

# UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA GESTIÓN TÁCTICA Y ESTRATÉGICA DEL PATRIMONIO TANGIBLE E INTANGIBLE.

---

**Dra. Herenia Gutiérrez Ponce**  
**Profesora Titular de Universidad**  
Departamento de Administración de Empresas  
Facultad de Ciencias Económicas y  
Empresariales  
Universidad Autónoma de Madrid  
Ctra. Colmenar Viejo, km 15  
28049 MADRID  
Tfno.: +0034 914974638  
Fax.. +0034 914978555  
E-mail: [herenia.gutierrez@uam.es](mailto:herenia.gutierrez@uam.es)

**Dr. Esteban Pérez Calderón**  
**Profesor Colaborador**  
Departamento de Economía Financiera y  
Contabilidad.  
Facultad de Estudios Empresariales y Turismo  
Universidad de Extremadura  
Avda. de la Universidad, s/n  
10076 CÁCERES  
Tfno.: +0034 927257480  
Fax.: +0034 927257481  
E-mail: [estperez@unex.es](mailto:estperez@unex.es)

## Persona de contacto:

Esteban Pérez Calderón  
Profesor Colaborador

## Breve referencia al currículum de los autores:

Dra. Herenia Gutiérrez Ponce: Profesora Titular de Universidad y en la actualidad Vicedecana de Calidad e Innovación Docente de la Facultad de CC. Económicas y Empresariales de la Universidad Autónoma de Madrid. Autora y Coautora de varios artículos en revistas científicas y profesionales nacionales e internacionales. Coautora de varias comunicaciones en congresos nacionales e internacionales.

Dr. Esteban Pérez Calderón: Profesor Colaborador de la Universidad de Extremadura. Autor y Coautor de varios artículos en revistas científicas y profesionales nacionales e internacionales. Coautor de varias comunicaciones en congresos nacionales e internacionales.

## Declaración de originalidad:

Declaramos que el artículo es original y que no ha sido presentado ni está siendo objeto de revisión en otra revista, ni es parte de algún libro ya publicado.

*Declaramos el artículo en su totalidad fue presentado en el 1er Congreso Transatlántico de Contabilidad, Auditoría, Control de Gestión, Gestión de Costos y Globalización y X Congreso del Instituto Internacional de Costos que tuvo lugar en Lyon, Francia, del 13 al 15 de junio de 2007. Las modificaciones y aportaciones realizadas sobre aquella primera versión se han realizado atendiendo a los comentarios y posibles mejoras recogidas en la presentación que se hizo del trabajo en aquel momento.*

# Un Cuadro de Mando Integral para la Gestión Táctica y Estratégica del Patrimonio Tangible e Intangible

**Herenia Gutiérrez Ponce**  
Universidad Autónoma de Madrid

**Esteban Pérez Calderón**  
Universidad de Extremadura

---

**Palabras Clave:** Sistema de información contable, patrimonio tangible e intangible, cuadro de mando integral

## **RESUMEN (ABSTRACT)**

En el presente trabajo, una vez analizada la situación actual del Sistema de Información Contable (SIC) de la empresa y la problemática que se presenta referida a los intangibles, realizamos una aportación académica de la importancia de la gestión interna y externa del patrimonio intangible junto al tangible de cara a la generación de valor en la organización, ya sea vía resultados (visión interna) o revalorización del patrimonio neto de la organización (visión externa). En este proceso, un Cuadro de Mando Integral, adaptado a este particular tipo de recursos intangibles (CMI+I), será la herramienta ideal para pivotar esa generación de valor atendiendo a las nuevas necesidades de información en un entorno tan diferente al del siglo pasado en el que compiten las organizaciones modernas.

## **1. INTRODUCCIÓN**

En estos primeros compases del siglo XXI y en la media docena de años que han transcurrido desde su inicio, el interés sobre la gestión y emisión de información, de lo que vamos a denominar patrimonio intangible, ha ido aumentando para un número cada vez mayor de empresas (Gomes et al, 2007: 91).

En el presente trabajo, una vez analizada la situación actual del Sistema de Información Contable (SIC) de la empresa y la problemática que se presenta referida a los intangibles, realizamos una aportación académica de la importancia de la gestión interna y externa del patrimonio intangible de cara a la generación de valor, ya sea esta vía resultados, visión interna, o revalorización del patrimonio neto de la organización, visión externa.

Nos planteamos dos objetivos con este trabajo: por un lado, vamos a realizar una propuesta con la que poder valorar el patrimonio intangible, centrándonos en las herramientas y procedimientos que nos ofrece el sistema de información contable. Por otro, esta valoración servirá de fuente de datos para llegar al conocimiento de los activos y recursos menos materiales (intangibles) y, desde este conocimiento, conseguiremos gestionar su evolución para lograr una mejora tanto en los resultados, por la mejora en la gestión táctica, desde el interior de la empresa, como en la revalorización de la firma, gestión estratégica. A este respecto tendremos en cuenta que, en la sociedad actual donde compiten las empresas, los resultados pueden estar expresados en términos económicos y financieros pero también sociales.

