
MEDICIÓN DE INTANGIBLES Y COMUNICACIÓN EN ITALIA.

Valor y aplicaciones del Capital intelectual

SERGIO G. CAREDDA

FRANCO D'EGIDIO
Summit-Intangibles Management and
Measurement

ANDREA GASPERINI
Asociación Italiana de Analistas Financieros

El capital intelectual se divide en cuatro macrocategorías: capital humano, capital social, capital estructural y capital relacional. A cada una de estas cuatro macrocategorías le corresponden tres subcategorías: La primera representa la parte generalmente más fácil de medir; se trata de los activos intangibles, como las competencias en capital humano, por

ejemplo. La segunda corresponde a los activadores, o elementos del capital intelectual que permiten a los intangibles generar valor; la de mayor importancia relativa es la motivación de las personas. Finalmente, la tercera categoría es la formada por los transformadores, o elementos como la creatividad, capaz de transformar el capital humano en capital social o estructural, induciendo al desarrollo de círculos de creación de valor, tanto internos de la empresa, como entre la empresa y el mundo exterior.

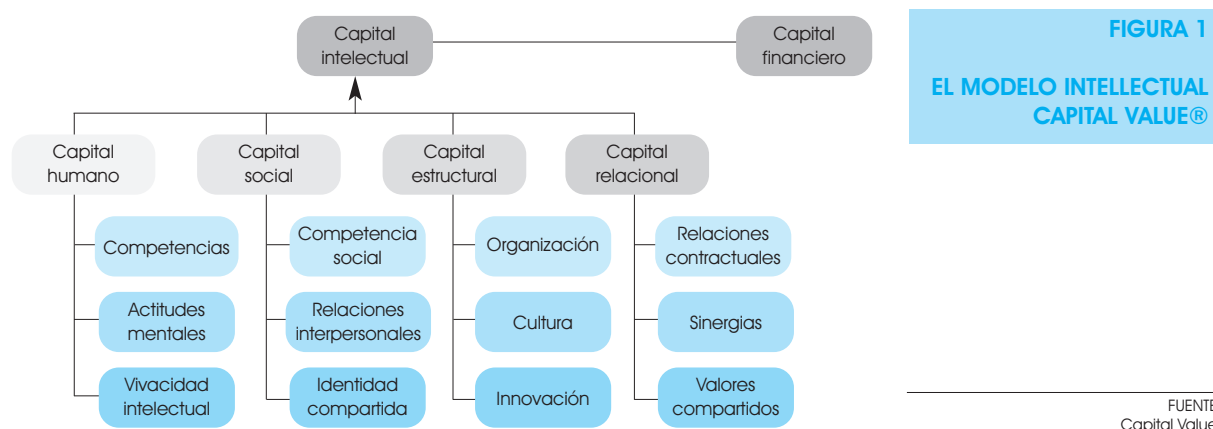
Este concepto se resume en el modelo Intellectual Capital Value (1) descrito en el gráfico 1, así como en el cuadro 1.

DEFINICIONES DE CAPITAL INTELECTUAL ▼

Aún no hay un conjunto común de definiciones para explicar lo que son los «intangibles» o lo que es el «capital intelectual». Todo depende de la perspectiva desde la que estemos mirando. Tenemos que ser

conscientes de que, según el público al que nos estemos dirigiendo, estos conceptos tienen significados diferentes. Por ejemplo, para los contables, equivale a los activos intangibles; para los economistas, a los activos de conocimiento; para directivos y abogados, a capital intelectual. Todos son lo mismo, excepto en el terreno legal de la propiedad intelectual, donde significa activos intangibles legalmente transformados en patentes, marcas y *copyrights*. Es importante remarcar la diferencia que existe entre capital intelectual e intangibles.

Los activos físicos, por ejemplo, son sólo una forma de medir la riqueza económica de una empresa también en los términos contables tradicionales. El concepto activo hace hincapié en el capital resultante de la aplicación del capital intelectual, mientras que este término capital intelectual también incluye los flujos de creación de valor. Los Intangibles son todos activos resultado de la aplicación de un conocimiento (capital intelectual), capaces de pro-



CUADRO 1
COMPONENTES DEL MODELO ICV® DE CAPITAL INTELLECTUAL

	Capital humano	Capital social	Capital estructural	Capital relacional
Intangibles (parte estática)	Competencias	Competencias sociales	Organización	Relaciones contractuales
Motores de la creación de valor				
Activadores interpersonales	Actitudes mentales	Relaciones		
Transformadores	Cultura	Sinergias		
	Vivacidad intelectual	Identidad compartida	Innovación	Valores compartidos

FUENTE: Capital Value.

ducir futuros beneficios económicos para una empresa en particular.

Por tanto, el capital intelectual (IC) es el capital tanto interno (competencias, habilidades, capacidades, etc.) como externo (imagen, marcas, satisfacción de los clientes, etc.) de intangibles de una empresa, el cual permite a ésta transformar un ramillete de recursos materiales y humanos en un sistema capaz de crear valor para todas las personas relacionadas con la misma mediante la consecución de unas ventajas competitivas sostenibles.

Así, el capital intelectual está formado por cuatro dimensiones diferentes:

Capital humano ↓

El capital humano, o la «parte pensante» está formado, sobre todo, por las contribuciones humanas directas que le dan el alma a la empresa. Sin personas, ninguna organización podría existir; ya que son ellas las que ponen sus competencias y sus capacidades potenciales a disposición de las empresas. Conocimiento, experiencia, actitudes, trabajo, expresiones todas de cada individuo que, combinadas, contribuyen a la creación de valor y al enriquecimiento. El capital humano está formado por tres áreas de análisis:

Las competencias, que son las capacidades de nuestro capital humano que son relevantes para una

empresa: básicamente, el saber hacer de las personas en su trabajo. La mejor manera de desarrollar las competencias del capital humano es mediante un seguimiento constante y, sobre todo, mediante una formación continuada y actividades de desarrollo.

Las actitudes mentales, o lo que es lo mismo las capacidades de las personas para motivarse a sí mismas. Aquí predomina la dimensión psicológica y, para la consecución de resultados, se necesita un esfuerzo significativo orientado al auto-desarrollo y a la autocapacitación. Puede parecer algo no muy importante pero, ¿cuántas veces te has encontrado con personas que no creían en lo que estaban haciendo? ¿Qué tipo de resultados conseguían? Las actitudes mentales y la motivación son lo primero que decide a un individuo a poner a disposición de la empresa sus capacidades y su compromiso de un modo constructivo. Las personas son las que deciden qué parte de su propio capital humano invertir en la empresa y cómo hacerlo.

La vivacidad intelectual que indica la capacidad de pasar conocimiento de un contexto a otro y de crear conocimiento mediante la conexión de información dispersa, de desarrollar innovaciones y de generar adaptabilidad. En otras palabras, la vivacidad intelectual es la dimensión dinámica del capital humano. Si la competencia es contenido, la vivacidad intelectual es la capacidad para usar este conocimiento y estas ideas en acciones concretas. Y gracias

a este elemento las personas crean relaciones y la base para un proceso de creación de riqueza. Basta con pensar en la creatividad y en la capacidad para innovar de los individuos, para entender la importancia que la vivacidad tiene.

Tras lo dicho, podemos condensar en tres subcategorías el capital humano: competencias, actitudes mentales y vivacidad intelectual, todas ellas de igual valor e importancia para cualquier empresa competitiva y saludable.

Como ya hemos mencionado antes, las personas, no importa cuántas competencias tengan o lo motivadas que estén, son incapaces de conseguir unos resultados de excelencia por sí solas, lo que confiere su importancia al capital social, la segunda dimensión del capital intelectual.

Capital social ↓

Cuando hablamos de capital social no queremos hablar de un ser humano con poca capacidad, sino de quien ya definía Aristóteles como un animal social.

