

Hacia un Nuevo Modelo de Valoración de Intangibles

Tesis doctoral

Presentada por:

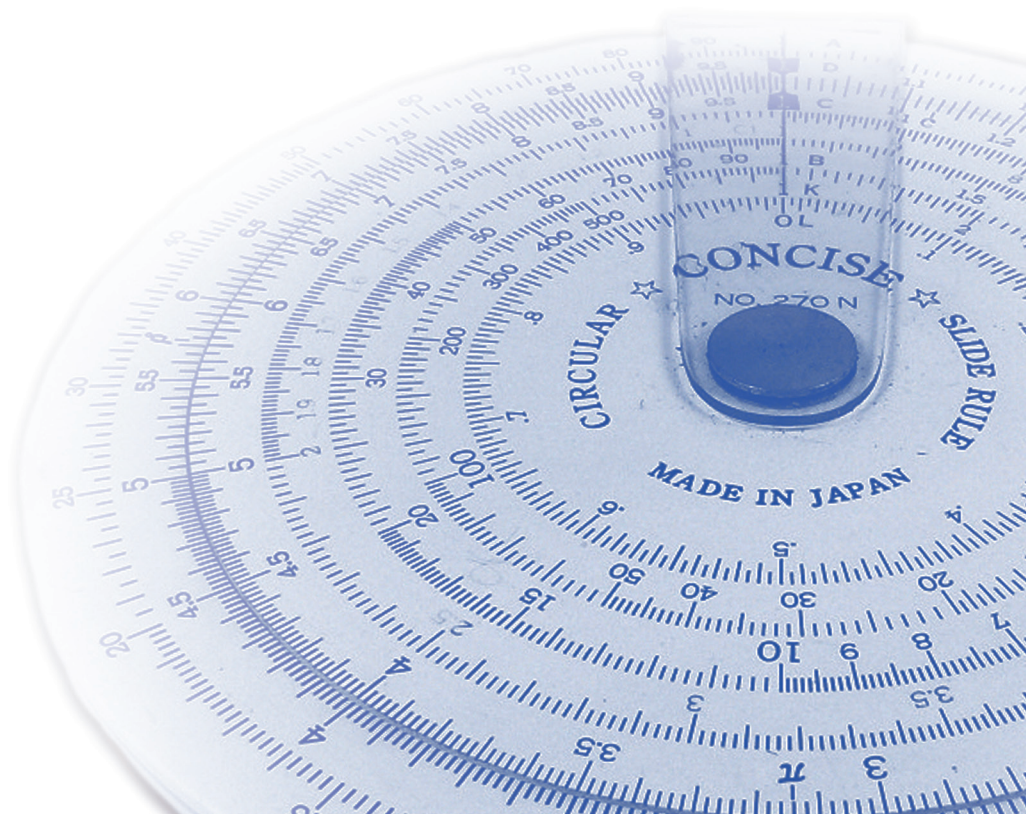
CRISTINA ÁLVAREZ VILLANUEVA

Dirigida por:

DR. RAFAEL LÓPEZ LITA

CASTELLÓN, 2010

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN



HACIA UN NUEVO MODELO DE VALORACIÓN
DE INTANGIBLES

por

Cristina Álvarez Villanueva

Doctorado en

Comunicación Empresarial e Institucional:
Tendencias y Perspectivas

Universitat Jaume I

2010

Servei de Comunicació i Publicacions de la Universitat Jaume I, Castellón (España).
Servidor de Tesis Doctorals en Xarxa (TDX), <http://www.tesisenxarxa.net/TDX-1109110-095055>

ISBN 978-84-693-8921-8

Portada dissenyada por MAICO, Maite Comes Cuartiella, el 26 de Febrero de 2010.

UNIVERSITAT JAUME I

Hacia un nuevo modelo de valoración de activos intangibles

por Cristina Álvarez Villanueva

Director de la Tesis Doctoral:

Dr. Rafael López Lita

Departamento de Ciencias de la
Comunicación

Investigación realizada en el marco del Proyecto de Investigación **SEJ2006-14266**: "Tendencias actuales en la gestión de intangibles comunicativos para el desarrollo socioeconómico del territorio", financiado por el **Ministerio de Educación y Ciencia**, dentro de la convocatoria de Proyectos de Investigación en el marco de algunos programas nacionales del **Plan Nacional de Investigación Científica, Desarrollo e Innovación Tecnológica 2004-2007**.

A mis padres, el motor de mi vida

AGRADECIMIENTOS

El primer agradecimiento va dirigido a mi director de tesis, que más que un director ha sido un amigo y un mentor en muchos aspectos personales de mi vida. Con él he compartido confidencias y largas charlas, muy agradables, que espero poder continuar haciendo a pesar de haber cerrado este capítulo en nuestra historia. Para ti, Rafael, mi más sincero agradecimiento.

Como no, agradecer también a todos los expertos que han colaborado desinteresadamente en la investigación de esta tesis. Y reconocer el esfuerzo que ha supuesto el responder a una entrevista tan profunda e intensa y el tiempo dedicado para ello. No quiero olvidarme del inestimable apoyo recibido por los todos los miembros del departamento, que siempre han tenido palabras de ánimo y se han ofrecido para cualquier ayuda: Magdalena Mut, Mayte Benlloch, Javier Marzal, gracias. Ni por supuesto de mi compañera de fatigas y charlas, una buena amiga, Maite Comes, quien además ha diseñado la portada de esta tesis, reflejando perfectamente su contenido.

Tampoco puedo olvidarme de mis amigos, que a pesar de mis grandes ausencias debido a este arduo trabajo, han sabido entenderlo y animarme cuando más lo he necesitado. Y por supuesto, destacar a la persona que camina junto a mí cada día, Joan Miquel Navarro, quien siempre ha estado conmigo en los buenos y malos momentos, haciéndome sentir feliz en todos ellos a su lado. Gracias por tu paciencia, comprensión y cariño, y por tu apoyo incondicional.

En último lugar, aunque no por esto menos importante, quisiera agradecer, aunque no tengo palabras para ello, a las personas que han estado apoyándome siempre, a lo largo de todo el camino que he vivido, que no han cesado ni un momento, y que a pesar de los malos momentos siempre han estado ahí, apoyándome y animándome. Quienes me han dado la vida y quienes son una razón por la que vivir. Ricardo Álvarez, Conchi Villanueva, Patricia Álvarez, Nicolás Villanueva, Soledad Álvarez, Julio Álvarez, Tomasa Fernández. A vosotros, que sois el motor de mi vida, a mi familia, gracias. Sin vosotros nada de esto hubiera sido posible.

Nomenclatura empleada en esta tesis doctoral

A lo largo del presente estudio se manejan sin distinción los términos *compañía*, *empresa* u *organización*, todos ellos pretendiendo el mismo significado. Los casos mostrados serán aplicables, por tanto, a sus sinónimos también no citados.

Además, se han empleado una serie de abreviaturas y siglas que se listan a continuación en orden alfabético:

Abreviatura	Palabra
AI	activo(s) intangible(s)
apdo.	apartado
AT	activo(s) tangible(s)
c.	capital
cap.	capítulo
CI	capital intelectual/intangible
DIC	<i>direct intellectual capital</i> (métodos directos)
dircom	Director de Comunicación
ec.	ecuación
ed.	edición
EEUU	Estados Unidos, USA
ej.	ejemplo
et al.	y otros autores
etc.	etcétera
fig.	figura
máx.	máximo
MCM	<i>market capitalization method</i> (métodos de capitalización de mercado)
mín.	mínimo
núm., N ^o	número
párr.	párrafo
pág., p.	página
PIB	producto interior bruto
p. ej.	por ejemplo
pp.	páginas
pról.	prólogo

P/L	<i>profit & loss</i> (pérdidas y ganancias)
ROA	<i>return on assets methods</i> (métodos de retorno sobre activos)
RRHH	recursos humanos
RSC	responsabilidad social corporativa
S.A.	sociedad anónima
SC	<i>score card</i> (de tablero de indicadores)
TIC	tecnologías de la información y la comunicación
VAI (=VIA)	valor de los activos intangibles
VAT (=VTA)	valor de los activos tangibles
vol.	volumen
vs.	versus
vv. aa.	varios autores

Nota: a lo largo del presente estudio se manejan sin distinción los términos *compañía*, *empresa* u *organización*, todos ellos pretendiendo el mismo significado. Los casos mostrados serán aplicables por tanto a sus sinónimos también no citados.

Intangible (adjetivo),

1640, "incapaz de ser tocado", del Francés *intangible* (1508), el cual deriva del Latín Medieval *intangibilis*, proveniente *in-* ("no") y del Latín Tardío *tangibilis* "que puede ser tocado", del Latín *tangere* "tocar". Figuradamente, el significado de "no poder ser comprendido" es de 1880. La designación como nombre significando "cualquier cosa intangible" es a partir de 1914.

Índice

<u>Agradecimientos</u>	7
<u>Nomenclatura empleada en la tesis</u>	9
<u>Glosario</u>	25
<u>Prefacio</u>	31

Sección 0: Marco Contextual

1. <u>Introducción</u>	39
1.1. Presentación de la investigación	39
1.2. Justificación de la investigación	41
1.3. Motivación personal de la investigación	43
1.4. Metodología	45
1.5. Hipótesis y objetivos	47
1.6. Estructura de la tesis doctoral	51
1.6.1. Estructura externa	52

1.6.2. Estructura interna	53
2. <u>Evolución de los activos intangibles</u>.....	61
2.1. Marco histórico	61
2.2. Los activos intangibles en el ámbito empresarial	66
2.2.1. Enfrentándose al cómo	71
2.2.2. Enfrentándose al qué	72
2.3. Conclusiones	72
3. <u>Los activos intangibles y la toma de decisiones estratégicas en la empresa</u>	75
3.1. Los AI y la estrategia de la empresa. Diferentes aproximaciones	75
3.1.1. La dirección estratégica como usuario de los activos intangibles y de su necesidad de valoración	77
3.2. Las escuelas de estrategia	82
3.3. La toma de decisiones estratégicas. Cuatro modelos distintos.	84
3.3.1. La aproximación prescriptiva-racional	85
3.3.2. La aproximación organizacional	87
3.3.3. La aproximación emergente-adaptativa	87
3.3.4. La aproximación integradora	89
3.4. Conclusiones	90
4. <u>La definición de activo intangible, una aproximación</u>	93
4.1. Situación actual	93
4.2. Definición de activo intangible	94
4.2.1. Desde el punto de vista económico	96
4.2.2. Desde el punto de vista jurídico	98
4.2.3. Desde el punto de vista contable	100
4.2.4. Desde el punto de vista técnico	102

<u>ÍNDICE</u>	15
4.3. Requisitos para ser activo intangible	103
4.4. Definición de fondo de comercio	104
4.5. Definición de capital intelectual	106
4.5.1. Los recursos y las actividades intangibles versus los activos intangibles	109
4.5.2. Diferencias entre capital intelectual e intangible	111
4.6. Conclusiones	113
5. <u>Clasificación de los activos intangibles</u>.....	115
5.1. Introducción	115
5.2. La clasificación de activos intangibles	117
5.2.1. AI según Hendriksen y Van Breda	118
5.2.2. AI según OCDE	118
5.2.3. AI según EUROSTAT	119
5.2.4. AI según Hammerer	120
5.2.5. AI según Skandia	121
5.2.6. AI según Mortensen, Eustace y Lannoo	122
5.2.7. AI según Young	123
5.2.8. AI según NYU	124
5.2.9. AI según Sveiby	125
5.2.10. AI según Lev	127
5.3. La clasificación de capital intelectual	128
5.3.1. CI según Kaplan y Norton (BSC)	129
5.3.2. CI según Edvinsson y Malone (Skandia Navigator)	129
5.3.3. CI según Sveiby (IAM)	131
5.3.4. Otras clasificaciones de CI derivadas	132
5.4. Comparativa y conclusiones	141

6. <u>Tratamiento contable de los activos intangibles</u>	149
6.1. Introducción	149
6.2. La definición contable de los AI	151
6.3. Clasificación contable de los AI	152
6.4. Normas de valoración en el reconocimiento inicial de los AI	154
6.5. Tratamiento contable de los AI identificables	155
6.5.1. Reconocimiento contable	156
6.5.2. Valoración inicial	158
6.5.3. Valoración al cierre	160
6.5.4. Los activos intangibles identificables generados internamente	164
6.6. Tratamiento contable de los AI no identificables	168
6.7. Conclusiones	170

Sección 1: Marco teórico. Métodos de valoración de activos intangibles

7. <u>Métodos de valoración</u>	175
7.1. Introducción	175
7.1.1. Introducción. ¿Por qué valoramos AI?	176
7.1.2. Introducción. De acuerdo, ¿pero cómo lo valoramos?	178
7.2. Diversas clasificaciones de los métodos de valoración	182
7.3. El universo y la muestra	194
7.4. Conclusiones	196
8. <u>Recopilación de los métodos de valoración</u>	197
8.1. Presentación de la recopilación	197
8.2. Recopilación de métodos	199
8.3. Conclusiones	268

9. <u>Métodos de valoración de intangibles MCM</u>	269
9.1. La tasa Q de Tobin	271
9.2. Market-to-book value	273
9.2.1. Relación entre el MBV y el PER	275
9.3. El método financiero de evaluación de activos intangibles (FiMIAM)	278
9.3.1. Definición y cálculo original del FiMIAM	278
9.3.2. Mejoras del FiMIAM	279
9.3.3. Ventajas y desventajas del FiMIAM	280
9.4. Balance Invisible	281
9.4.1. Definición y cálculo original del Balance Invisible	281
9.4.2. Mejoras del Balance Invisible	282
9.5. Comparativa entre los métodos	282
10. <u>Métodos de valoración de intangibles ROA</u>	285
10.1. EVA	286
10.1.1. Definición y cálculo original del EVA	286
10.1.2. Problemáticas del EVA. Necesidad de valoración de los AI	289
10.1.3. Reformulación del EVA. Los AI	292
10.2. CFROI	294
10.2.1. Definición y cálculo original del CFROI	294
10.2.2. Problemáticas del CFROI	296
10.3. MVA	296
10.3.1. Definición y cálculo original del MVA	296
10.3.2. Problemáticas del MVA	297
10.3.3. La reformulación del MVA. Apoyo en el EVA	298
10.4. CVA	299
10.4.1. Definición y cálculo original del CVA	299
10.4.2. Problemáticas del CVA	300

10.5. El método NCI Research Illinois y su CIV	301
10.5.1. Definición y cálculo original del CIV	301
10.5.2. Ventajas y problemas del CIV	303
10.5.3. El CIV y su apoyo al MBV	304
10.6. Comparativa entre los métodos	305
11. <u>Métodos de valoración de intangibles DIC</u>	309
11.1. Technology Broker	309
11.1.1. Definición y cálculo original del Technology Broker	309
11.1.2. Problemáticas y ventajas del Technology Broker	311
11.2. El modelo de dirección estratégica por Competencias (DEC)	312
11.2.1. El Modelo de Gestión por Competencias	312
11.2.2. Problemática del modelo de competencias	315
11.2.3. La evolución: el Modelo de Dirección Estratégica por Competencias (DEC)	315
11.2.4. Ventajas y desventajas del DEC	317
11.3. The value Explorer	318
11.3.1. Definición y cálculo original del The value Explorer	318
11.3.2. Problemáticas y ventajas del The Value Explorer	320
11.4. La particularidad del método mixto FiMIAM	320
11.5. Comparativa entre los métodos	322
12. <u>Métodos de valoración de intangibles SC</u>.....	327
12.1. El balanced Scorecard o cuadro de mando integral (BSC)	327
12.1.1. Ventajas y desventajas del BSC	331
12.2. Skandia Navigator	332
12.2.1. Ventajas y desventajas del Skandia Navigator	337

<u>ÍNDICE</u>	19
12.3. Intangible Assets Monitor (IAM)	338
12.3.1. Ventajas y desventajas del IAM	341
12.4. Evaluación dinámica del capital intelectual (IC-dVAL®)	341
12.4.1. Ventajas y desventajas del IC-dVAL®	346
12.5. Comparativa entre los métodos	346
13. <u>Conclusiones del marco teórico</u>	351
13.1. Comparativa entre métodos	352
13.1.1. Los métodos financieros	353
13.1.2. Los métodos no financieros	355
13.2. Revisando las hipótesis de partida	356
13.3. Consideraciones finales del marco teórico	358

Sección 2: Marco Empírico. Trabajo de Campo
--

14. <u>Detalles del proceso de trabajo de campo</u>	367
14.1. Introducción	367
14.2. Objetivos del trabajo de campo. Justificación de la metodología y muestra elegidas	369
14.3. Metodología del trabajo de campo	371
14.4. Muestra seleccionada	375
14.5. Dificultades encontradas	378
14.6. Conclusiones	380
15. <u>Fases de creación y corrección</u>	385
15.1. Fase de creación	385
15.1.1. Justificación del guión original	386
15.2. Fase de corrección	390