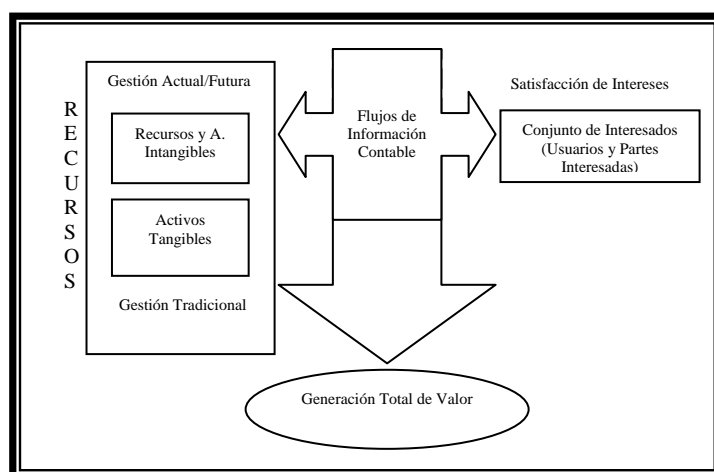
Para llegar a estas metas nos apoyaremos en la misma herramienta de gestión e información, adaptada a las necesidades que presenta este particular tipo de elementos patrimoniales (intangibles), nos referimos al Cuadro de Mando Integral. Con su utilización conseguimos tener bajo control la ejecución y cumplimiento de los objetivos marcados en la planificación tanto táctica como estratégica realizada sobre los intangibles, ligados a los objetivos a medio y largo plazo (visión interna). Además, gracias a la monitorización de las relaciones que se encontrarán entre intangibles y objetivos tácticos y estratégicos, podrá darse apoyo a la información emitida desde otras herramientas contables como la Contabilidad Financiera (visión externa).

## 2. EL SISTEMA DE INFORMACIÓN CONTABLE EN EL NUEVO ESCENARIO DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA

El valor añadido que consigue la empresa hoy en día, así como su proceso de generación de riqueza, depende no sólo de la atención puntual sobre alguno de sus más directos implicados como los accionistas, clientes o alta dirección, sino de la correcta satisfacción y participación de todos sus afectados e implicados en esa creación de valor añadido o riqueza (Partes Interesadas o *stakeholders*) (Kaplan y Norton, 2002:49; Lev, 2003:138-139). Sin el apoyo implícito o explícito de ellos la propia existencia de la organización peligraría (Freeman, 1984:31).

Creemos que la información contable que se requiere en la actualidad hay que entenderla desde una doble perspectiva pero con un único enfoque, esto es, desde las nuevas necesidades de información surgidas en el nuevo entorno de la Sociedad del Conocimiento (satisfacción de las necesidades informativas de los distintos usuarios de la información contable) y desde el papel de cada Parte Interesada en la cadena de generación de valor en la empresa (sirviéndonos de la información contable como herramienta de planificación y control de la evolución de sus satisfacciones). Todo ello enfocado al aumento de los resultados y riqueza mediante la elaboración y suministro de una información contable de mayor utilidad, desde el punto de vista de la relevancia y fiabilidad para la toma de decisiones, y mediante el cumplimiento de las expectativas que se marcaron los distintos *stakeholders* de la organización.

Figura 1: Proceso de Creación de Valor e Información Contable



Fuente: Elaboración Propia

El SIC se torna crítico al identificar, registrar y valorar en qué medida se consigue la satisfacción de los distintos Interesados en la empresa, asegurando su colaboración en la generación de riqueza, así como a la hora de proporcionarles información contable y social para que puedan evaluar su actuación y si se cumplen sus expectativas de rentabilidad, riesgo, proyección económica, responsabilidad o compromiso social (Fuertes y Laínez, 2004:63; Marr et al., 2004:44). En la Figura 1 anterior se representa tal proceso de creación de valor e información contable.

Los flujos de información contable que se producen en el seno de la empresa relativos a los recursos que ésta gestiona (tangibles e intangibles) y aquellos flujos de información que se producen entre la gestión de sus Interesados, llevan a la generación de riqueza para la firma por la mejora continua en la asignación de recursos (Bueno et al., 2006:195), la satisfacción informativa referida a esta mejora y la satisfacción de actuación social (cumpliendo con las aspiraciones o metas social-emocionales que se establecen los distintos Partes Interesadas en la organización). De ahí la gran importancia de un adecuado SIC que suministre información completa, relevante, fiable y oportuna que sea de interés para todos sus Interesados.

