el valor del activo se establece a partir de su costo de reposición; en el segundo el valor del activo se determina mediante la obtención de un consenso basado en la cifra que han acordado asignarle las partes intervinientes en el mercado. Por último, el enfoque de los ingresos centra su atención en la capacidad para generar rentas que tienen los bienes objeto de la valuación, y consiste en el cálculo del valor actual de los cash flows netos esperados de la propiedad de los bienes.