15.2.1. El guión corregido en castellano	390
15.2.2. El guión corregido en inglés	394
16. <u>Fase de prueba</u>	399
16.1. Introducción	399
16.2. Entrevista a Eduardo Moreno	400
16.3. Entrevista a Artemio Milla	416
16.4. Entrevista a Rafael Alberto Pérez González	432
17. <u>Fase de aplicación</u>	445
17.1. Entrevista a Flemming Bligaard Pedersen	447
17.2. Entrevista a Eduardo Bueno Campos	455
17.3. Entrevista a Vicente Caballer Mellado	462
17.4. Entrevista a Leandro Cañibano Calvo	467
17.5. Entrevista a David Ceballos Hornero	474
17.6. Entrevista a José Domingo García Merino	481
17.7. Entrevista a Mercedes García Parra	490
17.8. Entrevista a Samuel Alberto Mantilla Blanco	496
17.9. Entrevista a Artemio Milla Gutiérrez	504
17.10. Entrevista a Eduardo Moreno Amador	513
17.11. Entrevista a Magdalena Mut Camacho	521
17.12. Entrevista a Domingo Nevado Peña	528
17.13. Entrevista a Rafael Alberto Pérez González	533
17.14. Entrevista a Göran Roos	540
17.15. Entrevista a Gabriela Salinas Fabbri	553
17.16. Entrevista a Juan Carlos Scarabino	559

<u>ÍNDICE</u>	21
18. <u>Análisis de los resultados del marco empírico</u>.....	567
18.1. Procedimiento de análisis de las entrevistas en profundidad	567
18.2. Análisis transversales	570
18.2.1. Conclusiones sobre la primera parte: la necesidad de medir los AI	570
18.2.2. Conclusiones sobre la segunda parte: valoración contable de los AI	582
18.2.3. Conclusiones sobre la tercera parte: los métodos de valoración de los AI	586
18.2.4. Conclusiones sobre la cuarta parte: la comunicación de los AI y su relevancia en la toma de decisiones estratégicas en la empresa	592
18.2.5. Conclusiones sobre la quinta parte: perspectivas	602
18.3. Análisis vertical final	607
18.3.1. Conclusiones del análisis vertical de la primera parte	610
18.3.2. Conclusiones del análisis vertical de la segunda parte	612
18.3.3. Conclusiones del análisis vertical de la tercera parte	612
18.3.4. Conclusiones del análisis vertical de la cuarta parte	613
18.3.5. Conclusiones del análisis vertical de la quinta parte	617
18.3.6. Compendio de las conclusiones del análisis vertical final	618
19. <u>Conclusiones del marco empírico</u>.....	621

Sección 3: Marco Conclusivo. Conclusiones y líneas futuras

20. <u>Conclusiones finales</u>	635
21. <u>Verificación de las hipótesis y objetivos de la tesis. Reflexiones finales.</u>	645
21.1. Verificación de las hipótesis	646

21.1.1. Verificación de la H1	646
21.1.2. Verificación de la H2	647
21.1.3. Verificación de la H3	647
21.1.4. Resolución de los nuevos planteamientos	648
21.2. Comprobación de los objetivos	650
21.2.1. Comprobación del O1	650
21.2.2. Comprobación del O2	651
21.2.3. Comprobación del O3	651
21.2.4. Comprobación del O4	652
21.2.5. Comprobación del O5	652
21.2.6. Comprobación del O6	653
21.3. Reflexiones finales	654
21.3.1. La definición de activo intangible	654
21.3.2. La necesidad de una clasificación de activo intangible pormenorizada	654
21.3.3. La contribución de una clasificación pormenorizada a la valoración de activos intangibles	655
21.3.4. La transacción de los activos intangibles y los contratos comerciales	655
21.3.5. Los activos intangibles derivados de las sinergias	656
21.3.6. Diferencia entre capital intelectual y activo intangible	657
21.3.7. El capital intelectual y la gestión del recurso estratégico	658
21.3.8. La normalización contable de los activos intangibles	659
21.3.9. Los activos intangibles en el balance de la empresa	659
21.3.10. Tipos de métodos de valoración de activos intangibles	660
21.3.11. Objetivos de los proyectos de valoración de activos intangibles	661
21.3.12. Los activos intangibles como apoyo en la toma de decisiones estratégicas	661
21.3.13. Un método único	662

<u>ÍNDICE</u>	23
21.3.14. Activos intangibles derivados de la comunicación	662
21.3.15. Los responsables de los activos intangibles derivados de la comunicación	663
21.3.16. La creación y gestión de los activos intangibles a través de la comunicación	665
21.3.17. Los activos intangibles su la relación con la estrategia de la empresa	666
21.3.18. La documentación de los activos intangibles: memoria o balance	666
21.3.19. La gestión de los activos intangibles en el futuro	667
21.3.20. El pasivo intangible	667
21.3.21. El capital de las naciones	668
21.4. Conclusiones	668
22. <u>Líneas futuras</u>.....	669
22.1. Un método propio de valoración de AI	670
22.2. El Pasivo Intangible	671
22.3. El CI y la riqueza de las naciones. Los AI territoriales	672
22.4. La gestión del conocimiento	673

Sección 4: Apéndices

A1. <u>Bibliografía</u>	679
A.1.1. Bibliografía citada	682
A.1.2. Bibliografía complementaria	705
A.1.3. Otros medios	714
A2. <u>Listado de expertos contactados</u>	719

A.2.1. Presentación	719
A.2.2. Listado	720
A.2.3. Conclusiones	739
A3. <u>Entrevistas en inglés</u>	743
A.3.1. Entrevista a Flemming Bligaard Pedersen	743
A.3.2. Entrevista a Göran Roos	749
A4. <u>Cómo valorar el goodwill (GW)</u>	759
A.4.1. Introducción	759
A.4.2. Métodos de valoración del goodwill	761
A.4.3. Conclusiones	765
A5. <u>Índice de tablas, figuras y gráficas</u>	767
A.5.1. Índice de tablas	767
A.5.2. Índice de figuras	770
A.5.3. Índice de gráficas	772

Breve glosario

La diferencia entre la palabra adecuada y la casi correcta es la misma que entre el rayo y la luciérnaga.

Mark Twain

A

Activo: sección del balance de situación de una empresa que refleja los bienes o derechos que ésta posee. Por extensión, elemento incluido en cualquier cuenta de activo.

B

Balance: en contabilidad, el balance es el estado que refleja la situación patrimonial de una entidad en un momento determinado. Es el estado de cuentas de la compañía que presenta el valor estimado de los activos, pasivos y del fondo de accionistas en el momento de realización de su presentación.

Balance invisible: balance donde se encuentran los activos intangibles que generan valor.

Beneficio: diferencia entre ingresos y gastos, donde ingresos es el capital obtenido por la empresa a través de los productos vendidos, servicios prestados o cualquier otra fuente durante dicho periodo. Y gastos son los valores monetarios de los bienes que la empresa ha consumido para obtener los ingresos de dicho periodo.

Bien inmaterial: Desde el punto de vista jurídico, se observa el bien inmaterial como soporte de la creación de riqueza. Es un concepto similar al de activo intangible pero con matices diferentes. Los bienes inmateriales son objeto de un derecho subjetivo tutelado, frente a todos por las leyes.

Una de las definiciones para bien inmaterial es la que Gazzoni indica en su *Manuale di Diritto Privato*:

El bien inmaterial, en su versión, usual, consiste en una idea entendida como resultado de un proceso creativo, aunque sea elemental, que se materializa en cosas o elementos.

Gazzoni, F. (2000): *Manuale di Diritto Privato*, Roma, p.195

C

Capital: bienes o derechos aportados a una empresa en el momento de su constitución.

Capital social: capital aportado por los accionistas para constituir el patrimonio de la sociedad, es decir, valor nominal total de las acciones de una sociedad en un momento dado.

Capital Intelectual realizado: es la diferencia entre el valor de mercado de una compañía asignado por sus inversores y el valor contable o en libros.

Costo de capital: tasa de rendimiento que debe obtener una empresa sobre sus inversiones para que su valor en el mercado permanezca sin alteración.

Coste histórico o coste: es el precio de adquisición de un activo o coste de producción.

Coste de adquisición: es el importe en efectivo y otras partidas equivalentes pagadas, o pendientes de pago, más el valor razonable de las demás contraprestaciones comprometidas derivadas de la adquisición.

Coste de producción: es el precio de adquisición de las materias primas y otros consumibles, el de los factores de producción directamente imputables al

activo, y la fracción que razonablemente corresponda de los costes de producción indirectamente relacionados con el activo.

Cotización: negociación pública de valores o bienes o precio de los mismos fijado en un mercado organizado.

D

Dividendos: parte de los beneficios generados por una sociedad, o las reservas constituidas, que son distribuidos entre los socios por su participación en el capital social. Dicha distribución se realiza de manera proporcional al porcentaje de participación de cada socio.

I

I+D: Las actividades de investigación y desarrollo son activos inmateriales, bienes jurídicos no materiales tanto en su ejercicio como en su resultado. Pueden ser factor de competencia y diferenciación.

Inmovilizado: parte del capital de una empresa invertido de forma permanente. Hay diferentes tipos: material, inmaterial y financiero.

Inmovilizado inmaterial: elementos intangibles del patrimonio de una empresa que poseen valoración económica.

Intangible: calificativo de todo aquello que no tiene presencia corpórea o física, y que no está destinado por la empresa para su venta.

K

Know-how: conjunto de conocimientos desarrollados por una organización o sociedad a causa del aprendizaje y experiencia adquiridos.

Konrad: corriente que consiste en publicar los valores de los activos intangibles de las empresas utilizando indicadores no financieros.

M

Marca: La marca, también conocido como *brand*, es el distintivo que diferencia un producto/entidad de sus semejantes. Es uno de los elementos intangibles más reconocido como parte en la creación de valor.

P

Pasivo: conjunto de obligaciones que posee una empresa.

Patente: título otorgado por el Estado que reúne un conjunto de derechos exclusivos garantizados al inventor de un nuevo producto (material e inmaterial) susceptible de ser explotado industrialmente para el bien del solicitante de dicha invención por un espacio limitado de tiempo. La patente implica una garantía de exclusión, de modo que los derechos sobre el invento patentado sean del autor del mismo. Son también un activo inmaterial, éste de fácil clasificación debido a su concesión.

Patrimonio: conjunto de bienes, derechos y obligaciones de una empresa.

PYME: acrónimo de Pequeña y mediana empresa.

R

Riesgo financiero: el riesgo de no percibir los intereses financieros o de perder el capital invertido.

S

Shareholders: accionistas de una empresa.

Stakeholders: grupos sociales afectados e involucrados en la actividad de una empresa. También llamados *público de interés*.

Stock: se refiere al capital de la compañía o fondo (Andersen, 1997:634). En España por el contrario, por este término se entiende existencias, reservas, almacén, mercancías en el almacén. (Alcaraz, 1996:635)

Sociedad: entidad colectiva con ánimo de lucro y con personalidad jurídica propia, instituida mediante contrato, que reúne a varias personas obligadas a poner en común bienes o industrias.

V

Valor razonable: es el importe por el que puede ser intercambiado un activo o liquidado un pasivo, entre partes que realicen una transacción en condiciones de independencia mutua.

Valor neto realizable: es el importe que la empresa puede obtener por la enajenación de un activo en el mercado, en el curso normal del negocio, deduciendo los costes estimados necesarios para llevarla a cabo.

Prefacio

Durante muchos años se ha buscado el eslabón común entre los seres humanos que permitiera justificar que todos estamos bajo el mismo manto de la Justicia. Dicha pieza que nos hace a todos iguales y nos concede los llamados "derechos humanos", ha sido considerada a lo largo del tiempo como la capacidad de razonamiento, el pensamiento.

Pero esta corriente Kantiana poseía sus defectos discriminatorios, que le impedían convertirse en referente para determinar la generosidad y la aplicación de dichos derechos. Y es que la pregunta a realizar es: ¿qué característica tienen las personas que nos hacen presentarnos como iguales y bajo la misma Justicia? La respuesta, no obvia pero que siempre ha estado ahí, es la comunicación.

Ésta es un elemento esencial en el ser humano. Tenemos la necesidad de interrelacionarnos, de expresar sentimientos, de transmitir. Y ello se puede hacer de muchas maneras, no únicamente de forma oral.

Sin embargo la concepción de comunicación como factor humano y expresivo no sólo se refiere al ámbito más racional, sino que se desarrolla y muestra su presencia en todas las parcelas de nuestras vidas, hasta tal punto que la sociedad en la que hoy en día vivimos es conocida como Sociedad de la Comunicación, una vez superada la etapa de la Información. La comunicación es el factor estrella, lo sublime, el culmen.

El arte de comunicar se ha convertido en una máxima perseguida por todos. Comunicar qué y cómo.

Y dentro de ese empeño en el nuevo factor, el cómo, aparece la reciente preocupación de encontrar la manera de informar en el ámbito empresarial. Incluso para vender un simple producto inerte es importante ser un artista en comunicación. Comunicar se ha extendido a un concepto más común, a todos los ámbitos. Se ha convertido en un factor de estrategia y en objeto de exhaustivos estudios de marketing, sociales, filosóficos, e incluso ya históricos. Estrategia para comunicar a los clientes, a los empleados, a los jefes, a la competencia... La comunicación en la organización, durante muchos años despreciada, es ahora un elemento de diferenciación.

Así que, centrando el estudio en el ámbito de la empresa, se enfoca esta tesis en el área de la comunicación –entre otros- con el objetivo de emplearla como herramienta de soporte en la toma de decisiones estratégicas. Continuar con un producto, modificar la cultura de empresa, establecer una estrategia con la competencia o cambiar relaciones organizativas. Estas decisiones conllevan un análisis profundo del funcionamiento empresarial. El éxito de su resultado se debe, en gran parte, a dotar de la importancia en su justa medida a la manera que tiene la empresa de comunicarse.

Y es ahí, en ese punto de unión, donde la gestión de intangibles tiene el encaje. Éstos han sido durante mucho tiempo los grandes olvidados en la Economía y Contabilidad. En cierto modo, sus inicios mantienen un paralelismo con la evolución matemática del número cero y su concepción y aceptación a lo largo de las diversas civilizaciones.

Los activos intangibles, a pesar de lo abstracto que infiera su nombre, son parte a tener en cuenta en todos los casos de toma de decisiones estratégicas. Ejemplo de ellos son las capacidades de los trabajadores, el conocimiento humano o la satisfacción del cliente. Son factores cuyo conocimiento ayudaría a los directivos de la empresa a tomar dichas determinaciones, ya que en la mayoría de los casos es uno de los componentes del área de estrategia de las compañías, con el valor añadido de ser el encargado de coordinar la gestión de los intangibles.

Es por esta razón que existen numerosos intentos de valorar y buscar la exactitud de su medida, como siempre se ha pretendido en el resto de aspectos. Es la necesidad de la determinación, de la exactitud, de tener la seguridad de conocer el valor exacto

y ser con ello capaces de rebatir cualquier otro argumento que plantee posibilidades diferentes.

Dicho requerimiento de determinación y relación con lo corpóreo procede de los inicios de la civilización. Los griegos lo relacionaban con la inevitabilidad (el *ananké*) y los romanos con el *fatum* o destino de todas las cosas. Descartes y Newton lo declaran en el determinismo mecánico, y Helvétius y La Mettrie lo complementan negando todo elemento no tangible, como el pensamiento. Lo cierto es que, a partir de la Teoría Atómica de Dalton en 1803, la ciencia se torna más metodológica pero sin obviar el lecho filosófico que la acompaña.

Van Melsen, en su libro *From atoms to atom* (1952:167), ya refleja dicha necesidad de diseccionar todo lo físico, evitando la intangibilidad. Años después, Averroes incidiría sobre la relevancia de especificar los elementos que componen las sustancias. Laplace y Lord Kelvin continuaron por esa línea, buscando siempre individualizar al máximo toda sustancia, rastreando el menor elemento del átomo y persiguiendo predicciones exactas.

Pero esa tendencia determinista es criticada por Van Melsen en *The philosophy of nature* (1954:215), ya que considera necesario tener en cuenta el carácter impredecible e inevitable de la naturaleza. Esto se ve claramente marcado en el Principio de Indeterminación de Heisenberg (1959), quien siguiendo los pasos de su maestro Niels Bohr, razona la necesidad de aceptar un margen de incertidumbre cuando se desean medir dos variables físicas. Strobl lo sintetiza con las siguientes palabras: *Aún cuando conociéramos todos los actos de un estado actual del mundo en que vivimos [...], los estados futuros no podrán calcularse como hechos ya consumados, o predestinados, tan sólo halos de inclinación hacia una mayor o menor probabilidad* (Strobl, 1971:380). Incluso Goethe, desde su poema *De la incertidumbre y de los celos*, afirma que *se está sometido a una incertidumbre eterna, que continuamente nos presenta males y bienes que invariablemente se nos escapan* (Goethe, 1963:136-137).

Sea como fuere, el estudio de la valoración de los activos intangibles supone un avance en cuanto a dicha filosofía. Al tratarse de elementos difícilmente mesurables por su carácter muchas veces subjetivo –humano- y por tanto diferente en cada ser,

se centra en buscar una aproximación que pretende obtener curvas de comportamiento a través de las cuales poder comprender la dinámica de las mismas. Aún quedan presentes residuos de esa filosofía de exactitud, como es la búsqueda de patrones de evolución. Al igual que el efecto que causa una marca en un cliente puede ser radicalmente opuesto a lo que percibe otro, los patrones ayudan a cuanto menos determinar el grupo de clientes objetivo para los cuales la sensación será común. Se topa así con la paradoja de la inevitable incertidumbre.