### **3. DEFICIENCIAS Y DEBILIDADES DEL SIC ACTUAL**

Entre otras causas, los cambios en el entorno provocados por el paso de la Sociedad de la Información a la Sociedad del Conocimiento, han hecho que los estados financieros hayan perdido paulatinamente gran parte de la utilidad que aportaban antaño (Iñiguez y López, 2005:462). Esta decadencia de la utilidad se debe sobre todo a la pérdida de relevancia de la información contable que se elabora y publica por estar afectada ésta por varias limitaciones o debilidades (CICA, 2000:1-2; EFRAG, 2006:11):

- sus medidas de realización de valor se basan en transacciones financieras o monetarias, sin tener en cuenta que este valor ha sido generado con anterioridad al momento en que se produce su realización;
- la información contable tradicional sólo satisface a algunas partes interesadas. Su medida de rendimiento se hace sólo desde la perspectiva de alguno de sus Interesados, los accionistas y la alta dirección, suponiendo que cubiertas sus necesidades informativas también quedan cubiertas las del resto de Interesados;
- los estados financieros sólo capturan la dimensión financiera de la empresa, a pesar de no ser ésta la única que interviene en la generación de resultados y riqueza, ignorándose la importancia de los intangibles en ese proceso. Sólo permiten el reconocimiento de activos que puedan medirse con total

fiabilidad, excluyendo a los intangibles derivados de relaciones o conocimientos. Esto puede llevar a la infravaloración del patrimonio de la empresa y desvirtualización de sus resultados, aumentando la incertidumbre y provocando errores en las previsiones de beneficios que hagan los usuarios de la información contable, tanto internos como externos;

- Existe una gran brecha entre la información que está en poder de los gestores de las empresas y la que se pone a disposición de los accionistas y resto de Interesados;
- ha sido concebido en función de un conjunto de reglas comunes de información;
- se encuentra sustentado por un marco conceptual que fue diseñado para aplicarlo a una pluralidad de sectores sin tener en cuenta sus particularidades que pueden ser muy acusadas;
- no ha sido integrado con otros modelos alternativos de información sobre el rendimiento como pueden ser los de medidas no financieras, medidas del capital intelectual, cuadro de mandos o técnicas de creación de valor de los accionistas.

El SIC está evolucionando para dar una adecuada cobertura a las nuevas necesidades informativas sobre el entorno (Cañibano y García-Ayuso, 2000:9), sobre el control y la planificación de los nuevos recursos clave de las empresas, para que éstas puedan ser altamente competitivas o, simplemente, puedan mantener su posición en su sector dentro de un entorno más complejo y afectado por muchas fuentes de incertidumbre.

Dados los drásticos cambios observados en la naturaleza de las empresas, provocados por su adaptación al nuevo entorno económico y social de la Sociedad del Conocimiento, el SIC necesita apoyarse en nuevos conceptos, medidas, modelos y prácticas en el proceso de tratamiento de la información contable que satisfagan las nuevas necesidades y pivoten lo suficiente para satisfacer las esperanzas de los distintos Interesados (Fuertes y Laínez, 2004:63; FASB, 2001:109; AICPA, 1994:5; EFRAG, 2006: 25; Iovane, 2008: 7).

Empresas líderes en su sector han adaptado sus SIC a las nuevas necesidades informativas en el ámbito interno para la correcta toma de decisiones, cubriendo las nuevas demandas informativas de los usuarios internos para afrontar con éxito los cambios en el entorno y poder competir en mejores o iguales condiciones que sus competidores, asegurando o manteniendo su capacidad de crear valor desde el interior de la organización.

Algunas de estas empresas han dado un paso más elaborando voluntariamente información adicional a la obligatoria, fuera de los estados financieros contables, que es demandada por el usuario externo,

como son los informes sobre el capital intelectual que poseen, el seguimiento de códigos de buena conducta o los compromisos sociales-éticos-morales-medioambientales adquiridos y cumplidos (Gomes et al., 2007: 110). Todo ello debido a que la información contable, que tradicionalmente se ha suministrado en los informes anuales, se ha quedado obsoleta y soporta muchas deficiencias a la hora de reflejar el valor de ciertas inversiones y toda la capacidad de generar riqueza desde la organización (Cañibano et al., 1999:20; Gutiérrez, 2000:4; Gandía, 2002:769). Esta situación hace que, desde el exterior, no se valore todo el potencial de generación de valor de las empresas.

### **3. UN MODELO DE REFERENCIA PARA LA VALORACIÓN DE LOS INTANGIBLES**

Se pretende valorar monetariamente capacidades, habilidades, flexibilidades, comportamientos empresariales y humanos, tornándose el intento en misión imposible, por muy grande que sea el empeño de utilizar unidades de medidas financieras, incapaces de valorar en su totalidad el objeto en cuestión. El SIC actual no permite reconocer ciertos inductores de valor más allá de la dimensión monetaria. Pero lo que es claro es que, como inductores de valor de la empresa, debemos cuantificar su presencia y nivel de calidad de manera que justifiquemos el valor que añaden, en forma de mayores resultados o riqueza.