En una empresa, las relaciones que cada individuo crea con sus colegas son el factor determinante del éxito o del fracaso del proceso de cambio. La confianza, el espíritu y la identidad de grupo son una parte de la terminología que muchos directivos utilizan cuando al justificar el fracaso de un proyecto se refieren a la carencia de ese espíritu de acción colectiva: «Desgraciadamente, nuestro personal no confiaba ...» o «el proyecto no se completó porque no conseguimos crear un espíritu de grupo» o «la fusión fracasó por falta de una identidad común entre...».

En la base del capital social están tres elementos preponderantes que a continuación se describen:

Competencias sociales. En lugar de dejarlos para el final, es preferible considerar ya estos elementos. Sobre todo durante la creación de capital social, las competencias sociales de las personas o su capacidad para permanecer juntas toman un papel preponderante. Durante años, muchos directivos interpretaron las relaciones amistosas entre colegas como una pérdida de tiempo. Hasta que, finalmente, se dieron cuenta de que, en ciertos entornos empresariales más informales, las personas eran más productivas y favorecieron los procesos de comunicación. Es importante recalcar que para el liderazgo en las empresas, la competencia social es la más importante.

Relaciones interpersonales. El desarrollo de la competencia social determina la coexistencia del segundo elemento: las relaciones interpersonales. Una pregunta muy sencilla puede ayudarnos a comprender lo que queremos decir con esto. ¿Cuál es el elemento que no puede faltar para que pueda exis-

tir la relación entre dos seres humanos? La respuesta es simple: la confianza. Sin ella, no pueden darse las relaciones. Sólo tenemos que pensar en nuestra propia cartera y en la crisis de confianza del mercado financiero, de la que ahora acabamos de empezar a salir. Imagina la importancia que tiene la confianza dentro de una empresa para poder compartir conocimientos. Las inversiones en tecnología para gestionar el conocimiento han fracasado sencillamente porque las personas no confiaban en los demás y especialmente en sus jefes.

Identidad compartida. Gracias a la presencia de relaciones fuertes y saludables entre las personas nació uno de los más importantes motores para la empresa, el tercer elemento del capital social: la identidad compartida. Cuando un grupo de personas se sienten bien estando juntas tienen tendencia a desarrollar su propia identidad, que consiste en valores y principios compartidos, en un lenguaje común y en objetivos que desarrollan juntos. En lo sustancial, estamos hablando del estado latente de lo que luego se convierte en la identidad corporativa. La empresa capaz de lograr un retorno máximo de su identidad común obtiene los mejores resultados en el mercado, porque habrá un alineamiento perfecto entre la identidad común compartida por los trabajadores y la imagen que la empresa quiere proyectar en el mercado.

En la base del capital social están las competencias sociales, las relaciones interpersonales y la identidad compartida. En ausencia de estos tres elementos, ningún grupo de personas es capaz de crear valor.

Capital estructural ↓

El capital estructural es la combinación de procesos, organización, saber hacer, *copyrights*, patentes y todo aquello que dé un valor a la empresa por encima de su simple valor material. Podemos decir que el capital estructural es lo que queda en la empresa cuando el capital humano la abandona. Su característica más importante es que pertenece a la propiedad de la empresa, al contrario que el capital humano. Donde haya personas con las capacidades individuales adecuadas y capaces de crear buenas relaciones interpersonales existirán condiciones para crear una organización rentable. Para ello, es necesario que dicha organización sepa cómo hacer disponibles las estructuras, instrumentos y sistemas que capaciten a individuos y grupos para crear valor. Tres son las dimensiones más importantes de capital estructural:

■ La organización en sí misma es el principal componente del capital estructural de la empresa y representa su esqueleto. Dentro, tenemos los resultados y contribuciones de todos; desde la marca y el saber hacer hasta los procesos organizativos. Esta parte del capital intelectual es propiedad de la empresa y, a menudo, adopta una forma casi material, incorpo-

rando soportes físicos. Los procesos se escriben en manuales, la organización se refleja en gráficos, bases de datos, *copyrights*, formas todas «físicas» que forman parte del valor de las empresas.

■ El segundo elemento fundamental es la riqueza de la estructura y su *cultura* que constituye el ADN de la empresa o la parte «flexible» de la excelencia que diferencia a una empresa de todos sus competidores. La cultura es el producto de una interacción constante entre los miembros de la empresa, los diversos símbolos, normas, líneas maestras, creencias y convicciones. Podemos decir que se pueden copiar los procesos, sistemas y estructura de una empresa, pero es imposible copiar su espíritu o su cultura.

■ Finalmente, el tercer elemento es la *innovación*. La capacidad de la empresa se proyecta en el futuro mediante un desarrollo y una continua renovación de su estructura. La innovación comprende todo lo que tendrá un impacto sobre el valor futuro de la empresa. Aquí la innovación es la capacidad para regenerarse y adaptarse a un entorno mediante un aprendizaje continuo. Es exactamente este sentido de regeneración lo que constituye el dinamismo primario de ventaja competitiva para cada empresa.

Capital relacional ↓

Ya hemos visto la importancia que las relaciones entre las personas tienen en una empresa. Podemos aplicar los mismos conceptos a las relaciones que una empresa tiene con el mercado exterior. De vez en cuando oímos hablar de diferentes grupos de *stakeholders* o grupos de interés que rodean una empresa. No se trata sólo de clientes e inversores, sino de las autoridades locales, consumidores, organizaciones de voluntarios, etc. El concepto de capital relacional encuentra su sentido exactamente en este contexto; en la interacción entre los diversos actores que rodean a la empresa.

Tres son los factores determinantes del capital relacional:

✓ En primer lugar están las *relaciones contractuales*, las más estudiadas de todas, porque definen los intercambios de productos y servicios con clientes y proveedores. Hay una tercera categoría de grupo de interés aquí: se trata de los inversores, quienes también están ligados por lazos económicos a la empresa. Pero tenemos que tener cuidado; estas relaciones no son sólo económicas. Desde el punto de vista del capital intelectual nos interesa comprender las raíces de estas relaciones contractuales, los elementos de confianza, satisfacción y lealtad de los diversos actores. Todos los elementos intangibles son de gran importancia, ya que la ausencia de uno de ellos tendrá, inevitablemente, un impacto sobre los resultados financieros.

✓ El segundo elemento del capital relacional son las *sinergias*. En esta área se da la mayor parte de los «intangibles» entre la empresa y su entorno, gracias a la máxima utilización del llamado efecto de red. Nos referimos a la creación de valor, que a menudo no ligada a nexos formales entre las empresas. Las sinergias representan una de las más importantes modalidades de la creación de valor, por ejemplo, en el sector tecnológico.

✓ El tercer elemento está constituido por los *valores compartidos*. Como ya hemos mencionado, en los últimos años se ha prestado una atención creciente a los intereses que los demás grupos tienen en una empresa. La comunidad del lugar donde se sitúa la empresa, los consumidores en sentido amplio, las asociaciones medioambientales, son sólo algunos ejemplos de estos nuevos *stakeholders*. Por esto crece la necesidad de la empresa de respetar los intereses de un amplio espectro de grupos hasta ahora muy poco tenidos en cuenta.

Con este público es con el que la empresa comparte una lista de valores, entre los que están la imagen y la reputación. Son intangibles que ya fueron estudiados en el pasado, pero desgraciadamente muy pocos comprendieron la importancia de aspectos como el valor de la marca de la empresa, que en realidad depende muy poco de las propias empresas o de lo que inviertan en ella.

El valor a la marca se lo asignan el público, los consumidores, los clientes y todos los *stakeholders*. Si no, ¿cómo sería posible que una marca histórica como Arthur Andersen, valorada hace menos de dos años en cientos de millones de dólares, haya perdido de repente toda su credibilidad y prestigio, no sólo en su relación con el público, sino con las empresas, formando parte como lo hacía de las «cinco grandes» internacionales?

UN BALANCE DE LO INTANGIBLE: LA APLICACIÓN CONCRETA ↓

Vamos a ver ahora cuatro casos específicos de realización del balance de lo intangible realizados en Italia. Para cada caso se presentan las modalidades específicas de realización y las peculiaridades.