En consecuencia, partiendo de conceptos tan etéreos surgen muchos modelos matemáticos que descifran dichos patrones y los plasman en ecuaciones, tablas o gráficos. Gracias a ellos y al esfuerzo de reducción de lo abstracto a lo tangible, de lo etéreo a lo puramente monetario, se han creado herramientas que son precisamente objeto de estudio en el presente proyecto. Con él se pretende dotar a las empresas de un material que aúne parte de esos útiles, y les sirva de guía para comprender mejor la gran necesidad de hacer partícipes a los intangibles como activos y como unos elementos más que influyen en el proceso de creación de valor.

Y es que la buena gestión de los activos intangibles es fundamental para la supervivencia de la empresa y su buen desarrollo. Como ejemplo de esto se puede remitir al caso de la empresa anglosajona *Saatchi & Saatchi*. Fue la mayor empresa de publicidad que ha existido. Se fundó en 1970 y duró dieciocho años.

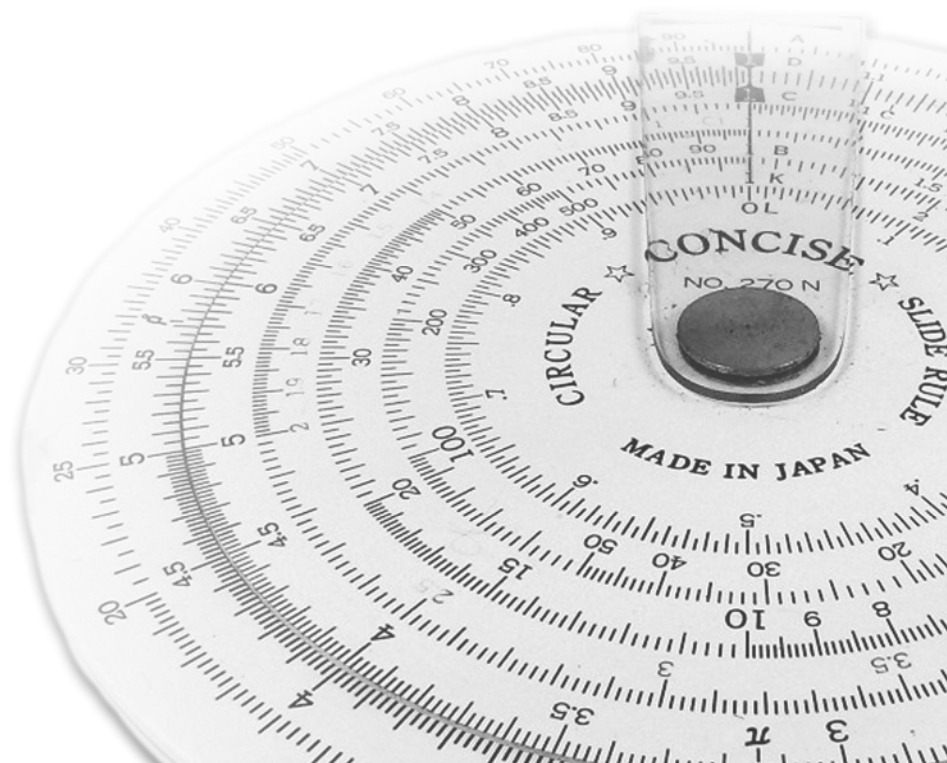
Los hermanos Maurice y Charles Saatchi consiguieron mostrar la publicidad como un sector potencial y de rentabilidad asegurada, no únicamente superficial. En 1976 salieron a bolsa, y gracias al excelente grupo de profesionales que la conformaban y a su buena estrategia, durante diez años se situaron como el primer grupo publicitario del mundo. Su clave residía en el alto valor de sus recursos intangibles y su transformación en financieros. La elevada cotización de sus acciones, su imagen, la fidelidad que unía a sus colaboradores adquiridos mediante la compra de agencias, los conocimientos de sus empleados, la apuesta por los beneficios o la competencia eran algunos de ellos. El conjunto, activos intangibles, daba resultados reales que finalmente no se supieron mantener. Fueron explotándolos mientras su estrategia se iba centrando cada vez más en la necesidad de capital para realizar más adquisiciones. De este modo, acabaron asemejando su mercado de publicidad a cualquier otro, basado sólo en indicadores financieros, y fueron perdiendo poco a poco a parte de su plantilla más brillante y la fidelidad de colaboradores. Cuando se dieron cuenta, los activos intangibles que inicialmente y durante tiempo los mantuvieron en el punto más álgido y dulce, fueron agotándose sin remedio. La mala

gestión de los mismos y la indiferencia ante el conocimiento les condujo a la pérdida de los clientes potenciales y, finalmente, a la quiebra.

Saatchi & Saatchi es sólo uno de los múltiples ejemplos reales del mal uso del conocimiento de la compañía, y una muestra de su contribución decisiva a la creación de valor.

En definitiva, saber gestionar activos intangibles hoy en día, y contribuir a fomentarla, es un objeto de gran importancia. Todo ello se analiza en profundidad en la presente tesis doctoral.

MARCO CONTEXTUAL



Capítulo 1

Introducción

Cualquier reflexión sobre los bienes inmateriales es un ensayo en movimiento: la inmaterialidad inunda la actividad productiva y, a duras penas, las categorías jurídicas logran contenerla y ello no tanto porque no existan, sino porque fueron, de ordinario, pensadas para la materia, para la explicación del mundo físico.

Tulio Rosembuj, 2003:17

1.1. Presentación

Realizar una tesis doctoral es un proceso laborioso y complicado. Únicamente se debe embarcar en él si se siente pasión por el objeto a estudiar y se tiene un ligamen, se diría, casi místico.

Partiendo de este razonamiento, es de suponer que dicho vínculo existe entre la doctoranda y el objeto de estudio de esta investigación: la valoración de activos intangibles.

La presente tesis es la continuación del estudio realizado en la materia de activos intangibles. Se trata del proyecto de investigación previo, cuyo resultado fue ampliamente satisfactorio. Lo necesario como para necesitar una investigación mucho más profunda.

Dicha tesina, titulada *Los sistemas de valoración de intangibles y su relación con la toma de decisiones estratégicas en la empresa. Situación actual.* (Álvarez Villanueva, 2007), buscaba alejarse de la ya muy abundante pero siempre interesante comparativa entre marcas, su uso e impacto, para quedarse en el aspecto más cercano a la valoración o medida. Pretendía llegar a entablar una introducción a la medida de los intangibles orientada a la toma de decisiones estratégicas en la empresa. Al tratarse de un proyecto muy amplio, en el estudio se tuvieron en cuenta los conceptos generales, que se prepararon para ser analizados en detalle en una futura tesis doctoral.

La justificación de las mentadas investigaciones radica en la falta de estándar en todo este ámbito. Ciertamente es que muchos expertos conocerán parte de los métodos que aquí se analizan, pero no existe un manual que abarque el completo de los activos intangibles y que muestre referencias a los modelos, con sus características. Es entonces cuando esta tesis se erige como dicho compendio: pretende ser la documentación de referencia a partir de la cual se pueda localizar toda la información relativa a la valoración de los activos intangibles, clasificada, ordenada y de uso práctico sencillo. La innovación de este estudio consiste en la presentación de todo ese material clasificado, organizado, analizado y evaluado/comparado. Así como de nuevas definiciones y propuestas que también se realizan. Se pretende que sea la base de futuros "manuales", que amplíen o disciernen en mayor medida lo versado en el presente.

Se trata de un trabajo hartamente detallado, que analiza y compara las principales metodologías de valoración de activos intangibles, y que persigue saltar las barreras que imponen la falta de normalización y consenso en ámbitos tales como la definición o la clasificación.

Con todo ello, se puede concluir que el objeto principal de esta tesis es el de, partiendo de un nuevo concepto de activos intangibles y realizando una clasificación de los mismos, analizar los métodos de valoración más representativos de estos activos.

Como objetivo secundario, se pretende ofrecer al lector una recopilación de todos los métodos que existen en la literatura científica o profesional y de clasificaciones varias. Existe mucha documentación sobre activos intangibles, pero un gran desorden en ella, sobre todo al tener en cuenta que muchos autores se centran en una única tipología de estos activos.

1.2. Justificación de la investigación

Los activos intangibles son uno de los principales factores del éxito de una empresa, tanto presente como futuro. Bien es sabido que al fusionar o comprar una compañía el precio por el que se paga es superior a la información contable tangible de la misma. De esta manera, los elementos inmateriales no recogidos en las cuentas anuales suponen un importante dato. Tal y como afirma Pablo Fernández, profesor del IESE Business School, *tratar de diferenciar entre tangibles e intangibles es fuente de errores múltiples en valoración de empresas y marcas* (Salinas Fabbri, 2008b:16). Según él, no se puede realizar la distinción entre una parte tangible y otra que no, ya que ambas pueden serlo a su vez, difuminándose el concepto.

Tal es la importancia de conocer y saber interpretar los activos intangibles que Jonathan Low y Pamela Cohen afirman que *una vez entiendas de verdad a los intangibles, nunca volverás a dirigir una empresa de la misma manera* (Low, 2002:14).

Nevado y López justifican la necesidad de valorar los activos intangibles de la siguiente manera:

El tratamiento de los activos intangibles constituye uno de los campos controvertidos con los que se enfrenta la investigación contable, pues ésta tiene que satisfacer las demandas de información de los diferentes usuarios, y existe un debate sobre cuáles son los activos de esta naturaleza que deberían considerarse, así como la valoración y presentación de los mismos en los estados contables tradicionales, ya que éstos están dejando de ser explicativos de esta nueva realidad del conocimiento, lo que exige una respuesta para poder hacer frente a esta situación.

(Nevado, 2002:XVII)

Y finalmente no se puede negar el componente subjetivo de estos activos. Por ejemplo, una misma marca produce diferentes efectos en los consumidores. Cuesta Cambra comenta al respecto que *se ha encontrado que las diferencias grupales y, especialmente, las individuales, a los efectos del proceso comunicativo [...] son muy grandes* (Cuesta, 2000:99). Rey Fuentes, Curto Gordo y Sabaté López incluso destacan una nueva tendencia en este sentido que se está dando en la publicidad: el "consumer insights", que definen como la forma de comunicar un producto

haciendo sentirse al consumidor partícipe de él (Rey, 2008:174). Al respecto dicen *el consumidor "siente" que ha sido escuchado, ya que se ve fielmente reflejado en los mensajes de la marca* (Rey, 2008:175).

Con todo ello, se descubre la gran problemática de su medición: ¿es posible medir los activos intangibles dado su carácter subjetivo y perceptivo? El supuesto inicial lo niega, y afirma que simplemente se puede aproximar su valor. Lo cierto es que, de manera genérica, todo el sistema económico está basado en la utilidad. Éste es un término residual -un elemento repetidamente usado tiende a tener menor utilidad con el tiempo-. Es por ello que se necesitan indicadores y comparaciones entre antes y después. Un ejemplo claro es el *slogan* que un creativo realizó para la campaña de San Valentín: *¿Se puede medir el amor? Sí: te quiero más que ayer pero menos que mañana.*

Se crea así la curva de indiferencia. Al final, dejan de interesar. Se ha de buscar un equilibrio entre lo posible y lo razonable, obteniendo una solución de compromiso. Para ello, se lleva a cabo un proceso de simplificación de la realidad. Se pueden sacar toda una serie de familias de estas curvas, equidistantes entre sí y con menor nivel de utilidad al alejarse del origen. Es posible trazar la llamada "recta de balance", con la que se mide para cada consumidor el punto de equilibrio para el mismo, y que es la tangente a una curva determinada. Cuanto más lejos del origen esté, mejor. Pero esto es inestable, ya que pueden cambiar las preferencias del consumidor, con lo que no valdrían las curvas ni los valores tomados. En la realidad habría más ejes a tener en cuenta, lo que demuestra la complejidad del asunto.

Con los intangibles ocurre lo mismo -de hecho, respecto al *slogan* antes citado, el amor es un intangible aunque no activo-. Proceden de esa utilidad. Siempre se ha de trabajar con comparativas. Se necesitan indicadores, que son útiles para la toma de decisiones. Aunque esto no es algo matemático, en las decisiones también influyen otros factores como la parte irracional, pero con los indicadores se pueden orientar mejor.

Mantilla opina lo mismo:

Si se analizan los activos intangibles en un contexto de capital intelectual [...] su vida útil es indeterminada (puede ser muy corta o muy larga, depende del mercado) y su valor aumenta con su uso, esto es, no pueden ser despreciables.

(Mantilla, 2000:8)

Si la complejidad del tema es elevada, aún lo es más cuando no existe consenso en muchas de sus características: su definición, su clasificación, la elección de los métodos, incluso su importancia. En definitiva, se muestra como muy necesaria la creación de un manual de referencia de todo ello, que permita a las empresas su iniciación en los activos intangibles y la elección del método que más les convenga.

1.3. Motivación personal de la investigación

Se dice que realizar una tesis es un proceso arduo, pesado y largo. Pese a ello, ha sido un deleite cada segundo dedicado. De hecho, esta tesis ha supuesto uno de los retos personales más intensos que he tenido.

La complejidad científica del ámbito de estudio, así como su interdisciplinariedad, ha llevado a que con cada nuevo concepto que me encontraba se abriera un campo casi infinito de conocimientos por tener para poder avanzar. Finalmente, esta investigación que parecía imposible en sus comienzos, ha sido abordada partiendo de una visión científica y estricta, llegando desde lo más externo que se desconocía hasta las entrañas del objeto de estudio. Se ha considerado oportuno dedicar ciertas líneas a explicar por qué desde una formación tecnológica se ha llegado a realizar un doctorado en Comunicación.

En esta tesis se combina el conocimiento adquirido a través del ámbito académico (Ingeniería Superior de Telecomunicaciones) con el del ámbito profesional. "Telecomunicaciones" está formado por dos palabras: comunicación a través de la tecnología. A través de los estudios se han obtenido las capacidades para realizar las mencionadas comunicaciones, utilizando siempre todas las tecnologías que se tenían a disposición. Y cuando se habla de ellas se refiere a desde las más rudimentarias hasta las más novedosas. El objetivo siempre es el mismo: satisfacer la necesidad de comunicar.

En cuanto al ámbito profesional, siempre en el campo de desarrollo de nuevos negocios y al cargo de la estrategia internacional de la empresa, una de las herramientas básicas para desempeñar estas funciones ha sido la comunicación. Esa segunda fase o parte de la formación cursada en la Universidad Politécnica: telecomunicaciones. Y además, en este sector profesional, lo que se ha comunicado

son intangibles. Porque se he transmitido confianza, ética, conocimientos, iniciativas y emprendedurías.

Y es así como los tres conceptos, "telecomunicación de intangibles", están ligados. De manera que se cierra el círculo que se comenzó con la carrera universitaria y se acaba con esta tesis doctoral en intangibles. Siendo el doctorado en Comunicación el encaje perfecto, la pieza clave, que une los dos conceptos; como si fuera un diamante tallado para dicha unión de manera específica.

Con esto, se ha intentado sacar el máximo rendimiento a ambas facetas personales mentadas. La formación académica técnica ha sido una herramienta útil para la tesis, ya que ha permitido contar con una formación previa de ingeniero que supone una metodología de trabajo cuadrículada, meticulosa, estricta y sin tesón. Se ha sacado provecho a este tipo de procedimiento, que supone un trabajo en soledad. Por otro lado, la otra faceta: la expresiva, comunicativa y creativa. Ambas se combinan dando lugar a una explosión en la investigación, a una metodología diferente e inusual, que es la que se ha querido llevar a cabo.

Mas esto no acaba aquí. Ese tesón académico no lo permitiría. Se trata un comienzo, un paso más en el mundo de los intangibles. Ha sido el sentar las bases para poder aprender sobre ellos. Pero queda mucho camino por recorrer, mucho por aprender y muchas investigaciones por realizar, partiendo de una tan profunda como esta tesis doctoral.

1.4. Metodología general

La metodología seguida en la presente tesis doctoral emplea un orden lógico, que se distribuye en tres fases diferenciadas.

Inicialmente se lleva a cabo un **trabajo de investigación documental**, donde se analizan en detalle las distintas características de los activos intangibles. Este estudio se divide en dos marcos principales: el contextual y el teórico propiamente dicho.

Se parte de **contextualizar** históricamente esta temática a situarlos en el ámbito empresarial y relacionarlos con la toma de decisiones estratégicas. Tras ello, se procede ya por fin a definir en detalle qué es un activo intangible, desde las diferentes perspectivas existentes. Una vez delimitado, se analiza el controvertido tema de su clasificación. Y se finaliza este marco documental analizando el tratamiento de dichos activos en el ámbito contable.