Una vez tengamos identificados y debidamente clasificados todos los intangibles con los que cuenta la empresa, pensamos que su valoración deberá realizarse según estimaciones financieras y/o no financieras que en su conjunto resulten ser la referencia, más clara posible de su proyección de valor. De hecho, esta forma de proceder es la nueva tendencia marcada por las empresas preocupadas por la gestión basada en el valor a largo plazo, que utilizan modelos que toman como referencia elementos que componen su capital intelectual (Rojo, 2000:4) apoyados por indicadores y ratios financieras, es la denominada tercera generación de modelos de medición de valor (Marr et al., 2004:37).

Tendremos algunos ejemplos de intangibles que se presten de manera más fácil a ser sometidos a procesos de valoración utilizando técnicas financieras generalmente utilizadas y conocidas, o bien mediante un seguimiento del sacrificio de los recursos utilizados, gracias a un sistema de contabilidad analítica adecuado. Sería el caso de las marcas, proyectos de I+D, implantación de sistemas de calidad, patentes, franquicias, desarrollo de aplicaciones informáticas, modelos de utilidad, propiedad industrial o intelectual, etc. Pero, aun en estos casos, su valoración estará condicionada al valor alcanzado por indicadores o variables cualitativas y a la interrelación que mantengan con otras inversiones tangibles e intangibles, aportando una mayor fiabilidad, estabilidad, credibilidad, verificabilidad y confianza a los cálculos financieros realizados.

La separabilidad de los flujos de tesorería es, en algunos casos, un proceso muy complejo y en otros resultará imposible. Esta imposibilidad no debe ser óbice para paralizar el proceso valorativo de aportación de valor por parte de los recursos o actividades intangibles de la empresa. La solución estaría en realizar el análisis de valor atribuyendo esos flujos de caja indivisibles al conjunto de intangibles que se identifiquen (actividades o activos) ponderando su aportación (cuando sea posible) en la medida en la que cada grupo de intangibles sea importante para la empresa dependiendo del sector y mercado en los que actúe.

Por tanto, la información cualitativa haría referencia a indicadores de factores estratégicos y capacidades de la empresa que permitirán la consecución de los objetivos financieros y obtención de los flujos de caja estimados, siendo utilizada como factor de corrección de las estimaciones financieras (Stahel, 2004:70; Porporato et al., 2008:115). Esta información se obtiene del ámbito de la Contabilidad de Gestión y Estratégica, donde se establecen los objetivos estratégicos a alcanzar, líneas de actuación y las actividades a llevar a cabo para su consecución.

La valoración que realicemos de nuestro patrimonio intangible servirá como información de base y de partida para el proceso planificador de la firma, de control del alcance de los objetivos tácticos y estratégicos. En este sentido se plantean modelos de reconocida importancia como el propuesto desde el Proyecto MERITUM (Cañibano et al., 2002) o el Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 1992).

La propuesta de Lev (2003:146) es que los indicadores utilizados por las empresas para justificar el valor de sus intangibles deben tener las características de: cuantitativos, apoyando este valor con información sobre sus cualidades que puedan influir sobre la cadena de valor vía un anexo; estandarizadas, de manera que se asegure la comparabilidad interempresarial; relevantes para los usuarios de la información contable, acreditándose empíricamente mediante técnicas econométricas que justifiquen la correlación del intangible y el valor de las acciones o aumentos de productividad.

A nuestro SIC actual no podemos subyugarle a que nos proporcione información que es incapaz de elaborar. Es un sistema diseñado principalmente para la regulación y el control financiero-fiscal soportado sobre pilares que llevan a la elaboración de información de la máxima fiabilidad. Así, pues será necesario seguir contando con esta inestimable aportación. Se trataría de estructurar un SIC mejorado que, sirviéndose en lo posible de las virtudes de las normas contables existentes, incentive una mayor interconexión entre la información financiera (Contabilidad Financiera, metodología de valoración tradicional) e información cuantitativa y cualitativa (Contabilidad de Costes y Gestión, metodología de valoración cualitativa) que lleve a la elaboración de información sobre los activos,



recursos y actividades intangibles de forma que se pueda obtener el verdadero valor ostentado por la empresa (Rojo, 2000:15-16; Stahel, 2004:61; Moro, 2005:11).

#### **4. UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA TANGIBLES E INTANGIBLES (CMI+I)**

El CMI guardaría una alta correlación con las pretensiones de medición-valoración y gestión, tanto táctica como estratégica, relativa a los recursos y activos intangibles, de manera que podamos guiar a las empresas en cuanto a cómo competir en un entorno tan dinámico como el actual y a cómo informar sobre aquellos factores que se han convertido en máximos condicionantes de la creación de valor para la empresa desde el conjunto de Interesados de la firma, nos referimos a los intangibles (Santos y Fidalgo, 2004:86).