El caso del grupo Brembo ↓

El Grupo Brembo es una empresa integrada por unas 3.500 personas que trabajan en 18 establecimientos, en 15 países. Entre sus clientes destacan las empresas automovilísticas y motociclistas de mayor prestigio del mundo. Con esta estructura, con la experiencia adquirida, con ideas siempre nuevas y proyectos que miran hacia el futuro, Brembo se enfrenta a los retos del nuevo milenio con un papel protagonista.

Brembo fue la primera empresa que realizó en Italia el balance de lo intangible, incluyendo de esta manera también su valor comunicativo y después de varios años de experiencia ha obtenido para el establecimiento de Curno (Bergamo) el prestigioso premio internacional para la excelencia global «GEO Award» como mejor establecimiento del mundo. A este reconocimiento se suma el «Óscar de Balance y de la comunicación financiera en 2001 para las sociedades cotizadas», que corona el recorrido de esta empresa hacia la excelencia.

Brembo inició su andadura en el proyecto de balance de lo intangible en 1998 con el objetivo de implementar una metodología de medida innovadora. Recurrió para ello a la consultora Summit, con la que ya había realizado varias iniciativas, como, por ejemplo, de un proceso de *Envisioning*.

El proyecto tuvo lugar a lo largo de tres años (1999-2002) y preveía, en un principio, la realización del primer caso de balance de lo intangible en Italia. Básicamente se dividía en cuatro fases: la fase 0 preveía la identificación de la estructura del modelo, la fase 1, implementación del modelo y realización del primer Balance de lo Intangible, y las fases 2 y 3, realización de los dos siguientes balances de lo intangible.

Entre las motivaciones iniciales del proyecto, la más importante era la de comprender cómo las inversiones en actividades intangibles tuvieran efectos reales en la empresa y, por lo tanto, cómo poder soportar mejor la innovación de la empresa. Además, durante su realización se experimentó también el potencial comunicativo del mismo proyecto.

Planificación del proyecto

Al ser el primer proyecto de este tipo en Italia, la fase de planificación fue difícil. Recordemos, además, que no se trataba de aplicar un modelo ya existente. De hecho, el sistema *ICV®* no es anterior al primer proyecto Brembo sino un resultado del mismo.

La elaboración de un nuevo sistema de medidas fue difícil. Entre los modelos que inspiraron aquella situación destacaron seguramente el modelo Skandia, considerado en aquel momento como de éxito y, posteriormente, los estudios del Asset Monitor de Sveiby.

Pero la situación se presentaba como un reto, ya que la literatura no hacía referencia a ningún caso de medida del capital intelectual de una empresa industrial.

Todo esto ha permitido el desarrollo de un eficaz proceso «learn by doing».

La metodología se elaboró y se adecuó con el tiempo a través de varias operaciones y estudios sucesi-

vos. El proyecto original se desarrolló desde una metodología embrionaria, básicamente basa en el caso Skandia y su *navigator*.

Durante el trabajo fue sin embargo necesario actualizar el proceso, por una serie de importantes factores que resumimos a continuación. Contrariamente a los primeros casos de evaluación del capital intelectual sobre empresas de servicios con un público más bien amplio y variado, Brembo tiene una relación particular con sus clientes. Sus cinco clientes principales suponen en un 60% de la facturación total. Por lo tanto, las relaciones con estos clientes no se podían comparar con una relación normal entre productor y cliente. Además, las dimensiones de Brembo son inferiores a las de sus clientes.

Otra característica importante fue que partes frecuentemente controladas de la facturación generasen la mayoría de la actividad de innovación, como por ejemplo el sector de carreras. Precisamente por este tipo de relación particular profundizamos en el concepto de *capital cliente* presente en el *navigator* de Skandia, considerando todos los tipos de relaciones.

También aprendimos mucho de la tendencia, sobre todo dentro del capital estructural, de incluir sólo aspectos *hard*, mientras el objetivo era que surgieran las competencias *soft*. Gracias a un trabajo cuidadoso, su estrecha colaboración con el cliente, fue posible hacer surgir los dos aspectos del capital estructural ya identificados, en particular dos típicos aspectos *soft*: la cultura y la innovación de la empresa.

De todo esto nació la primera versión del modelo *ICV®*.

Implementación del proyecto

En cuanto el modelo estructural estuvo bien definido, la cuestión principal era implementarlo y empezar la fase 1 del proyecto. Gracias a una *navigation team* interno de Brembo, fue posible identificar todos los *indicadores clave* y proceder en su detección. En particular aparecieron tres situaciones diferentes:

1.º Datos ya disponibles. Muchos datos estaban disponibles en la empresa, tanto porque ésta los empleaba para otras finalidades como porque eran ya accesibles en los bancos de datos comunes de la empresa. En este caso fue suficiente identificar el responsable que tenía que comunicar al equipo de consultores cada serie de datos.

2.º Datos que Brembo tenía que encontrar. Algunos datos fueron identificados por el cliente, en particular donde éstos no coincidían con la experiencia de Summit, o bien porque otros consultores solían dedicarse a detecciones específicas, como la imagen

exterior, estudiada con regularidad por una empresa especializada en estudios de mercado.

3.ª Datos que Summit tenía que encontrar, en particular a todas las encuestas relativas al capital humano, la cultura, la dirección empresarial y cada sector en el que se trataran datos «sensibles», sobre los que era necesario ofrecer a la empresa una imagen de imparcialidad, con la finalidad de no prejuzgar el valor de las respuestas.

Toda esta fase de búsqueda de datos duró aproximadamente entre 2 y 3 meses en el primer año.

Las fases segunda y tercera llevaron a la repetición de la detección y la elaboración de los datos, con algunos ajustes, debidos sobre todo a los procesos interiores de detección. En varios casos algunos índices fueron modificados, intentando mantener cuanto más su correspondencia con los pasados. Además cumplido el primer año, algunas detecciones se extendieron en los siguientes a un número creciente de establecimientos, para consentir también el *benchmarking* interior de los resultados.

Finalizadas las fases primera, segunda y tercera publicaron interiormente los informes del balance de lo intangible. Estos informes incluyen, además de las tablas en las que los índices fueron distribuidos según la estructura desarrollada, una relación que interpreta los resultados obtenidos.

El caso de la Banca Agrileasing

Banca Agrileasing es una de las más importantes empresas de leasing en Italia, tanto por dimensión como por la peculiaridad del contexto en el que opera. De hecho es la empresa de leasing del crédito cooperativo que desde hace 25 años ofrece las mejores soluciones financieras para las inversiones de producción de pequeñas y medianas empresas y de los artesanos. Ejerce, por lo tanto, un papel estratégico en la economía italiana precisamente porque con su actividad soporta esos fundamentales recursos creativos, productivos y económicos que justamente representan la pequeña y mediana empresa.

Presente de forma capilar en todo el territorio, Banca Agrileasing desde siempre se ocupa de mejorar constantemente los servicios ofrecidos a sus clientes para adecuarlos a las nuevas exigencias que se van presentando, consiguiendo incluso anticiparlas.