A continuación, después de poner en situación el activo a analizar, se procede en el siguiente marco a estudiar en profundidad los **métodos de valoración** de activos intangibles. Se trata del grueso del trabajo. Inicialmente se plantea su problemática, para posteriormente mostrar una recopilación de los métodos de valoración existentes. Dicho listado implica también una clasificación de los mismos, cumpliendo así uno de los objetivos de la tesis doctoral. Tras mostrar todo el universo de métodos, se pasa a analizar con posterioridad los más representativos en base a una clasificación escogida. Ulteriormente se realizan las comparaciones oportunas y se extraen las conclusiones de este marco. Con ellas, parte de las hipótesis de partida se verán resueltas.

Sin embargo, se necesita de un **estudio empírico** que corrobore aquellas que no lo han sido, así como los nuevos planteamientos que han surgido de dicho estudio y que no habían sido contemplados en origen. De este modo, se someterá a una serie de expertos a una entrevista en profundidad, que permita llevar a cabo los objetivos citados y que, por otra parte, dote de un valor añadido a la investigación.

En última instancia, se cierra la investigación a través de unas conclusiones finales y el planteamiento de las líneas futuras de exploración que, debido a su dimensión e importancia, necesitan de un estudio diferenciado.

Se puede ver el esquema de dicha organización en la siguiente figura:

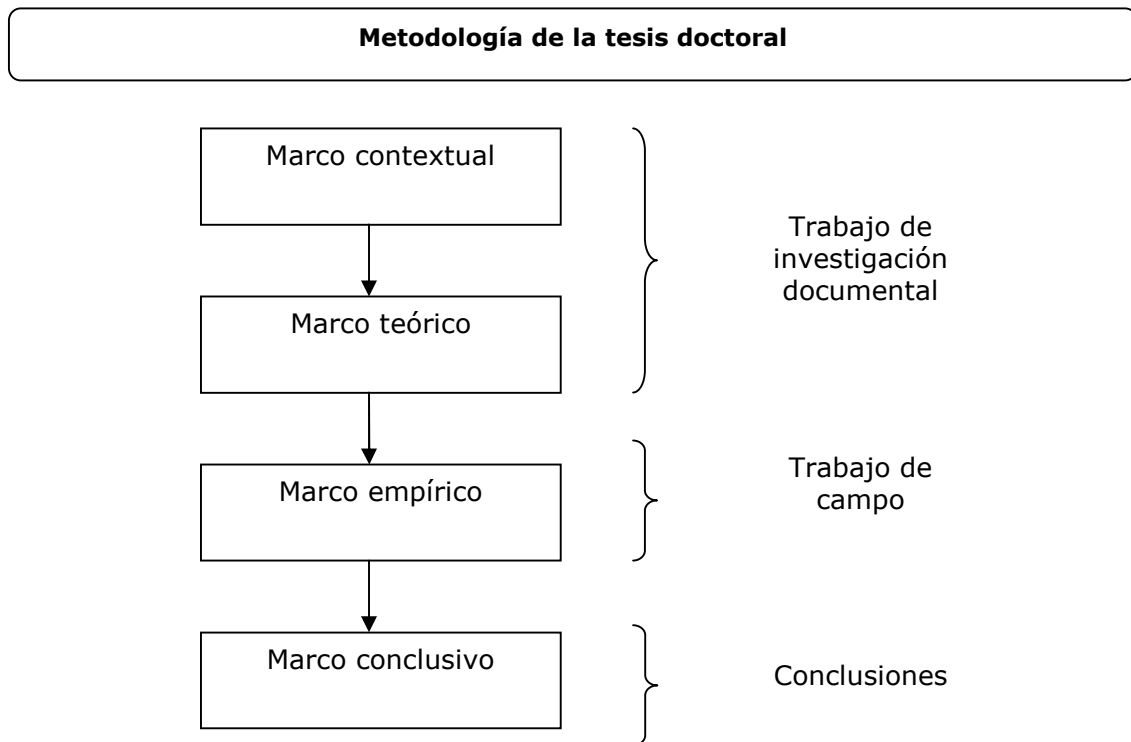


Figura 1: Esquema de la metodología seguida en la tesis doctoral

En lo que se refiere a la metodología o planteamiento narrativo de la presente tesis, se ha optado por capítulos breves (en torno a la veintena de páginas), que concentren la información sobre una idea principal y que sigan la estructura "introducción-desarrollo-conclusiones". De este modo, se tiene un número elevado de capítulos, pero con una información organizada de manera clara y estructurada. (Véase más información en el apartado 6. *Estructura de la tesis doctoral* del presente capítulo).

1.5. Hipótesis y objetivos

Las premisas con las que se ha trabajado en esta investigación han sido elaboradas de manera lógica y secuencial. A través de una reflexión sobre el estado de los activos intangibles en las empresas y su valoración, y de una revisión de parte de la literatura al respecto, se planteó una primera hipótesis. Ésta viene como consecuencia de la sorpresa que se tiene al descubrir una larga evolución y un gran número de métodos de valoración de activos intangibles, pero sin mayores consecuencias ni consenso.

La hipótesis principal de la que se parte para plantear esta investigación es por tanto:

No existe un método único de valoración de activos intangibles indudablemente válido para cualquier empresa y en distintas circunstancias

Con ella como principio se pretende demostrar que a pesar de existir multitud de métodos relacionados con la valoración de activos intangibles, y de hacerse notables esfuerzos por idear nuevos, todavía no se ha conseguido un método integral que permita valorar los activos intangibles de manera efectiva y que merezca consenso.

Derivada de esta hipótesis se plantearon otras dos, ligadas intrínsecamente entre ellas. Si se piensa que no existe un método único de valoración, la siguiente pregunta a plantearse es si es debido a no comunicar de manera eficiente la necesidad de su medida. Es decir, se plantea si no existe valoración a causa de que se desconoce la importancia de la misma. Así surge la segunda hipótesis:

A pesar de que existe una evolución notable en el reconocimiento de los activos intangibles, éstos no son comunicados de manera eficaz para su correcta gestión e inclusión en informes de empresas, impidiendo así la normalización de la valoración de los mismos

De este modo, se cuestionan los efectos en el valor de la empresa de la comunicación que se está llevando a cabo, y si ésta no es percibida por el público con la intensidad necesaria para que dejen de ser un elemento meramente decorativo y pasen a ser un activo más que necesita gestión y normalización. De

hecho, una consecuencia sería la falta de estandarización en la propia nomenclatura.

Finalmente, indagando en esta hipótesis se extrae la última que cierra el conjunto de premisas iniciales de las que se parten:

La valoración de activos intangibles no se lleva a cabo muchas veces porque las compañías no poseen al alcance de su mano los diferentes métodos de valoración de intangibles, ni es muchas veces posible contar con un experto que les pueda asesorar en ello

Si bien es cierto que se está haciendo una labor de comunicación para que los activos intangibles sean reconocidos como les corresponde y por tanto puedan ser medidos, también es verdad que esto se hace a determinadas esferas. Es decir, la duda surge en que tal vez no todas las empresas tengan en cuenta esta comunicación porque es posible no se destine a ellas. O simplemente, porque en el defecto de la misma se informa sobre la importancia de gestionar y valorar los activos intangibles, pero no se explica cómo o a través de qué métodos. Ante esta situación, aquellas compañías que sí hayan recibido el mensaje se verán en la tesitura de contratar a alguien que pueda asesorarles al respecto, en caso de que en su organización no haya los suficientes conocimientos. Y aquellas que hayan escuchado la comunicación pero no la hayan asimilado, sencillamente olvidarán el tema.

Resumiendo, se pretende descubrir cuáles son los motivos de que la valoración de intangibles, o incluso simplemente la gestión, no tiene un efecto masivo en las empresas. No importa tanto el "cómo" se ha llegado a esta situación, sino el "por qué" no se consigue solucionar.

Esta es la propuesta de partida de la presente tesis doctoral, que se puede ver reflejada en la siguiente tabla:

Hipótesis (H) y Objetivos (O)

H1: No existe un método único de valoración de activos intangibles indudablemente válido para cualquier empresa y en distintas circunstancias.

O1: evaluar que a pesar de existir multitud de métodos de valoración, ninguno es válido por sí mismo de forma integral en cualquier entorno

Con esta hipótesis se pretende estudiar si no existe un método adecuado de valoración que permita una correcta gestión de los activos intangibles de la compañía, y que el término *integral* no se corresponde con la realidad.

H2: A pesar de que existe una evolución notable en el reconocimiento de los activos intangibles, éstos no son comunicados de manera eficaz para su correcta gestión e inclusión en informes de empresas, impidiendo así la normalización de la valoración de los mismos

O2: pasos que debe seguir la comunicación para mejorar el reconocimiento y la gestión de los activos intangibles

O3: conocer si poseen las compañías al alcance de su mano los diferentes métodos de valoración de intangibles

A través de esta hipótesis se busca descubrir si existe un buen sistema de comunicación que fomente la valoración de los activos intangibles y su entrada en todo aquel sistema económico de una organización, o si por el contrario es un tema relegado únicamente a grandes compañías y de manera puntual.

H3: La valoración de activos intangibles no se lleva a cabo muchas veces porque las compañías no poseen al alcance de su mano los diferentes métodos de valoración de intangibles, ni es muchas veces posible contar con un experto que les pueda asesorar en ello.

O4: investigar si faltan conocimientos en el ámbito de los activos intangibles y una persona o equipo en la empresa que puedan hacerse cargo de ellos.

O5: evaluar que debido a dicha falta de información, la valoración de

intangibles se ve más como un elemento extraño que como algo necesario para la empresa.

O6: estudiar si la labor de comunicación que se está llevando a cabo en las empresas sobre los activos intangibles no es suficiente.

Mediante esta hipótesis se persigue ver si la falta de información es uno de los motivos de que la valoración de activos intangibles no sea acogida con mayor éxito, y por tanto que su progreso sea mucho más lento. Esta hipótesis está relacionada en cierto modo con la H2, ya que el hecho de que no exista suficiente información o no sea adecuada implica poner en duda la labor de comunicación que se está haciendo.

Tabla 1: *Hipótesis y Objetivos de la tesis doctoral*

1.6. Estructura de la tesis doctoral

En base a la metodología escogida, la estructura de la tesis doctoral está organizada en un intento de ser lo más clara y sencilla posible dentro de la complejidad del tema. Y esto es debido, en gran medida, a que puede ser abordado desde múltiples enfoques, lo que hace que la ecuación se complique.

Realizar el esqueleto de la tesis doctoral es como crear una marioneta articulada: una vez conocido su carácter y objetivo, se idea primero la forma general para luego añadirle las vértebras y los huesos de cada extremidad, y finalmente revestirla con piel y ropas.

En este caso, en mi opinión, resulta similar. A la hora de estructurar la tesis doctoral se ha de comprender el cariz de la misma: se trata de una investigación puramente académica. Esto le imprime un lenguaje que debe adaptarse a dicha característica: formal y estructurado, razonado y desarrollado, comprobando cada paso antes de dar el siguiente. Se evitan así conjugaciones en primera persona, expresiones coloquiales y, por supuesto, la opinión personal hasta el final de la investigación. Y es que una de las peculiaridades principales de las tesis doctorales es que han de ser completamente objetivas. Éste es uno de los elementos que se ha tenido siempre en mente a la hora de realizar la investigación.

Por otro lado, su objetivo es ser de uso práctico, mayoritariamente desde el ámbito académico y empresarial. Es por ello que el enfoque que se le ha dado tanto en planteamiento como en forma, pretende ser una mezcla de ambos destinos.

Una vez consideradas las cuestiones de forma, se han de fijar la metodología y sus fases. Cada una ha de ser claramente diferente al resto. Es lo que se corresponde en esta tesis con las **secciones**. Se trata de cuatro bloques temáticos, claramente separados, y con sus propios procedimientos internos de "introducción – desarrollo – conclusiones". Éstos son:

- Sección 0: introducción y marco contextual
- Sección 1: marco teórico. Los métodos de valoración de intangibles
- Sección 2: marco empírico. El trabajo de campo
- Sección 3: marco conclusivo. Conclusiones y líneas futuras

Se añade una sección adicional, la de los apéndices, con información relevante y de importancia para la tesis doctoral, pero que se ha considerado más adecuada fuera de los propios capítulos.

Cada sección está dividida en etapas, que la vertebran y le dan flexibilidad. Se han construido los capítulos con originalidad y con una pretensión innovadora, siempre dentro del carácter de la tesis. Además, cumplen con la secuenciación y selección de objetivos escogidos.

En conclusión, la investigación se divide en secciones, dentro de las cuales están los capítulos ordenados de manera lógica, que giran en torno a una idea principal.

1.6.1. Estructura externa de la tesis doctoral

Una vez mencionadas todas las consideraciones anteriores, se procede a explicar la estructura general de las unidades didácticas propuestas. De acuerdo con las indicaciones antes citadas, se han generado 22 capítulos divididos en 5 secciones:

Distribución de secciones	
Sección 0	<p>Introducción y Marco Contextual</p> <ul style="list-style-type: none"> - 6 capítulos - Se explican las motivaciones que han llevado a realizar esta investigación. Tras ello se introducen los activos intangibles, se contextualizan en el ámbito empresarial y estratégico, realizando a posteriori una breve evolución histórica y un recorrido por las diversas definiciones relacionadas. Se expone a continuación la situación actual de los activos intangibles, mostrando las posibilidades de clasificación y su situación en el ámbito contable.
Sección 1	<p>Marco Teórico. Métodos de valoración de activos intangibles</p> <ul style="list-style-type: none"> - 7 capítulos - Es el grueso de la investigación. En este marco se hace un profundo recorrido por los métodos de valoración existentes. Se parte de un análisis de las diversas clasificaciones posibles. A continuación se realiza un listado histórico recogiendo la gran

	<p>mayoría de métodos, así como describiendo sus características básicas y clasificándolos. Después, se pasa analizar en profundidad los métodos más representativos de cada tipología. Finalmente, se extraen las conclusiones de la comparativa entre ellas, que resuelven parte de las hipótesis planteadas.</p>
Sección 2	<p>Marco Empírico. Trabajo de campo</p> <ul style="list-style-type: none"> - 6 capítulos - El estudio teórico se ve complementado por una fase práctica, en la cual se amplía la información, se terminan de corroborar hipótesis y se abren nuevas vías. En este marco se explica la metodología a seguir, la muestra escogida y las dificultades que se han tenido a la hora de llevarlo a la práctica. A continuación se exponen las diversas fases de las que consta: creación, corrección, prueba, aplicación y análisis.
Sección 3	<p>Marco Conclusivo. Conclusiones y líneas futuras</p> <ul style="list-style-type: none"> - 3 capítulos - Se extraen las conclusiones generales de la tesis, se comprueba si las hipótesis planteadas son veraces y si se han cumplido los objetivos iniciales, y finalmente se plantean las futuras vías de investigación.
Sección 4	<p>Apéndices</p> <ul style="list-style-type: none"> - 5 capítulos - En ellos se recoge información complementaria, con una funcionalidad propia y con la importancia determinada por las referencias en el texto.

Tabla 2: *Estructura externa de la tesis doctoral*

1.6.2. Estructura interna de la tesis doctoral

Desde el punto de vista estructural interno, cada una de las secciones cuenta con unos objetivos generales y unos contenidos en consonancia con el marco general que se ha establecido. Todas ellas poseen una introducción y conclusiones, de manera que se pueden trabajar de forma independiente.

Se ha optado por elaborar capítulos cortos, de aproximadamente 20 páginas cada uno, en lugar de una menor cantidad de ellos pero más largos. El motivo es que, al versar cada capítulo en torno a una idea determinada, supone una mayor facilidad de búsqueda, una organización más clara de la información y una estructura lógica que ayuda tanto en la lectura como en su programación. Cada capítulo posee la estructura "introducción – desarrollo – conclusiones". De esta manera, se trabaja de forma completamente modular, y se va mostrando a cada paso los avances realizados mediante estas conclusiones capitulares. Las conclusiones de la sección serán la unión de todas las de sus capítulos más las ideas generales extraídas de la misma.

La estructura por capítulos se puede ver reflejada en la siguiente tabla:

Distribución de capítulos	
Sección 0	<ol style="list-style-type: none"> 1. Introducción 2. Evolución de los activos intangibles 3. Los activos intangibles y la toma de decisiones estratégicas en la empresa 4. La definición de activo intangible, una aproximación 5. Clasificación de los activos intangibles 6. Tratamiento contable de los activos intangibles
Sección 1	<ol style="list-style-type: none"> 7. Métodos de valoración 8. Recopilación de los métodos de valoración 9. Métodos de valoración de intangibles MCM 10. Métodos de valoración de intangibles ROA 11. Métodos de valoración de intangibles DIC 12. Métodos de valoración de intangibles SC 13. Conclusiones del marco teórico
Sección 2	<ol style="list-style-type: none"> 14. Detalles del proceso de trabajo de campo 15. Fases de creación y corrección 16. Fase de prueba 17. Fase de aplicación 18. Análisis de los resultados del marco empírico

	19. Conclusiones del marco empírico
Sección 3	20. Conclusiones finales
	21. Verificación de las hipótesis y objetivos de la tesis. Reflexiones finales
	22. Líneas futuras
Sección 4	A1. Bibliografía
	A2. Índice de tablas, figuras y gráficos
	A3. Listado de expertos contactados
	A4. Entrevistas en inglés
	A5. Cómo valorar el <i>goodwill</i> (GW)

Tabla 3: Estructura interna de la tesis doctoral

A continuación se muestra una breve descripción de los capítulos que se incluyen, así como de los anexos:

- *Capítulo 1. Introducción:* en él se justifican los motivos por los que se realiza la investigación, se expone la metodología, los objetivos y las hipótesis que se persiguen, así como la estructura de la tesis doctoral. Finalmente, se mencionan los agradecimientos. Es el primer capítulo de la Sección 0 (*introducción y marco contextual*)
- *Capítulo 2. Evolución de los AI:* en este capítulo se inicia la contextualización de estos activos, estudiando su evolución. Versa sobre cómo ha ido creciendo su reconocimiento e importancia a nivel económico y social.
- *Capítulo 3. Los AI y la toma de decisiones estratégicas en la empresa:* continúa con la contextualización, pasando de un ámbito global como era el capítulo anterior al empresarial. Contempla así la importancia de dichos activos en esta área. Para ello, estudia el proceso de toma de decisiones en una empresa y lo relaciona con los activos intangibles. Analiza para ello las distintas escuelas y corrientes de estrategia, y la relación entre la dirección estratégica y los activos intangibles.
- *Capítulo 4. La definición de activo intangible, una aproximación:* se continúa con la contextualización, esta vez descendiendo aún más en el nivel de concreción, y analizando la determinación del concepto. En este capítulo se

recogen las definiciones principales de activo intangible en los ámbitos económico, contable, jurídico y técnico. Además, se realiza un repaso por definiciones relacionadas, que pretenden establecer un estándar del que partir en la investigación.