El CMI además de ser una herramienta de medición nos apoyará en el proceso de control de la gestión llevada a cabo, al describir el modelo de negocio con las relaciones que se establecen causa-efecto de los recursos implicados en los resultados financieros obtenidos (Roos et al., 2005:302; Ballvé y Amat, 2006:63). Para satisfacer las necesidades informativas a este respecto y centrándonos en lo referente a los intangibles, nuestra propuesta consistiría en diseñar un CMI que tenga en cuenta a los intangibles no reconocidos por la Contabilidad Financiera en el momento de diseño y ejecución de la estrategia.

Siguiendo con la filosofía del CMI original, el sistema de información que se necesita para la gestión y planificación en las empresas debe conseguir que las medidas financieras tradicionales convivan con diversos indicadores no financieros (cuantitativos y cualitativos), capaces de visualizar la rentabilidad sostenida de la empresa. Se trata de un sistema de medidas de rendimiento de corto plazo en simbiosis con aquellas otras que se sitúan en un horizonte temporal del largo plazo definido desde el plan estratégico (Gutiérrez, 2000: 3).

El CMI+I también debería recoger, junto con los indicadores financieros y no financieros de proyección de la compañía, aquellos otros que midieran de algún modo todos los riesgos que puedan afectar en un futuro a los inductores de intangibles, a los resultados o a la generación de riqueza.

En nuestra opinión, partiendo de propuestas como las realizadas por los padres de esta metodología Kaplan y Norton (1992) o la del profesor López (2003), las cinco perspectivas que deberían contemplarse para la gestión del patrimonio tangible e intangible serían:

- **Perspectiva Financiera:** los indicadores encargados de reflejar la situación y proyección de este enfoque tienen que incluir ratios financieros, tasas, porcentajes, resultados, revalorizaciones de acciones...
- **Perspectiva Humana:** capacidades y habilidades humanas, motivación, flexibilidad, talento, trabajo en equipo, satisfacción...
- **Perspectiva Interna (Estructural y Organizacional):** procesos internos de creación de valor (producción, innovación, explicitar habilidades y capacidades).
- **Perspectiva Comercial:** clientes, competencia, colaboradores, aliados y proveedores...
- **Perspectiva Social:** referida a actuaciones de responsabilidad social, con el medio ambiente, respecto a trabajadores, accionistas, clientes, sociedad en general, asociaciones, instituciones, acción filantrópica, buen gobierno, entre otras.

En todas las perspectivas tendremos que contar con la referencia de nuestros máximos competidores, del líder o de la media del sector que nos oriente en la bondad de las medidas tomadas, centrandó la atención sobre aquellos indicadores en los que nos vemos superados e intentando analizar el por qué y cómo se está produciendo esa situación, así como las acciones a acometer para corregir estas desviaciones. Por supuesto, la empresa deberá detallar en todos los casos las metodologías y ajustes sobre los datos que se hayan utilizado de manera clara y transparente. En el Cuadro 1 se resumen los indicadores que estimamos serían necesarios considerar.

Cuadro 1: Propuesta de Indicadores para las Distintas Perspectivas

| <b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>   |  |
|---|--|
| <b>Ingresos</b>   | <b>Costes</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresos procedentes de marcas, patentes, innovaciones...</li> <li>• Ingresos de nuevos productos</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costes de actividades intangibles (%)</li> <li>• Valor añadido por actividad intangible</li> <li>• Rentabilidad de publicidad, diferenciación...</li> </ul>                       |
| <b>Inversiones</b>  | <b>Valor para Accionista</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de uso de intangibles</li> <li>• intangibles compartidos o cooperativos (%)</li> <li>• Rentabilidad financiera, económica de intangibles (sobre ventas y activos netos)</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujos de caja generados de intangibles</li> <li>• Rupturas en el plan estratégico</li> <li>• Apalancamiento financiero asociado a intangibles</li> </ul>                         |
| <b>PERSPECTIVA HUMANA</b>   |  |
| <b>Perfiles, Tareas, Delegación</b>   | <b>Incentivos y Retribución</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfiles de personalidad y valores</li> <li>• Nivel de autonomía/dependencia en tareas</li> <li>• Cooperación de equipos, mandos y empleados</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipología de incentivos y retribución</li> <li>• Costes de inadecuada retribución</li> <li>• Planes de carrera profesional y personal</li> </ul>                                  |
| <b>Concienciación, Motivación, Formación (CMF)</b>  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel satisfacción laboral, profesional, personal</li> <li>• Rentabilidad de CMF</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº sugerencias exitosas hechas por empleado</li> <li>• Calidad del ambiente de trabajo</li> <li>• Costes de oportunidad CMF</li> </ul>  |
| <b>PERSPECTIVA ESTRUCTURAL</b>  |  |
| <b>Procesos Innovación</b>  | <b>Procesos Operativos</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad en las nuevas línea producto</li> <li>• Coste asociado (%)</li> <li>• Desviación soportada (no conformidades)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividades asociadas</li> <li>• Manuales operativos, de rutinas de trabajo, problemas-soluciones, actuaciones, mejores prácticas. Bases documentales de procesos.</li> </ul> |
| <b>Tecnologías y Sistemas de Información</b>  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión en TI y SI/Tiempo uso efectivo (%)</li> <li>• Utilización bases de datos y documentales</li> <li>• Nivel de rendimiento sobre capacidad total</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveles de eficiencia y eficacia tecnológica</li> <li>• Información compartida (%)</li> <li>• Gap tecnológico</li> </ul>  |
| <b>PERSPECTIVA COMERCIAL</b>  |  |
| <b>Clientes</b>   | <b>Aliados, Colaboradores o Proveedores</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento del nivel de satisfacción (%)</li> <li>• Calidad de servicios postventa ofrecidos</li> <li>• Intención de compra de nuevos clientes</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción, quejas o disfuncionalidades (%)</li> <li>• Peso específico en el sector (%)</li> <li>• Coste y rentabilidad de la relación</li> </ul>                               |
| <b>PERSPECTIVA SOCIAL</b>   |  |
| <b>Medioambiental</b>   | <b>Responsabilidad Social</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ppales inversiones medioambientales</li> <li>• Normalización de calidad medioambiental</li> <li>• Imagen medioambiental</li> <li>• Coste y Rentabilidad de actuación o comportamiento</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento con código ético y buen gobierno</li> <li>• Ppales. Entidades o eventos patrocinados</li> <li>• Contribución social: número de empleos, imagen...</li> </ul>         |