Con sus productos dirige todos los sectores del leasing y se distingue por la calidad de los servicios que ofrece, como: consultoría específica sobre el tipo de inversión productiva, todas las facilidades contributivas, la asistencia a clientes gratuita para todos los aspectos asociados a la gestión del contrato y el servicio asistencia por infortunios para la gestión de los

CUADRO 2 RESUMEN DEL BALANCE DE INTANGIBLE DE BREMBO

Balance del capital intangible 1998 1999 2000

Capital Relacional

Crecimiento y renovación
Crecimiento de la facturación
% de facturación resultante de nuevos clientes
Número de nuevos clientes adquiridos
Corporate image exterior
Brand Awareness

Eficiencia y capacidad de crear valor

Customer satisfaction Index
Customer satisfaction para los cinco mayores clientes
Facturación media por cliente

Solidez y sostenibilidad competitiva

% de facturación para los cinco mayores clientes
Tasa de customer loyalty:
% de clientes fieles
% de facturación resultante de clientes fieles

Capital Estructural

Crecimiento y renovación

% de facturación resultantes de nuevos productos
Número de nuevas marcas/patentes
% de facturación invertido en R&D
% de inversiones «intangibles» (marketing, R&D, I.T.) sobre V.A.
Nivel de energía positiva presente en la empresa

Eficiencia y capacidad de crear valor

Indicadores de eficiencia de los procesos de producción
% de personal administrativo
Facturación per cápita del personal administrativo

Solidez y sostenibilidad competitiva

Turnover del personal de producción
Internal corporate image
Grado de alineación del management a los objetivos de la empresa
Coherencia de la cultura de la empresa
Employee satisfaction index
Rookie ratio

Capital Humano

Crecimiento y renovación

Nivel medio de competencia del management
Grado de liderado del management
Antigüedad media del management
Antigüedad media del personal
Inversión per capita en formación
% de facturación invertido en formación
% de personas licenciadas
% de personas con bachillerato

Eficiencia y capacidad de crear valor

Gap de competencias total
Valor añadido por persona
Valor añadido por manager

Solidez y sostenibilidad competitiva

Gap de core competencias
Edad media del personal
Turnover del personal

FUENTE: Elaboración propia.

expedientes del seguro. Y además el innovador *home leasing*, que permite controlar por internet 24 horas al día la situación de los contactos.

Historia del proyecto

La atención hacia el desarrollo del balance del capital intangible demuestra el gran interés de la Banca Agrileasing por la innovación, la búsqueda de un resultado cada vez mejor y la atención al desarrollo de los recursos humanos.

Por esto en el año 2001 decidió comprometerse de manera sistemática en el tema del capital intelectual, y aprobó lanzando el proyecto «Balance de lo Intangible Agrileasing». Después de la formación de un grupo de trabajo, en el que participaron los responsables de planificación estratégica, desarrollo de los recursos humanos y comunicación de empresa, la iniciativa fue promovida con entusiasmo por el presidente y el director general en una reunión de *kick-off* con el *top management*, en la que se comunicaron las finalidades del trabajo que había que llevar a cabo y se compartieron las modalidades operativas.

El trabajo continuó con entrevistas y *focus group* que implicaron a gran parte del equipo directivo y a otras figuras clave de la organización. Precisamente este equipo caracterizó todo el proyecto con un compromiso de efectuar una eficaz comunicación interna.

Este compromiso resultó estratégico para superar el inevitable escepticismo y la desconfianza manifestados al principio del proyecto. Una parte de la población de la empresa, muy ocupada en el trabajo cotidiano, mostró sospechas acerca de un tema tan abstracto.

La comprensión y aceptación del balance de lo intangible por parte de toda la comunidad empresarial son aspectos fundamentales para un trabajo que hubiera implicado la organización en su conjunto y su complejidad.

Las primeras entrevistas efectuadas consintieron en profundizar en el conocimiento de los aspectos estructurales, culturales y estratégicos de la organización. En esta primera fase se quiso investigar los generadores de valor de la organización, así como los parámetros e indicadores que pudieran incluirse dentro del Balance de lo Intangible.

Gracias a las informaciones obtenidas durante las entrevistas, a través de lo que se conoció durante los encuentros de grupo y a las consideraciones detalladas del equipo del proyecto, se pudo crear el primer boceto del balance.

Desarrollo y medida

Establecido el primer boceto del balance, el proyecto entró en la fase de desarrollo de los instrumentos de medida y en la detección de datos resultantes de sondeos nuevos o ya existentes, y de diferentes fuentes empresariales.

Un primer resultado fue demostrar cómo muchas informaciones de gran importancia no se distribuyen de forma homogénea en los distintos ordenadores o bien resultan patrimonio exclusivo de algunos colaboradores. El balance de lo intangible, por lo tanto, se revela, durante su ejecución, útil como instrumento apto para construir una base informática empresarial orgánica y compartida.

La primera investigación que implicó a toda la población empresarial se centró en la satisfacción de los colaboradores. Con esta finalidad se creó un instrumento cuyo desarrollo fue modulado por las características culturales y estructurales de Banca Agrileasing.

Se cuidó atentamente la distribución y recogida de los cuestionarios, respetando las exigencias de organización y gestión de la banca. Sus empleados tuvieron que rellenar los cuestionarios en cuatro encuentros separados para no obstaculizar el trabajo de la empresa. En cuanto a las sucursales se organizaron dos encuentros que tuvieron lugar con las mismas modalidades operativas de las anteriores.

Para las siguientes investigaciones, el equipo directivo tuvo que rellenar los cuestionarios durante un único encuentro, de media jornada, desarrollado con la participación del director general. Para aquella ocasión se rellenaron cinco cuestionarios diferentes: cultura, alineación/orientación, orientación a breve/medio/largo plazo; liderazgo y competencia emocional. Algunos de ellos preveían la evaluación cruzada entre los participantes del encuentro. A la vez, el proyecto procedió con la recogida de las informaciones relativas a otros indicadores, implicando varios servicios empresariales.

Las informaciones producidas se recogieron en un banco de datos apropiado desarrollado. Esta estructura permitió añadir las informaciones de forma flexible, desarrollando con extrema rapidez incluso informes de gran complejidad.

El caso del grupo Intercos ↓

Intercos Italia dirige Intercos Group, una compañía que investiga, produce y comercializa de productos cosméticos. Fundada en 1972, por contratistas externos para la realización de productos cosméticos, Intercos ha expandido su actividad hasta convertirse en líder mundial del mercado de productos de ma-

quillaje para las marcas cosméticas internacionales más acreditadas.

Este liderazgo ha sido posible gracias a la gran atención, la calidad de los productos y a la específica orientación hacia las exigencias personales de cada cliente. De hecho los detalles de cada producto, como el color y la apariencia, las características de aplicación, ensamblaje y *packaging* se definen en estricta colaboración con el cliente. A lo largo de un proceso de producción muy complejo se puede, por lo tanto, garantizar igualmente la unicidad del producto ofrecido.

Perfil del proyecto y motivaciones

Intercos encargó a Summit en el 2002 el estudio de un proyecto que permitiera a la empresa reforzar su cultura de innovación, tanto en el interior, con oportunas intervenciones, como amplificando sobre todo sus reflejos en el exterior, en particular con los clientes. Aprovechó Intercos la celebración de la feria Cosmoprof 2003, la feria más importante del mercado de la belleza, para comunicar toda la dimensión de su capital intelectual. En lugar de sus productos, decidió presentar su capital intelectual a través de un informe redactado aposta.

La metodología empleada fue la aplicación del modelo ICV® de primera generación, con algunos cambios y algunas integraciones. En particular, la estructura diferente del balance publicitario, que no se articula precisamente según el modelo ICV® sino según las líneas estratégicas de la empresa, como al fin y al cabo también preveían las líneas fundamentales recientemente citadas.

Uno de los pasos fundamentales del proceso de realización del balance Intercos fue asociado a la localización de los indicadores. Se identificaron, en un primer momento, más de 500, asociados a las diferentes funciones de la empresa, sucesivamente reducidos a un número menor que efectivamente correspondiera con las necesidades de gestión empresarial. Obviamente no todos presentaban comunicación hacia el exterior, puesto que se mantenía la necesidad de realizar un auténtico *tableau de bord* para la gestión de Intercos.

Con esta finalidad, el proyecto se propuso un plan de acción siguiente a la realización del primer balance, con un sucesivo control de los resultados obtenidos y la posibilidad consiguiente de llevar a cabo acciones concretas para fomentar la creación de valor intelectual en la empresa.

Con respecto a la participación exterior, se realizó un informe de papel de gran impacto, todo en inglés, que se distribuiría a los mismos clientes aprovechando su contacto en la feria. Las personas que en Cos-

moprof representarían Intercos fueron formadas para explicar varias componentes del mismo informe, girando toda la estructura del *stand* alrededor del único gran tema del capital intelectual.

Implementación y resultado

En este caso, al igual que con Brembo, la detección de los datos se basó en los ya disponibles o localizables con facilidad, mientras que otros fueron identificados por Summit.