- *Capítulo 5. Clasificación de los activos intangibles:* una vez definidos todos los conceptos, se procede a mentar las diferentes clasificaciones que existen en la literatura respecto de estos activos, y que influirán de manera decisiva en los métodos de valoración.
- *Capítulo 6. Tratamiento contable de los activos intangibles:* analiza el estado de los activos intangibles en el ámbito contable. Para ello realiza una revisión de las definiciones en esta área que permita elegir una que sirva para todo el proceso. Se muestra la clasificación de los activos intangibles desde el punto de vista contable y se analiza su tratamiento en función de las distintas normativas existentes, y en base a la clasificación de activos intangibles identificables/no identificables. Este capítulo cierra el marco de contextualización, dejando ya situados a los activos intangibles en todas las áreas consideradas principales.
- *Capítulo 7. Métodos de valoración:* se analiza el motivo de tener un método de valoración y se expone la problemática de la medida. Se realiza un recorrido por las distintas clasificaciones posibles de métodos, y se escoge una, que es la que marca los siguientes capítulos de esta sección. Es el primer capítulo de la Sección 1 (*marco teórico*).
- *Capítulo 8. Recopilación de los métodos de valoración:* se trata de una recopilación de métodos de valoración clasificados en base a la categorización elegida en el capítulo anterior, y que además los describe y clasifica el capital intelectual tal y como se ha especificado en el Capítulo 3.
- *Capítulo 9. Métodos de valoración de intangibles de capitalización de mercado (MCM):* se analizan en profundidad y se comparan cuatro métodos representativos de los MCM: la tasa q de Tobin, MBV, el FIMIAM y el balance invisible. Se extraen las conclusiones pertinentes y se muestra una tabla comparativa final.
- *Capítulo 10. Métodos de valoración de intangibles de retorno sobre activos (ROA):* se analizan en profundidad y se comparan cuatro métodos representativos de los ROA: el EVA, el CFROI, el MVA y el CVA. Se extraen las conclusiones pertinentes y se muestra una tabla comparativa final.

- *Capítulo 11. Métodos de valoración de intangibles directos (DIC):* se analizan en profundidad y se comparan cuatro métodos representativos de los DIC: Technology Broker, DEC, The Value Explorer y la particularidad del método mixto FiMIAM. Se extraen las conclusiones pertinentes y se muestra una tabla comparativa final.
- *Capítulo 12. Métodos de valoración de intangibles score card (SC):* se analizan en profundidad y se comparan cuatro métodos representativos de los SC: BSC, Skandia Navigator, IAM e IC-dVAL. Se extraen las conclusiones pertinentes y se muestra una tabla comparativa final.
- *Capítulo 13. Conclusiones del marco teórico:* una vez analizados los métodos de cada tipología y extraído las conclusiones relativas a cada una, se analizan en conjunto. De este modo, se coteja ahora con una visión más global. Además, al tratarse del último capítulo de la Sección 1, se realiza una revisión de las hipótesis para comprobar su acierto una vez finalizado el marco teórico. Se extraen las conclusiones y se enlaza con la sección de trabajo de campo.
- *Capítulo 14. Detalles del proceso de trabajo de campo:* Es el primer capítulo de la Sección 3 (*marco empírico*), donde se describe cómo es y en qué consiste el trabajo de campo realizado.
- *Capítulo 15. Fases de creación y corrección:* justifica y analiza la creación del guión de las entrevistas en profundidad, y muestra el guión tras las opiniones críticas de diversos expertos sobre el mismo.
- *Capítulo 16. Fase de prueba:* se muestran las entrevistas semiestructuradas realizadas a tres expertos, los cuales monitorizan la validez del guión de las entrevistas y además se obtiene información adicional.
- *Capítulo 17. Fase de aplicación:* contiene las entrevistas en profundidad realizadas a 16 expertos con el guión corregido y probado en los capítulos anteriores.
- *Capítulo 18. Análisis de los resultados:* analiza los resultados obtenidos a través de una metodología cruzada (transversal y vertical). En este capítulo se introduce dicho procedimiento, y se muestra ambas fases.
- *Capítulo 19. Conclusiones del marco empírico:* recopila las conclusiones extraídas del análisis del trabajo de campo, y cierra el marco empírico.
- *Capítulo 20. Conclusiones finales:* parte de las conclusiones obtenidas en el marco empírico (capítulo anterior) para complementarlas con las

conclusiones del marco teórico y las opiniones personales y aportaciones de la doctoranda. Es el primer capítulo de la Sección 4 (*marco conclusivo*).

- *Capítulo 21. Verificación de las hipótesis y objetivos de la tesis. Reflexiones finales:* en este capítulo se compilan las conclusiones que se han ido obteniendo a lo largo de la investigación (se tienen unas conclusiones completas: marco teórico, más marco empírico, más opinión personal), se procede a dejar constancia de manera definitiva si se han cumplido las hipótesis y los objetivos planteados al inicio, y que se han ido demostrando y remarcando a lo largo de la investigación
- *Capítulo 22. Líneas futuras:* se exponen las líneas de investigación que quedan abiertas tras la tesis doctoral, y que suponen nuevos puntos a analizar en un futuro.
- *Apéndice 1: Bibliografía:* se muestra toda la literatura analizada para poder llevar a cabo esta investigación. Se divide en bibliografía citada, no citada y en otros recursos. La razón es que se ha consultado mucha documentación que no ha sido mencionada en la tesis, pero que ha sido necesaria para la formación de la doctoranda y, en definitiva, para el avance de la investigación. Es por ello, que se muestra en un bloque a parte de la citada, para no inducir a error. Al mismo tiempo, se detallan los recursos *web* consultados.
- *Apéndice 2: Listado de expertos contactados:* se muestra una relación de todos los expertos con los que se contactó para realizar la entrevista en profundidad. Además, se añade información relevante sobre ellos, que muestra la relevancia de su elección. Finalmente, se elaboran datos estadísticos sobre la relación entre con los que se contactó y los que finalmente respondieron, así como se muestran los motivos aportaron.
- *Apéndice 3: Entrevistas en inglés:* contienen la versión íntegra y original de las entrevistas realizadas a expertos de otras nacionalidades. Éstas entrevistas se mantienen para mostrar una mayor rigurosidad, ya que en el cuerpo de la tesis se trabajan traducidas al español.
- *Apéndice 4: Cómo valorar el goodwill (GW):* recoge diversos métodos de valoración de este elemento intangible. Se ha dejado como anexo ya que en la actualidad el término goodwill se ha visto superado.

- *Apéndice 5: Índice de tablas, figuras y gráficas:* presenta la relación de dichos elementos con las páginas en las que se encuentran. Pretende ser de ayuda en la búsqueda de información dentro de la tesis.

Capítulo 2

Evolución de los Activos Intangibles

¿Y qué es la realidad? Parto de una descripción elemental y completamente abierta, que incluye «todas las cosas»: «realidad» es “todo lo que es”, la totalidad de lo existente.

Hans Küng, 2007:18

2.1. Marco histórico

Los comienzos de los intangibles recuerdan al número cero: su aceptación fue impensable en su momento, y se convirtió en todo un reto demostrar que podía incluirse en el sistema de medición decimal un elemento de valor nulo, sin existencia, es decir, incluir la nada. Esoterismo, ciencias ocultas, religión e incluso parte de los sabios de entonces se revelaron contra tal afirmación.

Menos significativo a nivel general pero en la misma tesitura se encontraron los activos intangibles hasta los años 80. Por aquel entonces, en todo balance económico de una empresa únicamente se tenían en cuenta aquellos elementos que representaban a un ente físico, a un elemento que se podía palpar, pesar y ver. Los activos de la empresa tales como la marca, el capital humano o el trabajo se encontraban bajo el velo del desconocimiento en una sociedad feudal, donde el empresario actuaba como dueño de la empresa, señorío particular, y donde la

valoración se realizaba para todos aquellos objetos físicos con los que él podía comerciar.

Aún así, nadie descartaba la importancia de ciertos elementos que hoy en día son parte de lo que se conoce como activo intangible, tales como el conocimiento de los trabajadores o la marca del producto. Eran importantes, pero nadie sabía si tanto como para llegar a tenerlos en cuenta en el balance de la empresa.

Adam Smith, considerado el padre de la Economía moderna, pensaba que la esencia de la riqueza de una empresa era únicamente la producción de bienes materiales. Por lo que para él, el trabajo productivo creaba bienes tangibles que poseían valor en el mercado, mientras que sostenía la creación de intangibles como trabajo improductivo. Muchos autores posteriores mantenían la misma teoría, pero la evolución económica obligó a los economistas a enfrentarse con el problema de explicar los desajustes del proceso económico.

Todo cambia cuando en 1912, Schumpeter sentencia en su *Teoría de La Evolución Económica* la idea de intangibilidad en el ámbito del sistema económico y la innovación y valora a los activos no tangibles como elementos fundamentales para el desarrollo y base de la empresa. Estados Unidos, Canadá y Suecia serían los primeros testigos de toda una osadía y novedad para entonces, que ha sido documentada con varios trabajos. Entre ellos, destaca la teoría del capital intelectual, donde ya apuntaba que además del capital físico y financiero, existían otros elementos ocultos que también aportaban riqueza a la empresa, como son el valor de la información y el conocimiento, y el capital humano.

Según Jorge Manuel Gil (2005), el origen de los activos intangibles es muy anterior a los tiempos modernos en los que el capital intelectual aparece como un elemento clave de la nueva economía. El propio Brooking (1997:18) indica que *el capital intelectual no es nada nuevo, sino que ha estado presente desde que el primer vendedor estableció una buena relación con el cliente. Más tarde se llamó fondo de comercio.*

Se observó que al adquirir una empresa, el valor pagado por ella era superior al valor de los activos tangibles netos de la misma. A dicha diferencia, se le llamó

goodwill o fondo de comercio¹, y se consideró un saco donde todo aquello no contabilizable se incluía, apareciendo así diversos activos intangibles dentro del mismo. Al respecto, Garrido Martos afirma que:

El valor de una empresa es siempre subjetivo. Una misma empresa tiene un precio diferente para individuos distintos, en base, claro está, a distintas percepciones del beneficio futuro y distintos intereses de cada uno de los compradores.

(Garrido, 2009:182)

Dicha afirmación implicó una gran diferencia en la visión de la empresa y el empresario: éste es dueño de toda ella, menos de ciertos elementos abstractos. Poco a poco, la visión del dueño de empresa irá perdiendo el carácter feudal que tenía al comienzo para dar lugar a toda una rama de variantes como las que hoy en día se muestran, con el reparto de poder entre inversores, accionistas u otros activantes.

La revolución del intangible

El empresario pierde poder: no puede ser dueño de lo que no es tangible

La opinión de Schumpeter sería posteriormente corroborada y ampliada por Sveiby en 1996, cuando señala que en los años 80 en Suecia se dieron movimientos para gestionar y medir el conocimiento llamados "*The Swedish Community of Practice*". Para Aguirre y Tejedor (1997), este país sería el pionero en materia de constitución respecto a la medición de intangibles. Dicha Comunidad Sueca de Prácticas aunaba estudios teóricos y empíricos de universidades y empresas sobre gestión centrados en estos nuevos elementos. Existían dos corrientes diferenciadas:

- contabilidad de costes orientado a Recursos Humanos
- "corriente Konrad", que iría evolucionando hasta el Monitor de Activos Intangibles

Pero sería ésta última la que conseguiría convertirse en un modelo que fuera desarrollado y adaptado en el futuro. La corriente Konrad consistía en publicar los valores de los activos intangibles de empresas utilizando indicadores no financieros. Esta nueva dinámica, alejada de la contabilidad como tal, hizo que poco a poco fuera

¹ Salinas lo define de la siguiente manera: *la diferencia entre el valor de mercado y el valor en libros es lo que se conoce como <<goodwill>> e incluye distintos tipos de activos intangibles.* (Salinas Fabbri, 2007:60). Se interpreta que cuando Salinas se refiere a "valor en libros" está hablando del valor razonable en libros, y no de coste histórico. Véase el Apéndice 5. *Goodwill* para conocer sus métodos de valoración.

extendiéndose a otras empresas, como Skandia, WM-Data o KREAB, dando lugar a nuevos y más modelos de gestión y valoración de intangibles que se introducirían inicialmente en Estados Unidos y Canadá. De hecho, en 1993 el Consejo Sueco para la Industria de Servicios publicó una recomendación para las empresas donde aconsejaba emplear determinados indicadores descriptores del capital humano en sus informes anuales, muchas de las cuales lo hicieron mediante el modelo Konrad.

Múltiples son los métodos que existen para valorarlos y gestionarlos, pero difícil es su elección. Se puede ver un esquema de la evolución de los principales en la siguiente figura:

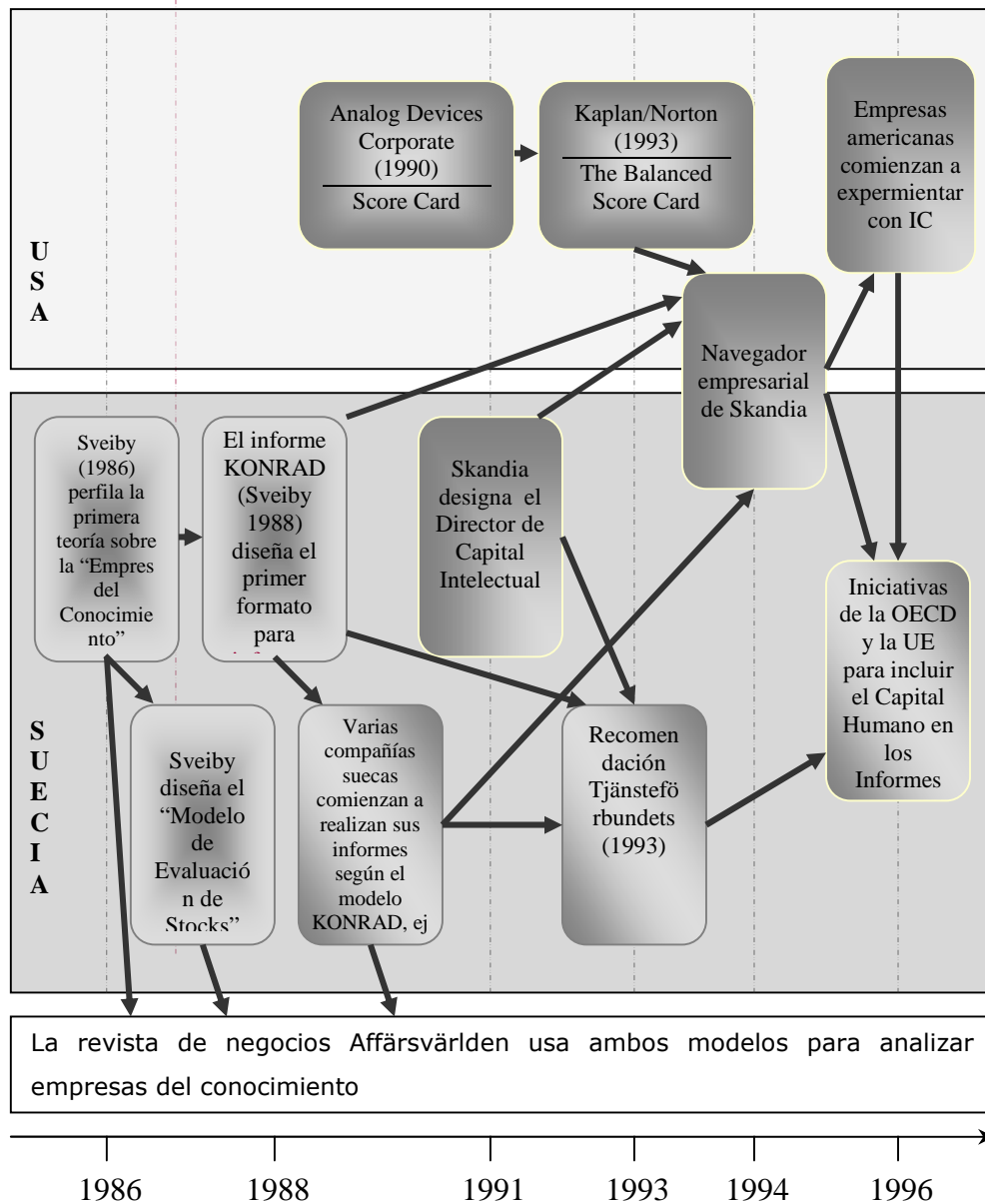


Figura 2: El desarrollo en los sistemas de gestión de información no financiera. Fuente: Sveiby (www.sveiby.com)

Pero sin duda, uno de los factores clave para que los activos intangibles acaparen la atención es el desarrollo de una nueva Economía, como muchos estudiosos denominan, basada en las tecnologías de la información y el conocimiento. Petty y Guthrie dicen al respecto que:

El surgimiento de la "nueva economía", una impulsada principalmente por la información y el conocimiento, se atribuye a la creciente importancia del capital intelectual (CI) como un negocio y tema de investigación. El capital intelectual está implicado en los recientes acontecimientos económicos, administrativos,

tecnológicos y sociológicos de una manera previamente desconocida y, en gran parte, imprevisible. Si los acontecimientos son vistos a través del filtro de la sociedad de la información, la economía del conocimiento, la sociedad en red, o la innovación, hay mucho para apoyar la afirmación de que el CI es fundamental en la determinación del valor de la empresa y el desempeño económico nacional.