Fuente: Elaboración Propia

Cada una de estas perspectivas estaría formando un bloque de actuaciones, posesiones, comportamientos (refiriéndonos a capacidades, habilidades, talento bajo el control y explotación de la empresa) e intangibles.

## **5. APORTACIÓN DE ESTA METODOLOGÍA A LAS NUEVAS NECESIDADES DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA Y DE GESTIÓN DE INTANGIBLES: PERSPECTIVA INTERNA Y EXTERNA**

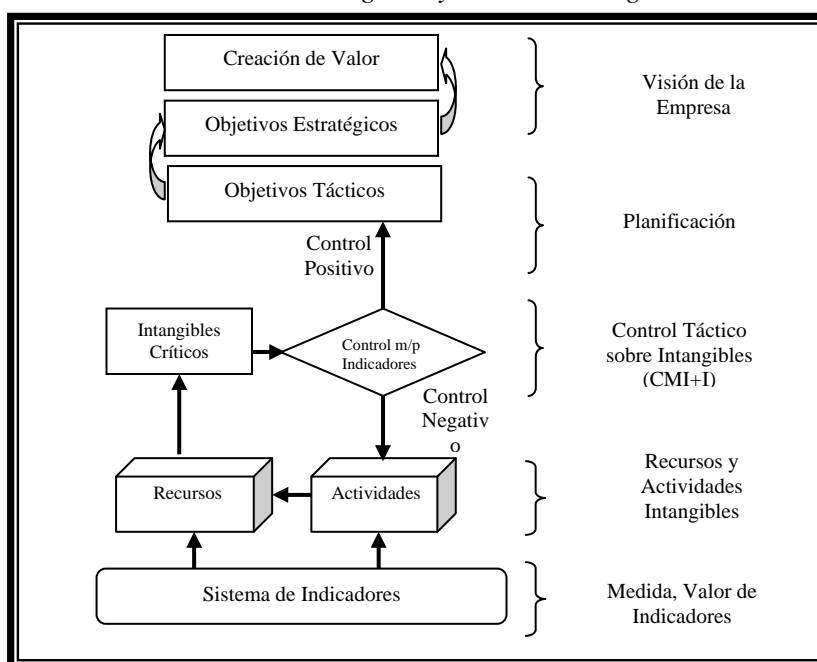
Generalmente, los SIC siguen manteniendo una fuerte orientación hacia las áreas tradicionales más relacionadas con la explotación del negocio como son la comercial, producción, aprovisionamiento, además de las facetas de inversiones y finanzas. La razón es que en estas áreas se localizaba la generación de valor cuando la gestión se optimizaba. Sin embargo, en el nuevo entorno devenido, independientemente del sector, el protagonismo se sitúa en variables como la calidad, tecnología de los sistemas de información, recursos humanos, I+D+i, capacidad de aprendizaje, estrategia y capacidad competitiva, énfasis en el servicio al cliente, capacidad de reacción a tiempo, internacionalización, sistemas integrados de producción, etc. (Gutiérrez, 2001: 3).