En el caso de Intercos, la mayoría de las investigaciones se llevaron a cabo interiormente por la misma empresa a través de sus estructuras. Summit se ocupó de la elaboración, garantizando incluso el anonimato de las respuestas, sobre todo de las suscitadas en las investigaciones internas de la empresa.

También de forma directa, Summit recabó, tanto de los proveedores como de los clientes, información para las encuestas de satisfacción del cliente, satisfacción del proveedor, y de imagen exterior.

El resultado, como mencionábamos, se incluye en un informe de 67 páginas, cuya estructura se articula en las siguientes secciones:

Informe del administrador delegado, a través de una serie de preguntas al CEO de Intercos;

«Estrategias para la Excelencia», que incluye la *business narrative* de la organización y, por lo tanto, visión y misión de la organización, el modelo de negocio de la empresa y el acercamiento de Intercos a su capital intelectual.

Sucesivamente, las cuatro áreas estratégicas en las que se articuló el balance, partiendo del mercado y los clientes, la innovación, la logística y los programas de perfeccionamiento continuo.

El caso de Plastal ↓

Plastal, con participación de Gilde Fund —uno de los mayores fondos de *venture capital* europeos— es una empresa del sector automovilístico que produce componentes de plástico interiores. Presente en varios países europeos, su centro fabril de mayores dimensiones se encuentra en la provincia de Treviso, tiene más de 600 empleados y genera un volumen de negocio de unos 200 millones de euros. Empresa muy dinámica, en los últimos años ha conocido tasas de crecimiento muy sostenidas, determinadas por las estrategias adoptadas recientemente: la empresa empieza la producción de sistemas completos para coches, lo cual la convierte en suministrador de primer nivel de las casas automovilísticas. La creciente complejidad de la gestión induce al equipo directivo a investigar con

mucha atención las fuentes de valor de la misma organización, los intangibles.

Perfil y metodología del proyecto

El proyecto, realizado con el soporte de Summit, tuvo lugar en varias fases, que necesitaron una estricta colaboración de todo el *management* de Plastal. Las primeras actividades tuvieron como objetivo la difusión entre todo el equipo directivo de conceptos fundamentales sobre intangibles, definiendo un lenguaje común entre todos los colaboradores. La función homogeneizadora convirtió en protagonista la consultoría que, empleando los estudios de vanguardia de su centro de investigación, transfirió los conocimientos maturados. En particular, se transmitió la estructura de localización y clasificación de los recursos que, aun siendo coherente con las características del detalle estratégico de Plastal, mantiene un básico esquema común con las diferentes empresas.

En esta fase además se fijaron y aclararon las finalidades del *statement* que se produciría tras finalizar el proyecto: se definió como objetivo la realización de un documento que ofreciera indicaciones sobre las posibles evoluciones futuras de la empresa asociadas a la sostenibilidad competitiva y a la capacidad de desarrollar su negocio. Indicaciones que el balance del ejercicio ofrece sólo en parte, gracias a los datos relacionados con el pasado y que, por lo tanto, restan algunos errores inevitables.

La capacidad informativa del *statement* puede ser considerablemente diferente según el empleo por parte del equipo directivo. Los dos principales métodos de un balance del capital intangible son:

- ✓ Presentación exterior de los elementos intangibles para que los *stakeholders*, *shareholders*, accionistas, acreedores, clientes, suministradores, comunidad local y autoridades públicas, entre otros, *stakeholders*, puedan comprender totalmente las características distintivas de la empresa y, por lo tanto, tener mejores instrumentos para tomar decisiones que interesen a la misma empresa.
- ✓ Medidas interiores para que el equipo gestor comprenda las dinámicas de la empresa y pueda subrayar los progresos conseguidos o las dificultades que vayan surgiendo para llevar a cabo los procesos necesario en su corrección.

La segunda fase tuvo como objetivo la detección de los indicadores. El *statement*, de hecho, realiza evaluaciones de tipo no monetario expresadas en ratios, valores en porcentajes y valores absolutos. La detección de dichos indicadores pasa a través de la definición de los factores claves de éxito, que surgen de un atento análisis de las estrategias Plastal, determi-

nadas por el llamado detalle estratégico (visión, misión, principios y valores) que luego despliega en direcciones estratégicas con connotación más operativa. Los factores claves de éxito definen los determinantes del éxito de la estrategia adoptada por la empresa.

La fase de análisis permitió que la empresa de consultoría conociera las características de la realidad Plastal y formulara una primera lista de indicadores de capital intangible que ha constituido la base para las sesiones de deliberación por parte del equipo gestor. En estas sesiones, plenarias y de grupos pequeños, fueron formulados y discutidos las diferentes indicaciones y puntos de vista de los ejecutivos, llegando finalmente a la selección de unos noventa indicadores de capital intangible. Esta forma de trabajar, que convertía el *management* en dueño efectivo del proyecto, determinó un efecto positivo sobre el grado de compartimiento y asimilación de vision y estrategias, así como una mayor cohesión.

La fase se concluyó con la formalización de los indicadores, y la definición del método de cuenta.

Los indicadores de capital intangible resultan por lo tanto del análisis de una organización específica: esto significa que si por una parte los recursos intangibles localizados en empresas diferentes a menudo son comunes, los indicadores que los describen suelen ser, sin embargo, diferentes. Por este motivo, se pueden efectuar análisis de *benchmark* entre empresas empleando una subselección de los indicadores que tienen un valor universal.

Definidos los indicadores, la actividad desarrollada llevó a la realización de los instrumentos aptos para recoger las informaciones y procesarlas. Se produjeron por lo tanto los cuestionarios necesarios para medir factores como, por ejemplo, la imagen corporativa, la satisfacción del cliente, la satisfacción del empleado, la coherencia de la cultura de organización con el metamodelo cultural Plastal, y los soportes informáticos necesarios para efectuar el análisis de los datos recogidos. Además, se recogieron otros datos ya presentes en la empresa, pero en áreas diferentes, como por ejemplo la programación y control, la producción, las compras, I+D y marketing, que produjeron las informaciones necesarias para los demás indicadores.

La última fase fue la formalización de las informaciones en el *statement* del capital intangible del que surgió una exhaustiva descripción de los *assets* Plastal intangibles. Los indicadores se organizaron en las tres áreas de capital humano, estructural y relacional y en cada una de éstas dividida en secciones de crecimiento y renovación del negocio, eficiencia de empleo de los recursos y solidez y sostenibilidad competitiva de la empresa.

El *statement* producido consintió la correlación en un contexto unitario e integrado de datos que de otra manera no hubieran estado disponibles, capaces de crear valor para la empresa soportando la actividad decisoria del equipo gestor.

Fases siguientes

Con el balance del capital intangible se pueden subrayar las dinámicas de creación, desarrollo o distribución del capital intelectual, pero Plastal ha querido ir más lejos, elaborando una serie de planos de acción (*Intellectual Capital Action Plan - ICAP*) orientados a reforzar su componente inmaterial. Con el ICAP se puede actuar de forma estructurada y continua para mejorar los indicadores que representen el patrimonio intangible de la organización y resolver los problemas posibles que el *statement* pueda mostrar. El balance del capital intangible por lo tanto sólo es la primera fase de un proceso de mejora continua que se actualiza cada año.

Concluida la primera redacción de balance intangible, el equipo directivo, partiendo de las estrategias, selecciona los indicadores intangibles fundamentales para alcanzar sus objetivos, los asocia a los tradicionales y desarrolla las acciones específicas para el crecimiento de su patrimonio intangible. Los indicadores intangibles se asociaron a objetivos y acciones de mejora específicos en las áreas consideradas de máxima importancia para la organización. Cada una está dirigida por un responsable y un equipo interfuncional e interjerárquico. El equipo, que se reúne un tiempo determinado a lo largo del año, tiene como finalidad generar nuevas ideas que luego se traduzcan en actividades finalizadas para mejorar las prestaciones en el ámbito de los indicadores de competencia. La alta y la media dirección se miden además según un grupo de indicadores intangibles formado por medidas transversales a la organización y características de la misma área.