(Petty, 2000:155)

Y Dolors Comas aporta una visión más global:

Decir que las sociedades cambian es una mera constatación fáctica, e, incluso, una obviedad; entender la naturaleza de estos cambios y hasta qué punto conducen hacia la conformación de nuevos sistemas sociales supone poner en juego instrumentos teóricos y empíricos de primera magnitud. La antropología social tiene instrumentos analíticos para la comprensión de la lógica del movimiento de las sociedades, así como de su funcionamiento y reproducción.

(Comas, 1998:13)

Lo cierto es que los activos intangibles son un recurso esencial para la nueva economía globalizada. Desde el punto de vista contable, Roberto Vázquez y Claudia de Salgado hacen la siguiente observación:

La contabilidad informa respetando ciertos criterios contables, si la empresa ha obtenido ganancias o pérdidas a lo largo de un período; pero ese resultado contable ¿es un indicador de valor?

(Vázquez, 2003)

Es menester destacar una reflexión que ofrece Dolors Comas al respecto de esta nueva economía: *Hoy concedemos mayor importancia a lo efímero que antaño porque todo evoluciona muy deprisa* (Comas, 1998:14).

2.2. Los activos intangibles en el ámbito empresarial

Es innegable que ha habido una evolución en la economía en la cual se produce una "intangibilización" o separación de la corriente real y la información, tal y como Thomas A. Stewart plantea (1997:3-17). De esta manera, aparece el concepto de "empresa del conocimiento" frente a la tradicional empresa industrial, en la cual el factor más importante es el conocimiento, frente a la producción.

Vázquez y de Salgado indican que *uno de los principales objetivos de las empresas es ganar dinero en el presente y a través del tiempo. Las organizaciones que tienen bajo nullos beneficios no son atractivas para sus inversores potenciales* (Vázquez, 2003).

Flemming Bligaard, en cambio, piensa que *las empresas son entidades sociales creadas por personas con el propósito de cumplir necesidades humanas y construir valores a través de una comunidad de todos propietarios, empleados y clientes.* (Bligaard, 1997:4). Martín y Trujillo se alejan de dicha delimitación, y opinan que *la valoración de empresas es más un arte que una ciencia* (Martín, 2000:22).

Fernando Olivares coincide con Bligaard, y afirma que:

En la actualidad la empresa persigue ser vista como un colectivo humano que interactúa entre sí no sólo por intereses económicos sino también por un intento de mejorar el bienestar social; pretende ser parte integrante del espacio público y protagonista con legitimación social.

(Olivares, 2000)

Ahmed Bounfour afirma que *es necesario considerar el tema de los intangibles tanto desde el punto de vista del empresariado como desde el de la macroeconomía* (Bounfour, 2003). El primero versa sobre las características principales a tener en cuenta para determinar el valor de una empresa en la economía global, mientras que el segundo se centra en la creación de riqueza por parte de una comunidad.

Se trata de dos dimensiones que, según el autor, son dos caras del mismo problema para empresas de todos los niveles. Y por empresas entiende desde organizaciones individuales a países completos. El motivo de esta realidad poliédrica se debe al nuevo modelo de competitividad, en el que según Bounfour, se torna importante la sustitución de actividades tangibles e intangibles.

Al respecto, Bonfour y Edvinsson realizan una recopilación histórica en la evolución de las aproximaciones a los intangibles (Bounfour, 2005a:5), de las cuales destacan cinco como principales:

- desde el punto de vista de los servicios
- desde el punto de vista analítico

- desde el punto de vista contable/financiero
- desde el punto de vista del capital intelectual
- desde el punto de vista de la dirección estratégica

Se pueden ver recogidas en la siguiente tabla:

Teorías de intangibles	Principales autores	Principales puntos de vista
La perspectiva macroeconómica		
Teoría del capital Humano	Becker, 1975 Kendrick, 1976 Schultz, 1969, 1971 Bartel, 1991, 1992	El capital humano es considerado un complemento importante en la inversión en capital físico. Los individuales son los considerados como inversores, especialmente en educación a largo plazo. Los factores humanos contribuyen de manera importante en el incremento de la productividad y la innovación a través de la difusión del <i>know-how</i> .
Teoría del cambio tecnológico y la innovación	Pasinetti, 1981 Bernstein, 1989 Solow, 1957 Arrow, 1962 Mansfield, 1968 Mansfield et al; 1977 Griliches, 1957 Sherer, 1980 Soete y Patel, 1985 Mohnen y Lepine, 1991	El cambio técnico es un proceso acumulativo. Recientes estudios han destacado la naturaleza de incrementar la innovación y la existencia de importantes diferencias entre sectores. Además, estos estudios muestran una clara evidencia del impacto de la innovación en la productividad.
Inversión intelectual	Caspar y Afriat, 1988 Buigues et al, 2000 Dosi, 1984 Freeman y Perez, 1988 Machlup, 1962	La eficiencia de una compañía depende de la movilización de los recursos intangibles (inversión intelectual). Esto implica la creación de un mejor entorno donde estimular la innovación.
Nuevas teorías de crecimiento	Romer, 1986, 1990 Lucas, 1988 Grossman y	La acumulación del conocimiento es la fuente básica del crecimiento. El conocimiento incluye diferentes

	Helpman,1991 Barro y Sala-i-Martin, 1995	elementos: capital humano, capital organizacional, partes del capital físico y cambio técnico
Teorías de evolución	Nelson y Winter,1982 Dosi, 1988 Amendola y Gaffard, 1988 Carlsson y Taymaz,1991 Carlsson y Eliasson, 1990	Las rutinas son el centro del comportamiento de una compañía. Las empresas están más regidas por procesos de aprendizaje que por optimización. La innovaciones un proceso acumulativo (incremental).
Aproximación analítica	Nakamura, 2001 OECD, 1992 INSEE, 1992 CBS, 1995	Las inversiones en intangibles pueden ser enfocadas si se considera diferentes sumandos como I+D, costo tecnológico, software, estudio de mercado, gastos de distribución o enseñanza profesional. Durante los últimos 20 años, los intangibles contribuyeron a una considerable parte del PIB, sobrepasando la inversión tangible. Subestimar los intangibles conduce a subestimar el nivel del PIB.
La perspectiva microeconómica		
En base a la competencia	Hamel y Prahalad,1990	Las expectativas de mercado son volátiles. Además, las estrategias de las compañías basadas en competencias esenciales son más eficientes que aquellas orientadas en el mercado.
En base a los recursos	Barney, 1991 Penrose, 1959 Wenerfelt, 1984,1989 Dierickx y Cool, 1989 Grant, 1991, 1996 Peteraf, 1993 Nonaka, 1994	Las diferencias de resultados dentro de una industria son más importantes que aquellas que se dan entre industrias. Tales diferencias son principalmente atribuidas al tipo de combinación de los recursos - intangibles- necesarios de una compañía determinada.
En base a las capacidades dinámicas	Teece, Pisano y Shuen, 1997 Teece, 2000	Las ventajas competitivas son decrecientes en sostenibilidad a largo plazo. Además, las compañías han desarrollado capacidades dinámicas, como por ejemplo "las capacidades

		de orquestar astutamente activos intangibles no repetibles”
En base al capital intelectual/intangible	Brooking, 1997 Mouritsen et al., 2003 Bounfour, 1998 Edvinsson y Malone,1997 Itami, 1987 Lev, 2001 Sveiby, 1997 Stewart, 1997 Mouritsen, 2003 Buck,2003 Paulic, 1998 Bounfour, 2000, 2003a, b, c Itami, 1989	Tanto la importancia como el carácter específico de los recursos intangibles en la economía del conocimiento exigen el desarrollo y la implementación de un marco analítico adecuado que incluya las medidas de sus respectivos resultados.
En base a la creación del conocimiento	Nonaka, 1994 Nonaka y Takeuchi, 1995 Nonaka y Konno,1998	La creación del conocimiento es fundamentalmente una cuestión organizacional. De ahí que sea importante desarrollar diferentes modos de conversión y conversación, especialmente entre el conocimiento tácito y el explícito.

Tabla 4: *Evolución de las aproximaciones teóricas a los intangibles.* Fuente (Bounfour, 2005a:6-7)

En esta tesis se estudia la penúltima fase, para tener una base sólida que permita adentrarse en la especificación actual de los activos intangibles: el conocimiento². De hecho, la última fase no se puede considerar una fase similar al resto, sino que es más bien una profundización de parte de la anterior. Es por ello que el énfasis se centra en los activos intangibles.

2.2.1. Enfrentándose al cómo

Muchos investigadores han demostrado la importancia de los activos intangibles y su contribución a la generación de valor de una empresa, influyendo así tanto en su estructura interna como en la externa. Bounfour (1998; 2003) especifica seis razones por las cuales esta importancia se ha vuelto creciente:

² Véase el capítulo 22. *Líneas futuras*

- *el rápido crecimiento del sector servicios*, que contribuyen en gran medida al producto interior bruto de gran parte de las economías desarrolladas.
- *la "desmaterialización" de la fabricación*, que invierte cada vez más en marketing, desarrollo y gestión.
- *la "industrialización" de los servicios*, que a través de cambios en su producción, tienen como objetivo generar valor para sus clientes y mejorar los recursos internos.
- *la verificación del conocimiento como fuente principal de la ventaja competitiva*, a través de estudios de evolución de Nelson y Winter o de creación del conocimiento de Nonaka y Takeuchi.
- *la extensión de la creación de nivel a niveles macro y microeconómicos*, donde el valor para los accionistas es un elemento fundamental en la toma de decisiones estratégicas.
- *el papel de los activos intangibles en la competitividad corporativa*, demostrado por varias investigaciones (PIMS Associates o RCS Conseil, entre otras instituciones que las llevaron a cabo) y que determinan que los intangibles son importantes en dicho proceso³.

Con todo ello, se puede concluir que los intangibles son cada vez más importantes en la actualidad, debido al crecimiento e industrialización del sector servicios, a la desmaterialización de la fabricación, al reconocimiento del papel del conocimiento y de los intangibles en la competitividad corporativa, y a la extensión de la preocupación por la creación de valor a todos los ámbitos.

2.2.2. Enfrentándose al qué

En cuanto a la naturaleza de los intangibles, es decir, el "qué", aparece una gran maraña de planteamientos distintos entre los investigadores, que repercuten de diferentes maneras en las empresas.

³ Al respecto, Fernando Olivares (2000) comenta:

[...] toda inversión empresarial en imagen espera en definitiva incidir sobre las actitudes (bien de la opinión pública, bien de los públicos objetivos) para modificar o reafirmar sus comportamientos tanto sobre el consumo como sobre el resto de las facetas de las corporaciones. Invertir en la proyección de una imagen positiva es igualmente rentable por su eficiencia que otras acciones comunicacionales.

Desde el punto de vista económico, como se ha mostrado en el capítulo anterior el debate en torno al análisis de un "factor residual" demuestra la necesidad de exhaustividad en los datos. A nivel microeconómico, la discusión gira en torno a la "creación de valor" en la compañía.

En consecuencia, se demuestra que las áreas de acción e investigación de los activos intangibles son múltiples, y que su estudio debe abordarse desde todas ellas. A causa de esto, la valoración de los activos intangibles en esta tesis doctoral se analiza desde la perspectiva económica, estratégica, de comunicación y contable.

2.2. Conclusiones

Cada vez más, las empresas de nueva creación se orientan desde su origen a los servicios y se fundamentan en el conocimiento. Y a dichos niveles, la contabilidad básica es insuficiente, ya que ahora los elementos de importancia son intangibles, información, servicios. El número de publicaciones que indican su creciente valor es cada vez mayor. Por ejemplo, según la de 2002, *Measuring Intangible Equity*, de la empresa *Asset Equity Company*, se destaca que los intangibles comenzaron siendo un 50% del valor del mercado, para aumentar actualmente a un 80% de representación. Este dato es corroborado por la compañía *Interbrand*, que afirma que la marca puede llegar a representar el 80% del valor de una empresa. Del mismo modo, Francisco Aguado y Rafael Tenor mencionan en su artículo *Capital Intelectual: el valor oculto de las empresas del Informe Anual 2003* (Accenture, 2003:191-197), que el valor de mercado de *Microsoft* es 5 ó 6 veces el de sus activos netos, diferencia debida al valor de los activos intangibles.

Sin embargo, a pesar de dichos datos, todavía son muchas las organizaciones que no aceptan realizar informes que permitan valorar sus intangibles mediante indicadores. Las razones se pueden resumir en los siguientes puntos:

- la creencia de que sólo los informes puramente financieros son los que realmente proporcionan el valor de la empresa
- temor a que los indicadores revelen información confidencial sobre la estructura interna, clientes o trabajadores de la empresa
- falta de conocimiento para analizar dichos modelos

- falta de experiencia para elegir el modelo que mejor se adapte a la situación

De todos modos, la intangibilidad sigue su curso arrollador -más aún gracias a las nuevas tecnologías de comunicación como Internet, que permiten potenciar los efectos de la misma-, posicionándose como un referente único y global tanto en la actividad económica como estructural de la empresa. Si bien inicialmente su dificultad radicaba en diferenciar los elementos de los que estaba compuesto, ahora su sentido se ha extendido hasta llegar a representar un sistema que puede estar formado únicamente por ellos, dando lugar por tanto a la creación de valor a partir de, exclusivamente, activos intangibles.

A lo largo de los siguientes capítulos de la tesis se realiza una contextualización de cada una de las ideas en torno a la que versan. Es por ello, que el entorno detallado se pospone en ellos, de forma que permitan ubicar de manera más eficaz cada temática.

Capítulo 3

Los activos intangibles y la toma de decisiones estratégicas en la empresa

El final de las certezas es el principio de la estrategia.

Joan Costa, 2009:44

El objetivo de esta tesis es el de estudiar la valoración de intangibles, permitiendo conocer así su repercusión en la toma de decisiones estratégicas. Por tanto, se ha considerado necesario remarcar el proceso de toma de decisiones para comprender el papel que juegan los activos intangibles en las mismas.

En este capítulo no se pretende hacer un análisis profundo sobre las diferentes escuelas de pensamiento estratégico, sino un repaso por las más importantes que permita entender cómo se realiza la toma de decisiones estratégicas.

3.1. Los AI y la estrategia de la empresa. Diferentes aproximaciones

La relación entre activos intangibles y la estrategia de la empresa es evidente para muchos autores. Nevado y López opinan que,

[...] es necesario precisar que no existe un único modelo de capital intelectual, ya que la mayoría de ellos van asociados a la estrategia corporativa que tenga la empresa y, en función de ello, a la importancia que le den a cada factor [...]

(Nevado, 2002:89)

Antonio Padilla y Ana Rosa del Águila (Padilla, 2002:36) opinan que los objetivos estratégicos de una empresa no únicamente los determina la alta dirección, sino que existen factores adicionales que intervienen (individuos, grupos y organizaciones). Éstos mantienen relación directa o indirecta con la empresa y pueden verse afectados por las decisiones o acciones de la misma.

Alberto Menjón apoya esta tesis, añadiendo que el conocimiento permite mejorar la estrategia de la compañía:

[...] La existencia de una íntima relación entre la estrategia o factores críticos del éxito de la compañía y el capital intelectual. Es decir, el conocimiento supone valor en tanto en cuanto sirve para crear ventaja competitiva en el marco de la estrategia de la compañía.

(Menjón, 2006:111)

1^{er} nuevo planteamiento

Surge a raíz de esta relación un nuevo planteamiento en esta investigación:

¿Existe una relación unidireccional entre la estrategia de una empresa y sus activos intangibles?