En esta última fase del tratamiento contable de los recursos y activos intangibles pretende ligarse la gestión de éstos con el plan táctico y estratégico de la empresa. Nos planteamos el hecho de ofrecer una alternativa a la falta de visión que tienen los actuales estados financieros, hecho que queda denunciado en la primera parte de este trabajo. Así, pretendemos no sólo identificar, valorar y medir los componentes del patrimonio intangible, sino también enlazar sus aportaciones de valor con la estrategia que se plantea la empresa en el medio-largo plazo, justificando de esta forma los indicadores financieros y cualitativos, dotándolos de mayor credibilidad y aportando mayor utilidad y relevancia a la información contable elaborada y suministrada por la unidad de negocio.

Estas mediciones serán interesantes, por cuanto visualizan mejor el proceso de creación de valor, tanto desde el punto de vista del usuario interno, apoyando mejor su proceso de control y planificación táctica, como desde la posición de cualquier Interesado, apoyando sus decisiones de asignación de recursos.

Si tomamos como base de nuestro análisis el esquema básico aportado como directriz en el informe elaborado desde el Proyecto MERITUM para la gestión y difusión de información sobre intangibles, buscaríamos establecer relaciones claras y simples, pero no por ello faltas de significatividad, utilidad informativa y de gran aportación para la gestión de los intangibles que lleven a la máxima generación de valor o riqueza, según se expresa en la Figura 2.

Figura 2: Relación de Activos Intangibles y Visión Estratégica



Fuente: Elaboración Propia a partir de Cañibano et al. (2002:43)

El CMI+I va a ser la herramienta perfecta para realizar el planteamiento y seguimiento táctico y estratégico de dichos inductores, proporcionando la visión necesaria de las relaciones establecidas entre ellos y los resultados financieros a obtener en el largo plazo de manera que se ratifique la validez de la gestión en estos temas y se justifiquen las aportaciones de valor derivadas de ella, ya que al fin y al cabo lo que interesa es un buen resultado financiero sostenible en el tiempo.

Desde la perspectiva interna el CMI+I consigue su máxima aportación cuando es utilizado para la planificación y control estratégico, en un horizonte temporal de medio/largo plazo (Kaplan y Norton, 2002:26). Se apoya apreciadamente la visión de los usuarios internos más implicados con la gestión y planificación dentro de la empresa.

Desde una perspectiva externa se consigue una relación causal entre todos aquellos recursos y activos intangibles, la estrategia y los resultados financieros obtenidos por la organización. La comunicación a los Interesados de la organización de la información, vía informe anual o complemento de las cuentas anuales, que se estime oportuna y suficiente para la satisfacción de aquellos, dotará de mayor credibilidad y racionalidad al empleo de recursos para los intangibles y los procesos relacionados con ellos (Edvinson y Kivikas, 2004:53).

Por tanto, el futuro de la contabilidad financiera pasa más por la evolución de la Contabilidad para la Gestión que por lo que pueda aportarse desde ella lo cual acerca peligrosamente el papel de la Contabilidad Financiera a la única función de legitimar la actuación de aquellos que deben rendir

cuentas a terceros interesados o la función de ciertos usuarios, como los auditores o la institución fiscal.

## **6. CONCLUSIÓN**

Ante la importancia que han adquirido las inversiones intangibles dentro de los procesos de generación de valor, vía resultados o revalorización del patrimonio, el sistema de información contable debe facilitar las herramientas necesarias para que sus usuarios cuenten con la información suficiente y oportuna que les haga maximizar sus expectativas y los beneficios que esperan obtener.