Este proyecto por fases ha permitido:

- ✓ Incluir a las personas y desarrollar una «cultura de lo intangible», obligando a las personas a que piensen de forma diferente, poniendo el máximo énfasis en los factores *soft*.
- ✓ Mejorar los activos responsables de la futura creación de valor para la organización de forma estructurada y continua.
- ✓ Llegar a soluciones y desarrollar actividades a las que le hubiera costado nacer sin un proyecto estructurado sobre el tema de los intangibles.
- ✓ Mantener elevada la tensión hacia los aspectos no tradicionales de la gestión.

✓ Aclarar a toda la organización la visión estratégica de la empresa y asegurar así su alineación.

✓ Traducir de forma eficaz las estrategias: los indicadores intangibles derivan de hecho, de evaluaciones de orden estratégico efectuadas en fases de formulación de los mismos.

Con los planos de acción de desarrollo del capital intelectual, Plastal pudo obtener resultados sobresalientes que han provocado también una mayor participación en la vida empresarial de todos los colaboradores y, con una importancia no menor, en los sucesivos resultados económicos.

LOS RECURSOS INTANGIBLES, CLAVE EN LAS DIFERENCIAS ENTRE VALORES DE MERCADO EN LIBROS (*)

La creciente influencia de los recursos intangibles — que a menudo son objeto de cuantificación, por parte de los contables, y de gestión, por parte de los directivos, de forma no muy adecuada, y por tanto, no son un verdadero reflejo de los resultados empresariales en los tradicionales informes financieros y en los sistemas de información empresariales— se está convirtiendo en uno de los elementos claves para explicar la diferencia entre el valor de mercado y el valor en libros de varias empresas.

La identificación inicial y posterior medición de tales recursos, así como la elaboración de informes con los resultados de dichas mediciones, sirviéndose de la utilización de métodos adecuados, permite disponer, en consecuencia, de un potencial para crear valor y crecimiento empresarial, produciendo como resultado ventajas competitivas significativas y sostenibles, al tiempo que se potencia la importancia de realizar una comparación entre aquellos activos pertenecientes a un mismo sector.

Desde su inicio, el proyecto *AIAF Mission Intangibles Project* se estructuró en dos etapas. Durante el año 2000, AIAF decidió desarrollar un estudio en profundidad de dos temas: la presentación y valoración de recursos intangibles, en relación con sus objetivos institucionales. La primera etapa supuso desarrollar un análisis detallado de la información necesaria para los analistas financieros sobre el capital intelectual con el fin de valorar las empresas correctamente. Se definió, así, un marco para el análisis y clasificación de la información proporcionada por empresas que cotizaban en Bolsa y se realizó un análisis empírico inicial. Los resultados de esta primera etapa del proceso se publicaron en la Nota AIAF 106-Enero 2002.

La segunda etapa, en cambio, supuso utilizar los métodos de medición y valoración del capital intelectual. Así, el marco propuesto en la etapa 1 se usó para verificar la consistencia de los principales métodos

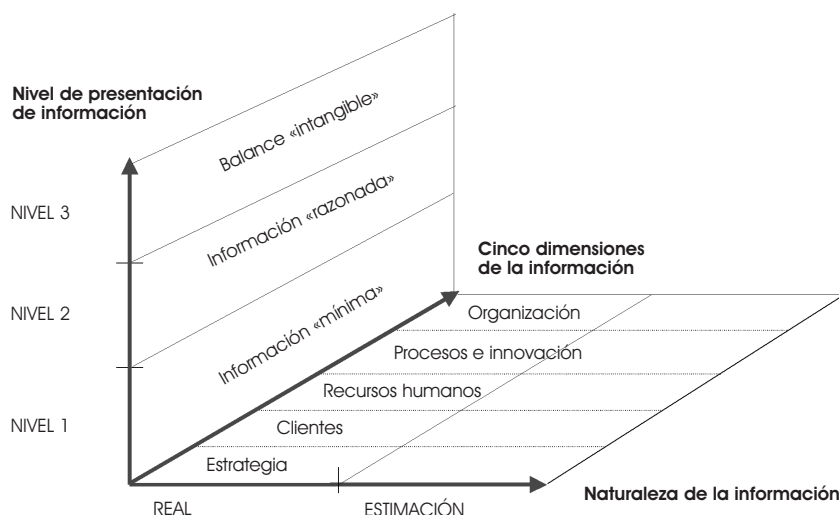


DIAGRAMA 1
PRESENTACIÓN
DE ACTIVOS INTANGIBLES:
MARCO CONCEPTUAL

FUENTE:
AIAF.

de medición/valoración de capital intelectual adoptados, basándose en la información disponible. Los resultados de esta etapa se publicaron en la Nota AIAF 103- Abril 2003.

En el diagrama 1 se ilustra el enfoque que AIAF ha concebido para analizar la calidad de los procedimientos con el fin de informar sobre los recursos intangibles.

El enfoque adoptado es tridimensional: divide la información en datos reales y datos previstos; analiza la información a partir de las tres dimensiones tradicionales del capital intelectual, y clasifica a las empresas en función del grado de exhaustividad de la información que divulgan.

El modelo se creó con la idea de analizar el comportamiento de las empresas en cuanto a elaboración de informes y puesto que se aplica a organizaciones pertenecientes a diferentes sectores, se ha diseñado con la idea de hacerlo tan flexible como sea posible, cuando quiera que sea utilizado. Por esta razón, si bien estamos de acuerdo con que cuanto más general sea el sistema diseñado para el capital intelectual —que se basa en una triple visión (recursos humanos, relaciones y estructura)— se percibió que usar las cinco dimensiones de elaboración de informes anteriormente indicadas podrían permitir que el análisis empírico de la calidad de la información fuese realizado de una forma más completa y flexible.

Otra característica peculiar del modelo AIAF es la presencia de la estrategia como uno de los pilares de la información. La estrategia es un elemento fundamental que nos permite interpretar y valorar de un modo más eficaz toda la información que podría ser presentada por las empresas en relación con los activos intangibles, adquiriendo un carácter

más importante, si lo comparamos con todas las otras dimensiones del proceso de elaboración de informes.

El contenido tradicional de las cinco dimensiones mencionadas —en relación al nivel mínimo de presentación que posteriormente se identificará como primer nivel— es el siguiente:

Estrategia. La mayoría de la información es de tipo cualitativo. El contenido de esta sección aborda, en términos descriptivos, los siguientes temas: productos y ciclos de vida, clientes, mercados, principales competidores, posicionamiento y cuota de mercado y aprendizaje en cuanto a políticas de crecimiento interno/externo y alianzas.

En cuanto a perspectivas, las principales líneas de desarrollo para un mercado concreto donde opera la empresa son las siguientes:

Clientes y mercados. La empresa proporciona una descripción de la estructura de ventas adoptada (director, representantes, cadenas, *outlets*, etc.), indicando la importancia relativa asumida por los diferentes canales. La información presentada se centra en elementos considerados esenciales para el sector donde la empresa opera: clientes, promotores, público objetivo, usuarios, audiencia, etc. La descripción de la posición de mercado de la empresa se podría indicar a través de diversos datos, tales como el número de clientes, la tasa de retención, los costes medios de la adquisición de un cliente y el número de *outlets*, entre otros.

Recursos humanos. Esta sección ofrece una descripción de la estructura en cuanto a categorías de personal y coste medio por empleado. La gestión de los recursos humanos también necesita ser descrita —con información sobre la rotación de perso-

na y un desglose (funcional/divisional) por actividades que se proporcionan—. Aquellas estructuras internas consideradas estratégicas se identifican y presentan con notas específicas adicionales de naturaleza descriptiva en relación con dichas estructuras (la composición de las unidades de investigación la edad media, el nivel de educación de las unidades de investigación, y la duración de la vida laboral). Esta sección también se utiliza para destacar la conexión y consistencia que existe entre los bonos internos y los esquemas de incentivos, los impulsores de la creación de valor intangible y los ratios de resultados.