En principio, parece que los activos intangibles afectan a la estrategia de la empresa pero no vienen condicionados por ella de manera absoluta. Más bien es al revés, la condicionan a ella.

Menjón ratifica dicha relación pero en un sentido unidireccional (2006:122-123), y establece dicha unión suponiendo que es la estrategia la que modela a los activos intangibles, no al contrario o de manera paralela:

También hemos constatado la vinculación de los activos intangibles que suponen valor para la compañía con la estrategia de la misma y su evolución en tiempo al adaptarse a las nuevas condiciones de mercado, evidenciando que la estrategia seguida por Iberdrola ha ido determinando las características de su capital intelectual. En la actualidad, es indudable que en la compañía el capital humano

está adquiriendo cada vez mayor importancia relativa frente al capital estructural clásico.

Con esto, queda resuelto el planteamiento surgido: sí existe una relación entre la estrategia de una empresa y sus activos intangibles, y ésta es unidireccional.

3.1.1. La dirección estratégica como usuario de los activos intangibles y de su necesidad de valoración

La dirección estratégica es la parte de la dirección empresarial que tiene como objetivo primordial definir una estrategia y ponerla en práctica. Según Álvarez González,

¿Basta con tener definida una estrategia para alcanzar el éxito en nuestra actividad? Ciertamente sería una condición necesaria, aunque no suficiente: el siguiente paso es incluir el enfoque estratégico en todo el proceso de dirección, tanto a corto como a largo plazo y desde la planificación al control, pasando por la propia organización, ejecución y coordinación de las actividades que conforman nuestra estrategia. Si hacemos todo esto, ya no estaremos hablando únicamente de estrategia, sino de «dirección estratégica».

(Álvarez González, 2007:11)

Mut Camacho indica que:

[...], la gestión estratégica de todos los ámbitos que influyen en la imagen de una organización se sintetizó en los años noventa en una comunicación corporativa entendida como estrategia de imagen corporativa cuyo principal objetivo era armonizar las estrategias de imagen con las de negocio y con el nuevo papel individual de la organización. Pero, con el paso del tiempo se iría afianzando un nuevo significado de comunicación corporativa, en el que no sólo la empresa se enfrentaba a una «comunicación» para gestionar la imagen estratégica, sino que además se convertía en una «metacomunicación» debido a que surgían nuevos rumbos: la gestión de los intangibles.

(Mut, 2006:99)

Con lo que considera que desde entonces la empresa pasó a tener en cuenta nuevas perspectivas de sí misma, donde los intangibles eran un factor de ventaja competitiva. Patricia Ordóñez de Pablos lo complementa de la siguiente manera:

Sin embargo, a pesar de que la normativa contable no incluye la elaboración y publicación de informes sobre sus recursos basados en el conocimiento, sin embargo, los directivos deben disponer de una imagen precisa de estos recursos organizativos, si quieren tomar las decisiones adecuadas. Con este fin, se necesita medir los recursos intangibles y elaborar un informe de capital intelectual con los resultados de estas mediciones.

(Ordóñez, 2004: 53)

Y en concreto, respecto a la dirección estratégica, destaca el conocimiento como activo intangible principal a tener en cuenta:

En los últimos años, la Dirección Estratégica y más en concreto la Teoría de Recursos y Capacidades y la Perspectiva de la Empresa basada en el Conocimiento, ha destacado la importancia del conocimiento como fuente de ventaja competitiva sostenida para la empresa.

(Ordóñez, 2004:60)

La teoría que menciona Ordóñez, Teoría de Recursos y Capacidades¹, explica los resultados de una empresa mediante el análisis y la comparación de los recursos de una empresa. Con ella, se pone de manifiesto *el interés de estudiar los recursos y capacidades de la empresa, y más concretamente los de carácter intangible, así como hacer un esfuerzo por clasificarlos y ver su potencial para crear ventajas competitivas para la empresa* (Navas, 2002:164). Desde esta perspectiva, el conocimiento se convierte en el recurso estratégico en la creación de valor de la empresa (Navas, 2002:165).

Según Bueno Campos, y continuando con la referencia a la Teoría de Recursos y Capacidades²,

La estrategia se basa en la creación de valor a través de las actividades intangibles o los procesos de conocimiento que lo ponen en acción en la

¹ Como dicen Navas y Ortiz de Urbina, varios autores han denominado dicha teoría como la "Teoría de recursos", donde recurso se define como *en un sentido amplio que integra tanto los recursos como las capacidades de forma conjunta* (Navas, 2002:169)

² Véase el Capítulo 22. *Líneas futuras* para más información sobre la gestión del conocimiento

organización, lo que se producirá a través de las relaciones entre los agentes o sujetos de conocimiento a partir de determinada visión o pensamiento estratégico, dado un contexto de referencia que encardina el proceso de conocer, y en el que las tecnologías de la información sólo son catalizador para facilitar la colaboración entre los sujetos o el intercambio y disposición de su conocimiento como recurso común, el cual, una vez desarrollado por la acción de la práctica o por el proceso de conocer, se irá transformando de explícito a tácito y de individual a social.

(Bueno, 2004:20)

Grant (2001:115) coincide con Bueno, e indica que será necesario identificar y clasificar los recursos de una compañía, entre otras acciones, para poder obtener la estrategia.

**2º nuevo
planteamiento**

Aparece así otro nuevo planteamiento:

¿Ayuda la medición del capital intelectual a mejorar la gestión de los recursos estratégicos?

Para resolverlo, se procede a estudiar cómo se determina la estrategia de una empresa en todos sus ámbitos. Existen varios niveles de estrategia a nivel empresarial, que se pueden ver en el siguiente gráfico:

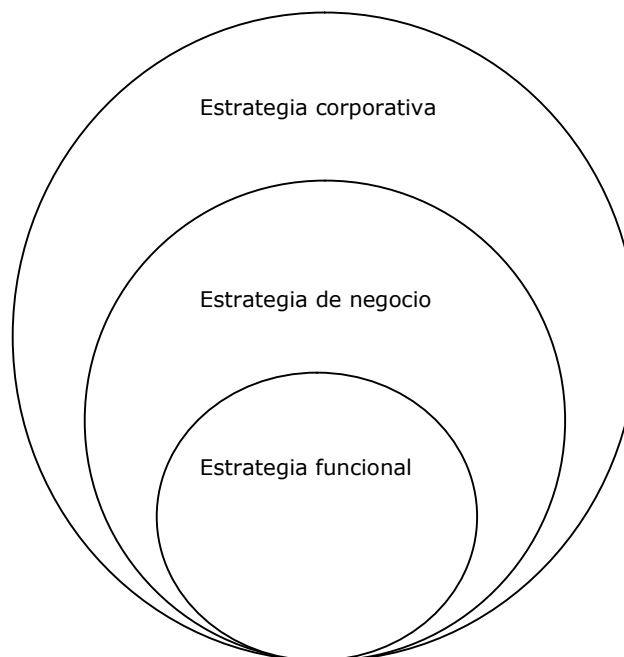


Figura 3: Niveles de estrategia en una empresa

Donde la esfera exterior, la **estrategia corporativa**, muestra el nivel más global de la empresa en relación a su entorno, y plantea la estrategia de posicionamiento que la compañía sigue en sus áreas de actividad. Además, es un factor integrador del resto de estrategias existentes. Nermien Al-Ali opina que cada empresa debería tener una estrategia o modelo de gestión integral del Capital intelectual como consecuencia de las cuestiones estratégicas con las que los directivos han de lidiar. (Al-Ali, 2003:25). Para Smith, se han de responder a las siguientes preguntas:

- ¿qué es lo que sabemos y necesitamos saber? ¿Cómo vamos a adquirir el conocimiento de los recursos necesarios para alcanzar la deseada competencia/posición estratégica? ¿Desarrollaremos esos recursos mediante el intercambio de conocimientos y la transferencia o externamente mediante la adquisición y las alianzas?
- ¿cómo vamos a usar nuestra inteligencia para crear ventaja competitiva: innovación incremental o radical?
- ¿cómo vamos a usar nuestros músculos de capital intelectual para competir en los mercados existentes y nuevos?
- ¿cuál es la estrategia de capital intelectual que nos permitirá mantener nuestra ventaja competitiva?

(Al-Ali, 2003:25)

Y destaca la "estrategia de innovación" como aquella que *emplea la capacidad innovadora de la organización para mejorar el rendimiento y alcanzar la posición competitiva específica*. (Al-Ali, 2003:121). Esta idea choca con el diamante de Porter, debido a que ésta es demasiado amplia según su opinión, para poder mantener una estrategia de innovación adecuada.

La **estrategia de negocio**, la segunda esfera, es específica para cada unidad de negocio (o *Business unit*), fomentando el potencial interno de cada una de manera autónoma. Harrison y Sullivan (Harrison, 2003:26) opinan que se ha de *vincular las estrategias de las i-cosas con la estrategia de global de la empresa y los objetivos*. Y lo concretan diciendo que en su estudio,

[...] nuestra estrategia fue evolucionar desde una compañía de productos genéricos a un proveedor de soluciones de cliente y llegar a ser excepcionalmente hábiles en mezclar la siempre creciente complejidad de las ofertas técnicas y los requisitos del cliente.

(Harrison, 2003:26)

Con lo que cada unidad de negocio debía actuar de manera autónoma con el cliente, siempre siguiendo los objetivos de la organización. Es decir, *todas las actividades de aprovechamiento deben integrarse en todas las unidades de negocio y funciones de negocios* (Harrison, 2003:77).

Finalmente, la **estrategia funcional** (la esfera más interna) es la de cada departamento dentro de las unidades de negocio (venta, recursos humanos, marketing, etc.), persiguiendo aumentar su potencial. Al-Ali (2003:124) opina que *la cultura organizacional debe adaptarse a la innovación como una manera de hacer negocios*.

Las dos esferas externas pueden coincidir en el caso de pequeñas empresas o aquellas que no poseen unidades de negocio.

La creación de valor es el objetivo primordial de toda estrategia, en todos los niveles de la escala. Los directores deberán ser capaces de maximizar el valor de la empresa en el mercado mediante nuevos añadidos. Los intangibles juegan en esto un papel fundamental. Según Bernat Marr, Director General de API (Advanced Performance Institute) y uno de los expertos en dirección estratégica y más reconocido a nivel mundial en cuanto a la valoración de intangibles:

Junto con el capital físico y financiero, el capital intelectual es uno de los tres recursos vitales en una organización. Incluye todos los recursos intangibles que contribuyen a la entrega de la estrategia de la empresa.

(Marr, 2008)

Surge así una duda no planteada en origen: ¿quién debe ser el responsable de la gestión de los intangibles? Ya que la marca es uno de los activos intangibles más renombrados, y la marca deriva de la comunicación, se plantea si debiera ser el director de esta área quien los gestionara:

**3^{er} nuevo
planteamiento**

**¿Es el director de comunicación el responsable de la
gestión de los activos intangibles en la empresa?**

Magdalena Mut define al Dircom como *el gestor (ya no es el técnico) de la integración de las comunicaciones. Es el estratega de la comunicación, entendida como una gestión que forma parte de la estrategia de negocio de la empresa* (Mut, 2006:174). Pero va más allá indicando que *se ha convertido en el gestor de los intangibles* (2006:175). Sin embargo, otros autores no le atribuyen esta funcionalidad. Es el caso de Westphalen y Piñuel, que le consideran un elemento prescindible que únicamente se encarga del producto audiovisual (Westphalen, 1993:47).

Esta duda será resuelta en el estudio práctico de la presente tesis doctoral, ya que requiere de una respuesta empírica, a pesar de venir acompañada por afirmaciones teóricas.

A continuación, se realiza un repaso por las diferentes corrientes de toma de decisiones estratégicas y se analizan cuatro aproximaciones diferentes. Todo ello, pretendiendo conocer su relación con los activos intangibles.

3.2. Las escuelas de estrategia

Muchos autores han intentado clasificar las diferentes corrientes que subyacen a los principios de la estrategia, Rouleau y Séguin (Rouleau, 2001), Tsoukas y Knudsen (Tsoukas, 2002), Volberda y Elfring (Volberda, 2001) o Whittington (1993). Pero sin duda, Henry Mintzberg (1990 y 2002) es considerado el autor más prolífico y destacado en cuanto a la definición de la estrategia y su proceso. Él realizó la clasificación más exhaustiva hasta el momento, desarrollando diez escuelas de pensamiento estratégico o enfoques, los cuales asocia a una corriente de pensamiento diferente. Éstas son:

ESCUELAS DE ESTRATEGIA

Las diez escuelas de Mintzberg y los procesos de estrategia relacionados

Escuela de diseño

Proceso conceptual en el cual se comienza formulando las estrategias a través de un análisis DAFO del entorno y se formula una estrategia tras un razonamiento

controlado y dirigido por el estratega. Se centra más en la formulación que en el contenido, y no existe proceso de aprendizaje y es poco flexible.

Escuela de planificación

Proceso formal en el cual se identifican los objetivos conseguidos frente a los planteados en el pasado y se intenta solventar dicha diferencia determinando, asignando y controlando los recursos necesarios para formular estrategias alternativas. Supone una predeterminación de futuro y no incorpora valores humanos como la intuición.

Escuela de posicionamiento y ventaja competitiva

Proceso analítico en el cual se busca la distinción de la competencia como ventaja competitiva, y por tanto, fomentan la innovación como estrategia. Se centra en el contenido de las estrategias, no tanto en la formulación, y se realizan de una manera controlada, generando estrategias definidas al completo antes de ser llevadas a la práctica. Utiliza el diamante de Porter o las cinco fuerzas competitivas como elemento a defender por la estrategia elegida.

Escuela entrepreneur

Proceso visionario en el cual el líder es el que, según su visión e intuición, genera la actuación que considera más adecuada. Pretende tomar la iniciativa en la búsqueda de alternativas y oportunidades que puedan resultar adecuadas en un entorno impredecible. Implica un alto contacto personal tanto en la formulación de la misma como en su implantación. El gran inconveniente es que el proceso está centrado en el líder, que debería no tanto desarrollar estrategias sino generar un proceso de aprendizaje que permita que éstas aparezcan.

Escuela del aprendizaje

Proceso emergente basado en que la formación de estrategias es un proceso de aprendizaje. Se reduce la complejidad de la toma de seccionándolas en pequeñas áreas en las cuales se posean a expertos. A diferencia del modo entrepreneur, el modelo estratégico ya no lo posee mentalmente un único decisor, sino que se divide entre varios y se aplica la experiencia que puedan aportar. Su problemática fundamental es la posible alteración de la visión de la realidad.

Escuela política

Proceso de negociación en el cual las estrategias se formulan tras las

conversaciones entre grupos dentro de la compañía que poseen el control, mediante procesos políticos. Puede llevar a ignorar el liderazgo y la cultura de la empresa si se intensifican los intereses particulares sobre los colectivos.

Escuela cultural

Proceso colectivo en el cual la cultura empresarial es factor determinante para decidir la estrategia, definiendo el modo de llevarla a cabo, sus objetivos y su control. La estrategia es el resultado de las creencias de la organización, por lo que no es tanto una táctica sino una perspectiva, promoviendo no el cambio sino la continuidad de la estrategia existente. El gran problema reside la resistencia al cambio de filosofía o cultura empresarial si es necesario modificarla.

Escuela ambiental

Proceso reactivo en el cual se incorpora el entorno como un elemento a considerar en la estrategia de integración de la empresa. Apuesta por la adaptación pero no por la definición de estrategias.

Escuela de la configuración

Proceso de transformación que supone un enfoque integrador entre las anteriores escuelas. Se utilizan descripciones configurativas que determinen las estrategias. Para determinar las estrategias se tienen en cuenta tanto su formulación como contenido, así como el entorno, el liderazgo y la estructura de la compañía que forman configuraciones comunes.

Tabla 5: *Las diez escuelas de Mintzberg y los procesos de estrategia relacionados*

3.3. La toma de decisiones estratégicas. Cuatro modelos distintos

De entre todas las escuelas de estrategia se destacan cuatro como marcas evolutivas dentro de las múltiples aproximaciones existentes:

- la escuela clásica o de diseño
- la escuela cultural
- la escuela política
- la escuela de la configuración

Se analizan a continuación las diversas aproximaciones correspondientes a cada escuela, que determinen cómo es el proceso de toma de decisiones estratégicas. El objetivo es, no sólo conocerlo, sino averiguar cómo afectan en ellas los activos intangibles.

3.3.1. La aproximación prescriptiva-racional

La aproximación racional:

la toma de decisiones de manera lógica y racional, pero dictatorial

La aproximación prescriptiva-racional, perteneciente a la escuela clásica, es la que considera el proceso de toma de decisiones estratégicas como un proceso lógico y secuencial, tal y como puede observarse en la Figura . En la primera fase se realizaría un análisis estratégico, consistente en determinar el entorno de la empresa, listar sus recursos y definir la misión, visión, valores y objetivos de la compañía. Al acabar esta fase, se tendría un análisis general de la situación.

Con los datos anteriores se pasaría a escoger una estrategia en función de las alternativas que se posean. Para ello sería necesario estudiar las variables que se posean, las restricciones temporales del comportamiento de los elementos que actúen, y todas las funciones posibles. Se trata de la etapa de selección.