Según lo defendido en nuestro trabajo, resulta que un Cuadro de Mando Integral, adaptado a nuestras necesidades, vendrá a ser la herramienta ideal para el tratamiento contable del Patrimonio Intangible (activos-recursos- y pasivos intangibles). Esta herramienta nos permitirá realizar una gestión táctica y estratégica de las inversiones intangibles, asegurando la capacidad competitiva ante la competencia y, por tanto, la supervivencia e incluso la superación de nuestros máximos competidores. También, podrá apoyarse a la contabilidad financiera con información que ésta es incapaz de generar, por la metodología meramente financiera que aplica, que la haga reportar una mayor utilidad a sus usuarios al suministrar información mucho más relevante y explicativa del valor asignado por el mercado y que tanto varía, en ocasiones, con el reflejado en sus estados financieros.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ❑ American Institute of Certified Public Accountant (AICPA) (1994): “*Improving Business Reporting, a Costumer Focus: meeting the information needs of investors and creditors*”, New York.
- ❑ Ballvé, A.M. y Amat Salas, O. (2006): *Los cuadros de mando como sistemas interactivos. Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*. Vol. IV, núm.8, p.p. 59-83.
- ❑ Bueno Campos, E.; Morcillo Ortega, P.; Salmandor Sánchez, M. P. (2006): *Dirección estratégica. Nuevas perspectivas teóricas*. Pirámide, Madrid.
- ❑ Canadian Character of Accountant (CICA) (2000): “*What are the limitations of the traditional accounting framework in the 21st century*”. [www.totalvaluecreation.com/TVCfaq/4.html](http://www.totalvaluecreation.com/TVCfaq/4.html). Última consulta en agosto de 2004.
- ❑ Cañibano Calvo, L., García-Ayuso Corvasí, M. y Sánchez M.P. (1999): *La relevancia de los intangibles para la valoración y la gestión de empresas: revisión de la literatura. Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. XXVIII, núm.100, pp. 17-88.
- ❑ Cañibano, L. y García-Ayuso, M. (2000): *El papel de los intangibles en el análisis de la situación financiera de la empresa*. Ponencia presentada en las VI Jornadas de Trabajo sobre Análisis Contable, Almería.
- ❑ Cañibano, L. y Sánchez, M.P., García-Ayuso, M. y Chaminade, C. (Equipo Editor) (2002): *Directrices para la gestión y difusión de información sobre intangibles*. Madrid: Fundación Airtel Móvil.
- ❑ Edvinsson, L; Kivikas, M. (2004): *La nueva perspectiva de la creación de valor en Medición, Control y Gestión de los intangibles*. ACCID, Barcelona: Ediciones Deusto.
- ❑ European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) (2006): “*The performance reporting debate. What (if anything) is wrong with the good old income statement?*” Discussion Paper 2, November.
- Financial Accounting Standard Board (FASB) (2001): “*Business and Financial Reporting, Challenges from the New Economy.*” Special Report, April.
- ❑ Freeman (1984): *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman.
- ❑ Fuertes Callén, Y; Laínez Gadea, A. (2004): *Deficiencias y alternativas de la información contable actual*. Partida Doble, núm.152, pp. 62-73.
- ❑ Gandía Cabedo, J.L. (2002): *La divulgación de información sobre intangibles en internet: evidencia internacional. Revista Española de Financiación y Contabilidad*, Vol.XXXI, núm.113, pp. 767-802.
- ❑ Gomes, P., Serra, A., Ferreira, E. (2007): *Medida e divulgação do capital intelectual: as empresas portuguesas cotadas na euronext. Revista del instituto internacional de costos*, Nº1, jan/jun, p.p. 88-115.
- ❑ Gutiérrez Ponce, H. (2000): *Los intangibles desde la perspectiva de la planificación y el control de la gestión*. Comunicación presentada en el IX Encuentro de Profesores Universitarios de Contabilidad, Las Palmas de Gran Canaria.
- \_(2001): *El control de la gestión empresarial ante los retos de las actuales organizaciones*. Comunicación presentada en las VI Jornadas de Trabajo de Contabilidad de Costes y de Gestión, Universidad de Burgos.
- ❑ Iñiguez, R y López,G (2005): *Valoración de los activos intangibles en el mercado de capitales español. Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. XXXIV, núm.125, pp. 459-499.
- ❑ Iovane, T. (2008): *Management accountancy and the changing face of the finance function. Revista del instituto internacional de costos*, Nº2, enero/julio, p.p. 7-11.
- ❑ Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (1992): *The balanced Scorecard. Measures that drive performance*. Harvard Business Review, January-February, pp. 71-79.
- \_(2002): *Cuadro de mando integral (The Balance Scorecard)*. Segunda edición. Barcelona: Ed. Gestion 2000.
- ❑ Lev, B (2003): *Intangibles: Medición, gestión e información*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- ❑ López Viñegla, A. (2003): *Gestión estratégica y medición. El cuadro de mando como complemento del Balanced Scorecard*. Monografías AECA. Madrid: AECA.
- ❑ Marr, B., Roos, G., Nelly, A., Pike, S. y Gupta, O. (2004): *Hacia la tercera generación en la medición de resultados*. In *Medición, Control y Gestión de los intangibles*, pp.27-52. ACCID, Barcelona: Ediciones Deusto.
- ❑ Moro Prieto, M. A. (2005): *Capital Intelectual y cuadro de mando integral: la fuerza de la unión*. Comunicación presentada al XIII Congreso AECA, Oviedo.
- ❑ Porporato, M.; Basabe, M.; Arellano, J. (2008): *Commonality and standardization of balanced scorecard's measures across perspectivas. Revista del instituto internacional de costos*, Nº2, jan/jul, p.p. 113-131.
- ❑ Rojo Ramírez, A.A. (2000) *Valoración, nueva economía y sistema contable. Revista de AECA*, núm.53, pp. 3-7.
- ❑ Roos, G., Pike, S. and Fernström, L. (2005): *Managing Intellectual Capital in practice*. Oxfor: Butterworth-Heinemann.

- ❑ Santos Cebrián, M.; Fidalgo Cerviño, E. (2004): *Un análisis de la flexibilidad del cuadro de mando integral en su adaptación a la naturaleza de las organizaciones*. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*. Vol. II, núm.4, pp. 85-117.
- ❑ Stahel, A.W. (2004): *La contabilidad global (CG): elementos para un cambio de paradigma*. In *Medición, Control y Gestión de los intangibles*, pp.58-79. ACCID, Barcelona: Ediciones Deusto