Procesos e innovación. La descripción de esta área podría asumir un papel con diferentes grados de relevancia, dependiendo de los negocios actuales que sean fuente de interés. En concreto se debe indicar lo siguiente:

- ✓ La importancia asumida por la innovación en el negocio de la empresa, proporcionando por ejemplo la composición de las ventas por productos con una edad similar y también para aquellos productos de introducción reciente.
- ✓ La propensión de la empresa hacia la innovación, la cual se podría apoyar con estadísticas para proyectos iniciados e inversiones hechas.
- ✓ Una descripción de las tecnologías utilizadas junto con cualquier competidora.
- ✓ Aquellos procesos considerados importantes, acompañados de indicadores específicos, en los casos que sea necesario.

Organización. La dimensión «Organización» se presta predominantemente a información cualitativa en cuanto a localizaciones, lugares y sistemas de información. Esta sección se enriquece con la presencia de tablas organizativas sobre grupos, divisiones y operaciones. Podría también incluir información (cualitativa o de otro tipo) en cuanto a las relaciones de la empresa con sus proveedores, las políticas de gestión adoptadas en este sentido y la estabilidad de las relaciones, entre otros.

En presencia de un escenario macroeconómico extremadamente dinámico, con empresas llamadas a competir, cada vez está adquiriendo una mayor relevancia una sexta dimensión para elaborar informes sobre recursos intangibles. Esto no es parte de la dimensión «estrategia» o la «organizativa». En cambio presenta características especiales típicas de un activo institucional. Se refiere al tema de «gobierno corporativo», entendido, en su sentido más amplio, como un sistema de gestión y control al mismo nivel que uno de los impulsores de valor más importantes disponibles para la empresa.

La información que pertenece a las cinco categorías indicadas anteriormente podría contener datos reales o estimados, dependiendo de la naturaleza de la información. Se sabe que la dimensión de estimación (predicción) asume una importancia considerable en la valoración de los activos intangibles. De hecho, el tamaño y la cantidad de éstos se basan en su capacidad estimada para garantizar beneficios económicos estables en el futuro.

A la vista de la marcada tendencia futura, señalada por la información necesaria para valorar los activos intangibles, el carácter real/estimado de la información ha jugado un papel importante en el análisis realizado.

El grado de perfección de la información en cuanto a las cinco dimensiones descritas y la riqueza de detalles asociados con el nivel de informe presentado (también en relación con factores orientados al futuro) caracteriza el nivel de los informes para los elementos de una empresa. Se han definido tres niveles de análisis para clasificar a las empresas. De hecho, deberíamos señalar que la situación de «nivel cero» podría existir también donde las actividades de los informes no cubren, incluso en un nivel mínimo, las cinco dimensiones descritas y, por tanto, no permiten que agentes externos entiendan cuáles son los elementos centrales, con el fin de que la parte intangible de la empresa sea analizada a efectos de ser valorada. En este caso, el analista —en tanto que tiene una visión parcial del fenómeno— no se encuentra en una posición adecuada para formarse una opinión propia e independiente.

Los niveles de informes identificados y en relación con los cuales las empresas se pueden clasificar son los siguientes:

Nivel 1, información «mínima». Una empresa en el nivel 1 debería asegurarse al menos una cobertura mínima de las cinco dimensiones identificadas. Esto supone proporcionar al menos la información señalada anteriormente, de forma resumida, en cuanto a cada una de las cinco dimensiones descritas. En este caso, la información posee una naturaleza básicamente cualitativa y se refiere a datos reales.

Este tipo de información podría incluirse en los estados financieros de la empresa, en diferentes secciones de su informe sobre operaciones y notas explicativas o —mejor todavía— en una sección especialmente creada dentro del informe de operaciones.

Nivel 2, información «razonada». El nivel 2 requiere que la empresa se muestre favorable a la presentación de información sobre recursos intangibles: en este caso ha desarrollado un proyecto *ad hoc* para el análisis y presentación de información sobre el capital intelectual.

Los documentos utilizados con fines informativos son nuevamente los estados financieros de la empresa, en los cuales, cada capítulo será concebido como parte del informe sobre operaciones, con el fin de proporcionar información en cuanto a recursos intangibles. Esta sección incluye también un resumen diseñado como una especie de «panel de control» que, actualizado de forma periódica, permite a las empresas que sus resultados sean comparados a lo largo del tiempo y también fomenta el análisis dinámico. Esta información proporcionada es similar a la el nivel 1; su componente predictivo debe ser acen- tuado. Por otro lado, para cada una de las cinco di- mensiones indicadas es necesario proporcionar in- formación (incluyendo información cualitativa) en cuanto a la evolución proyectada del tamaño y es- trategia de la empresa, junto con los objetivos usua- les que podrían ser definidos a través de datos claves utilizados para medir los resultados organizativos pa- ra cada dato que genera valor.

Nivel 3, información «ampliada»: el informe de ac- tivos intangibles. El nivel 3 lo utilizan aquellas em- presas que publican un informe para activos intangibles. Este documento es independiente de los estados fi- nancieros de la empresa. Se podría estructurar en las cinco secciones de referencia anteriormente descri- tas, añadiendo otra que establezca los objetivos eco- nómicos y financieros. Esta sección, al mostrar infor- mación sobre los resultados obtenidos en relación con las predicciones, también proporciona una ima- gen de la senda recorrida por la empresa, en térmi- nos de estrategias establecidas y posteriormente im- plementadas.

Cada sección aborda temas que son importantes para el área empresarial objeto de consideración, y define los parámetros necesarios con el fin de medir sus resultados.

Cada párrafo contiene un nivel de información am- pliada en relación con los siguientes aspectos: des- cripciones cualitativas, datos cuantitativos y datos re- ales y estimados.

CONCLUSIONES ▼

A modo de síntesis de este trabajo, es conveniente re- sumir los elementos que caracterizan al «Proyecto AIAF sobre los Recursos Intangibles/2», así como nues- tras principales conclusiones.

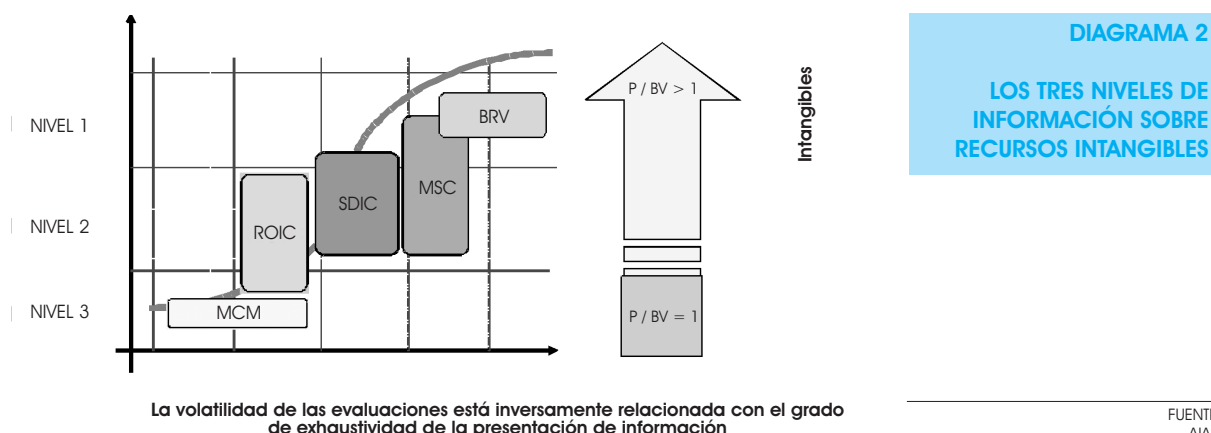
■ Un proceso de transformación estructural está ac- tualmente en desarrollo, lo que en nuestra opinión constituye un paso irreversible. Partiendo de un siste- ma que valora las empresas a partir de los activos que poseen y que figuran en sus estados financieros, nos movemos hacia un sistema donde el valor de la empresa cada vez está más determinado por los ac- tivos intangibles que controla y a los que tiene acce-

so. Sin embargo, la información estandarizada en los estados financieros es, a menudo, incompleta y/o imperfecta para el objetivo de obtención del valor real imputable a tales recursos caracterizados por una dinámica sorprendente, lo que significa que existe una necesidad constante de acumular y regenerar, así como el riesgo de «evaporación».

■ Este cambio en la importancia relativa dentro de los impulsores del valor de la empresa se ha visto amplificado en los últimos años por la combinación de dos fuerzas económicas: el incremento de la competencia entre empresas, y la creciente impor- tancia, en todos los procesos, de las tecnologías de la información. Por tanto, es posible señalar que ha surgido un conjunto de requisitos claves para la de- finición de modelos innovadores que podría ser usa- do para gestionar los elementos que integran el ca- pital intelectual y, específicamente, para el uso por parte de la empresa, de métodos financieros/cuan- titativos y no-financieros, capaces de determinar y medir la capacidad potencial para generar valor imputable a los recursos intangibles tales como la confianza en la marca, la reputación social y me- dioambiental, los acuerdos para alianzas, las com- petencias y capacidades del capital intelectual y sus ideas, la innovación constante de productos, procesos y canales de ventas así como dentro de la estructura organizativa, creatividad y capital rela- cional vinculado a los *stakeholders* con el objetivo de maximizar los resultados.

■ Sin embargo, la información pública estandarizada raramente se encuentra disponible para la mayoría de estos impulsores de valor. La gestión interna y las comunicaciones externas a menudo están limitadas a aquellos recursos intangibles que se pueden iden- tificar fácilmente y en relación con los cuales ya se ha tomado conciencia y que, de acuerdo con varios autores, se ha definido usando el término «propie- dad intelectual», cuyo significado es el conocimien- to estructurado presente en elementos como las pa- tentes, marcas y concesiones, cuya propiedad está salvaguardada por la protección legal de la em- presa, y los activos intangibles, haciendo referencia al conocimiento de elementos que ya se usan en los procesos productivos, tales como las aplicaciones de software. Nuestra opinión es que una parte cada vez mayor y más significativa del valor de la empresa po- dría atribuirse a los recursos mencionados en las lí- neas anteriores.

■ El hecho de no medir o informar sobre la propiedad de /acceso a activos intangibles crea un daño sus- tancial para la empresa, en forma de costes excesi- vos de capital, alta volatilidad y riesgos implícitos en el valor de sus *stocks*, inversiones insuficientes y una deficiente asignación de recursos. En este sentido, merece atención especial el riesgo de que circule in- formación sobre activos intangibles de una forma irre-



gular entre accionistas y gestores y, en general, entre empresas y *stakeholders*, puesto que tal irregularidad en la circulación de información puede suponer altos beneficios económicos para los *insiders* que posean tal información, y en casos extremos, pueden conducir a la explotación de ventajas derivadas de comportamientos fuera de la ley (como es el caso de los recientes escándalos financieros en USA), con los consiguientes daños a nivel individual, de grupo y social, así como una importante crisis de reputación para las propias empresas, debido a conflictos de intereses y un inadecuado gobierno corporativo. Únicamente la presentación transparente de información (tanto cualitativa como cuantitativa) sobre los recursos intangibles habría evitado a los accionistas de muchas empresas sorpresas desagradables, después de que la burbuja especulativa estallara a finales de los años noventa, y que estos recursos intangibles tan venerados, en realidad no eran más que «pasivos intangibles». Mayor información en cuanto a calidad, costes y beneficios implícitos en vez de estimular el potencial de gestión para crear valor y la habilidad de los analistas para valorar las empresas.

■ Nuestro objetivo no era añadir un «nuevo» método al ya de por sí amplio conjunto de herramientas existentes para la medición de capital intelectual. Sin embargo, nos propusimos la tarea de clasificar los métodos más innovadores y avanzados de medición y valoración de activos intangibles en relación con su habilidad para ser usado, bien por la propia empresa —como herramientas para la gestión y control de resultados— o por el propio analista —como herramientas para la valoración de la empresa—. Por tanto, concluimos definiendo las siguientes cinco macro-familias a través de las cuales se ofrece un resumen de todos los métodos analizados:

✓ **MCM**- Macro-familia para los métodos de capitalización de mercados.

✓ **ROIC**-Macro-familia para los métodos sobre el rendimiento del capital invertido.

✓ **MSC**- Macro-familia para los métodos de cuadro de mando.

✓ **SDIC**- Macro-familia para la estimación directa de capital intelectual.

✓ **BRV**- Macro-familia para los métodos de valoración de marcas.

■ Con el fin de poner en marcha este proceso de clasificación, utilizamos un enfoque «3-D» para informar sobre el capital intelectual de acuerdo con la propuesta de la AIAF en su «Nota de estudio 106». La adopción de este enfoque hacia los informes por parte de la dirección coloca al analista financiero en una posición adecuada para seleccionar el método más adecuado para valorar la empresa, a partir de las categorías de valor sobre las que debe informarse, así como de los objetivos del propio proceso de valoración.

■ A través de ejemplos para la aplicación del enfoque AIAF, clasificamos las cinco macro-familias de modelos de medición y valoración de activos intangibles identificados por nosotros, a partir del nivel de detalle requerido y el horizonte temporal (real o estimado), e información necesaria para utilizar por estos métodos. En resumen, en función de su habilidad para gestionar, medir y presentar la información sobre activos intangibles con el objetivo de valorar la empresa.

■ Los modelos de medición más sofisticados que, con el fin de ser aplicados requieren un conjunto de información más detallada, reflejan la mayor capacidad de los propios modelos para valorar los elementos intangibles y, como resultado, generar valoraciones agregadas que son superiores desde una perspectiva cuantitativa, y menos volátiles, desde una perspectiva cualitativa. El diagrama 2 ofrece una presentación gráfica de las conclusiones.

El círculo virtuoso que nos gustaría observar implica que la empresa, en primer lugar y sobre todo, se acos-

tumbra a gestionar y medir sus impulsores de valor intangible; por tanto, incrementa su visibilidad al mostrar al mercado estos impulsores, conduciendo a una mejor valoración por los competidores, y consecuentemente, reduciendo el coste incurrido por la empresa para acceder a las fuentes de capital intelectual.

De este modo, se puede alcanzar un juego suma-suma; en otras palabras, veremos una clara alineación de intereses entre la empresa, necesarios para cubrir el *gap* actual de información, proporcionando al mundo exterior una mayor cantidad de información con una mayor calidad (con los costes asociados incluidos), y el analista, que utilizaría dicha información dentro de los procedimientos de valoración.

Por otro lado, también está claro que los analistas financieros serán necesarios para lograr un desarrollo profesional, explotando su habilidad para realizar valoraciones que incorporen componentes con naturaleza «cualitativa» también.

Consideramos que este camino no sería corto, pero que, sin embargo, diversos negocios se beneficiarían de información relevante disponible dentro de sus organizaciones, incluso a pesar de la todavía carencia de una percepción clara del valor estra-

tégico de «un proceso sistemático y organizado de elaboración de informes para los activos intangibles», incluso dentro de un entorno de confidencialidad obligatoria, puesto que alguna de esta información podría tener una importancia estratégica para la propia empresa.

La transparencia de un informe financiero para los negocios es un concepto que evoluciona con el tiempo: sin embargo, el tiempo necesario para que la calidad de la información financiera evolucione podría estimarse, probablemente, en décadas. Mientras que a principios de los años setenta, incluso la facturación podía considerarse como un dato confidencial, debemos señalar el hecho de que la presentación de información sobre activos intangibles está actualmente en el punto de mira. Este hecho ha proporcionado a la AIAF un motivo de orgullo por haber sido, tanto antes como ahora, uno de los jugadores claves en este desafío hacia la transparencia.

NOTAS ↓

(*) De este apartado final son autores Gustavo Piera, Leo de Summit-Intangibles Management and Measurement Spain, y Giampaolo Trasi, Presidente de la AIAF, Asociación Italiana de Analistas Financieros.