Finalmente, sólo restaría la implantación de dicha estrategia.

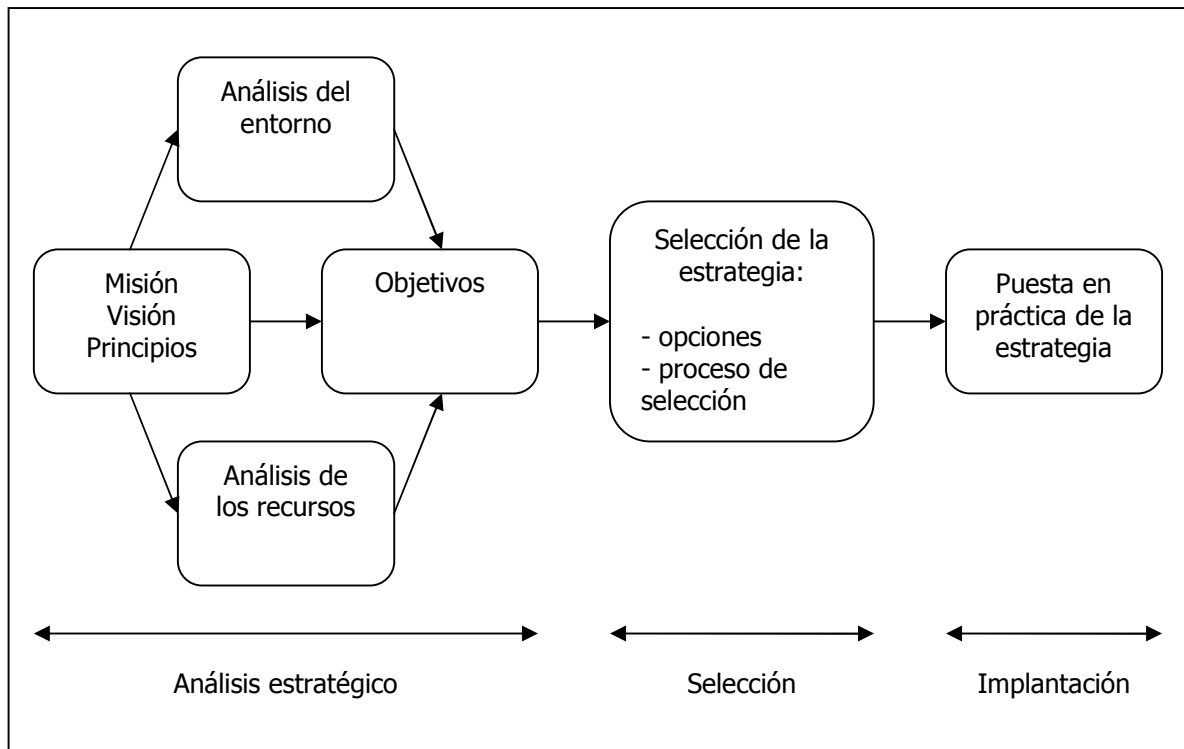


Figura 4: El proceso de toma de decisiones estratégicas: aproximación prescriptiva-racional. Fuente: (Ventura, 2008:21)

Esta aproximación se basa en una concepción clásica de la racionalidad, donde la lógica es el factor dominador. Ésta deduce que dos individuos, ante la misma información y entorno, deberían llegar a idéntica conclusión o tomar igual decisión sobre un problema. Es decir, existe un dogma que limita nuestra racionalidad a unas leyes universales.

Si la racionalidad se caracteriza por reglas de aplicación universal, entonces todos aquellos argumentos que partan de la misma información (las mismas premisas) deberán llegar a la misma conclusión, y en este sentido las reglas se aplican independientemente de un contexto.

H. Brown (1998:5)

El decisor debe contemplar la situación desde dos momentos temporales diferentes: el momento actual y el futuro, basándose en conocimientos adquiridos en el pasado. Con ello, podrá establecer los medios y los fines de una manera clara. Por tanto, la primera etapa consiste en observar y en presuponer resultados. Tal y como indican los profesores César Medina y Mónica T. Espinosa, *esta visión del tiempo, tiene como premisa que todo pensamiento analítico se desarrolla en el presente* (Medina, 1993).

La multitud de variantes que están en juego en la etapa de selección es la que puede hacer muy complicada una decisión.

Como es de suponer, este proceso se muestra rígido y poco realista muchas veces, ya que requiere que todos los participantes tengan una visión homogénea de la situación, y para ello todos deberían tener los mismos códigos de valores. Pero aún así, es considerada la base de todos los modelos posteriores.

3.3.2. La aproximación organizacional

La aproximación organizacional:

La toma de decisiones de manera consensuada tras negociar

La aproximación organizacional en cambio cuenta con que los decisores poseen visiones diferentes de las situaciones, debido a preferencias y valores. El decisor ahora buscará por sí mismo la información necesaria, elaborando un mapa de alternativas. Posteriormente, evaluaría cada una de manera secuencial hasta llegar a

la satisfactoria.

La problemática de esta visión organizativa es que la compañía es considerada como agrupaciones y subagrupaciones de trabajadores, los cuales pueden no compartir la visión de la compañía, apareciendo así un conflicto entre los intereses individuales y los organizacionales. Esto conlleva a que la fase inicial de búsqueda de información se convierta además en negociación con los diversos colectivos para obtener definir correctamente los objetivos y posteriormente aplicarlos. Del mismo modo, muchos objetivos pueden ser alterados por las satisfacciones individuales, que podrían ser contrarias a las generales de la compañía.

3.3.3. La aproximación emergente-adaptativa

La aproximación política:

la toma de decisiones de manera dialogada pero lógica

Una mejora de las dos anteriores es la aproximación emergente-adaptativa o política, donde se dan por implícitas las limitaciones que ofrece una realidad dinámica y variable y se flexibiliza el modelo racional; y por otro lado tiene en cuenta el diálogo de la

aproximación organizacional con las diferentes partes de la compañía para definir los objetivos. Para ello, las dos últimas etapas se unen, considerando que *la empresa aprende y experimenta mediante un proceso continuo de prueba y error de carácter, en gran medida, incremental, basado en la continua interacción con la realidad en que está inmersa.* (Ventura, 2008:21). Dicho autor modifica el esquema tal y como se ve en la siguiente figura:

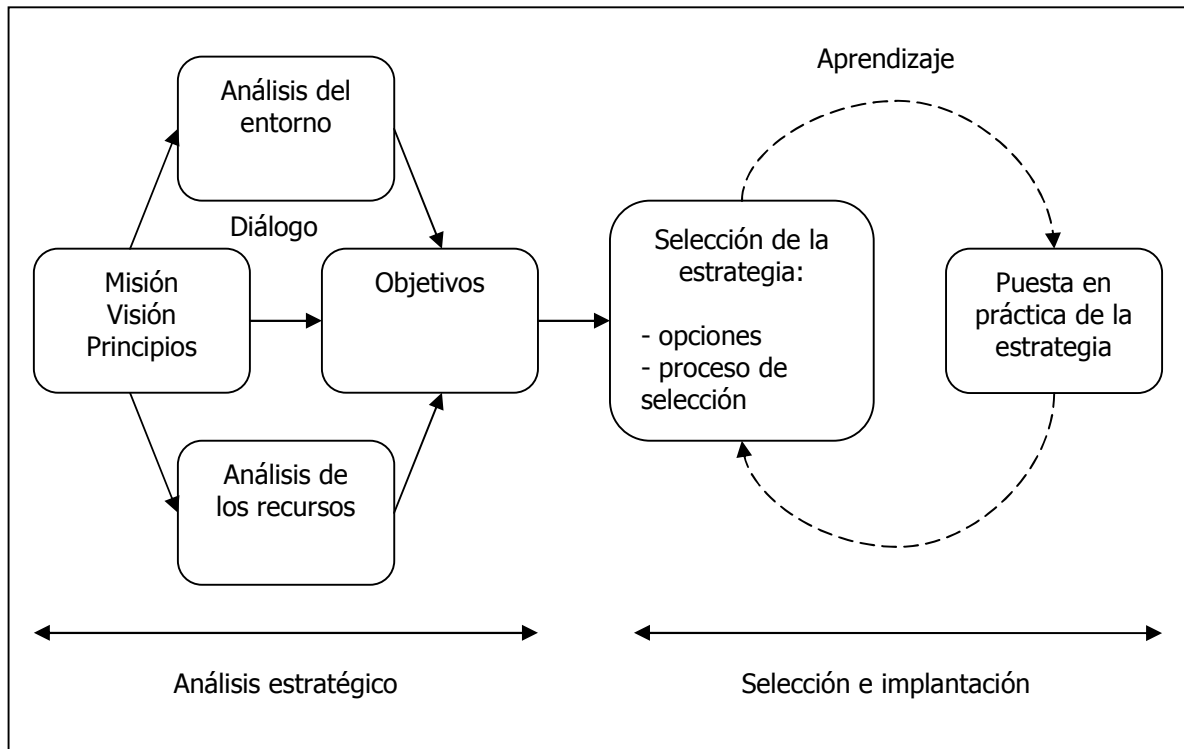


Figura 5: El proceso de toma de decisiones estratégicas: aproximación emergente-adaptativa. Fuente: (Ventura, 2008:21)

Pero aún así, este método no considera factores externos en la elección de la estrategia. Únicamente se basa en el aprendizaje una vez implementada, es decir, en la prueba-error.

3.3.4. La aproximación integradora

La aproximación integradora:

la toma de decisiones mediante el análisis de su proceso

La aproximación integradora considera dichas fuerzas externas que condicionan la implementación de la estrategia seleccionada. Añade una etapa más, entre la selección de la misma y su puesta en marcha, en la cual se observan si puede ser llevada a cabo en función de los recursos que posee la empresa en ese momento, si

existen otro tipo de problemas internos mayores que imposibilitarían obtener el mismo resultado que en una situación normal (por ejemplo problemas organizativos), o si tras analizar el entorno puedan aparecer estrategias súbitas que resuelvan parte de las problemáticas consideradas. Todo ello aparece en el siguiente esquema, también de Ventura:

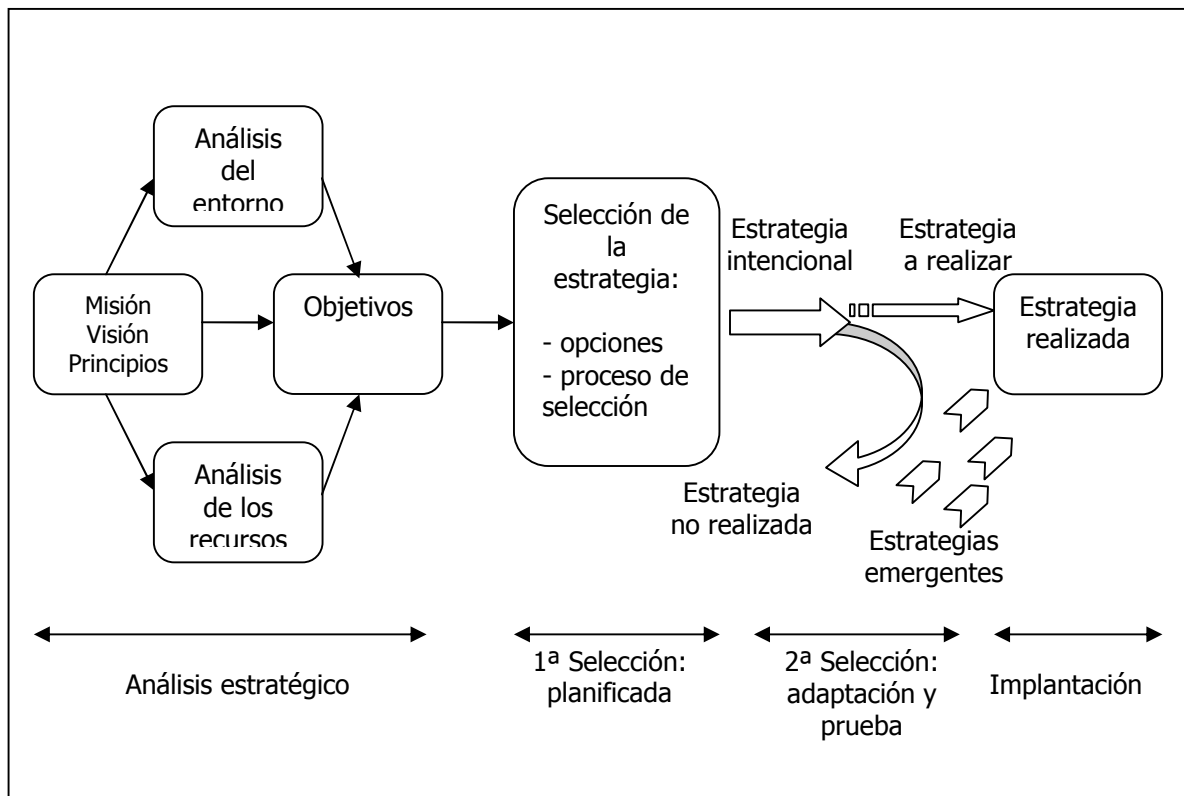


Figura 6: El proceso de toma de decisiones estratégicas: aproximación integradora. Fuente: (Ventura, 2008:22)

3.4. Conclusiones

Como se puede observar, el proceso de evolución de la toma de decisiones estratégicas parte de una corriente de pensamiento dictatorial, la clásica, donde sólo se tienen en cuenta valores tangibles, hasta llegar a una integradora y adaptativa basada en el aprendizaje, y en la cual la cultura de la empresa, el diálogo con sus integrantes o el liderazgo son elementos fundamentales en la misma. Los activos intangibles cobran por tanto sentido y fuerza, y se posicionan como elementos influyentes en la selección de la estrategia a seguir.

Para Ventura, el análisis estratégico de la empresa debería poseer un carácter integrador y dinámico que suponga un factor de cohesión entre el entorno y las posibilidades de la compañía, así como decidir la línea de negocios a seguir. Dichos conceptos aparecen representados en la siguiente figura:

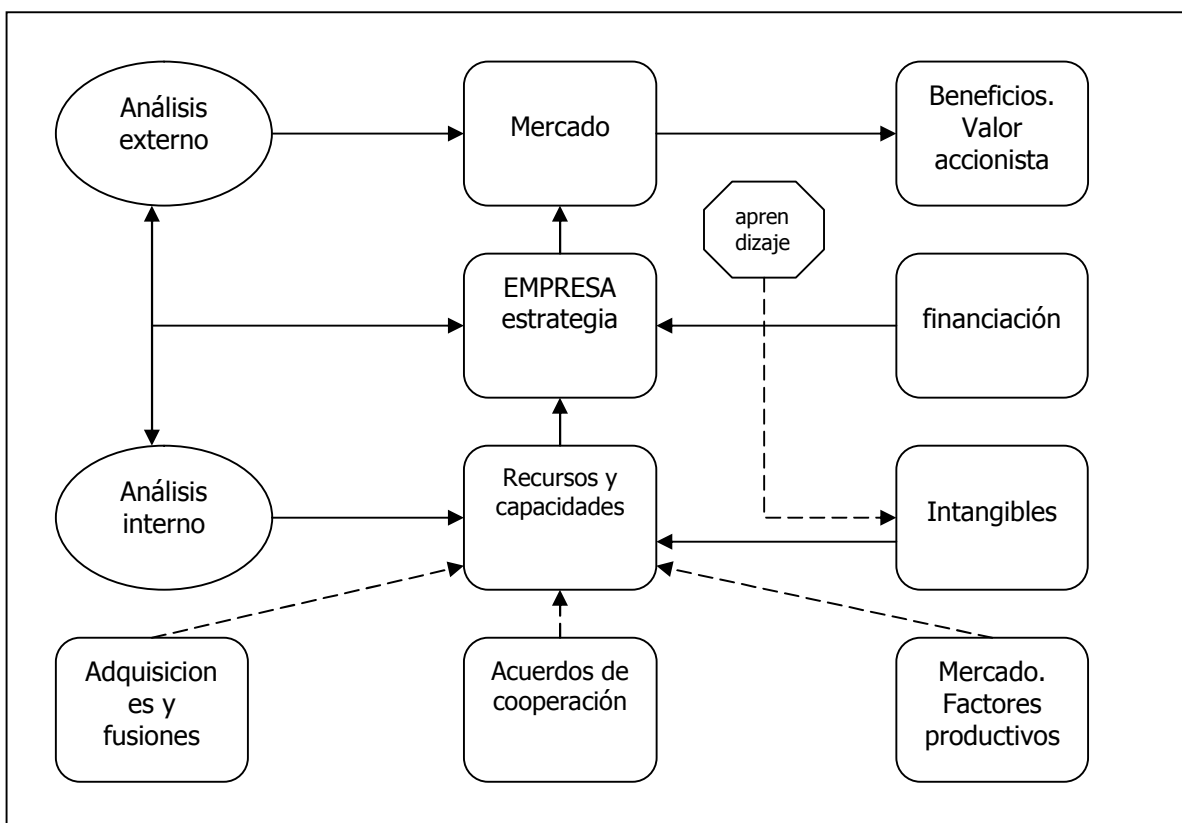


Figura 7: Modelo conceptual para el análisis estratégico de la empresa. Fuente: (Ventura, 2008:28)

La característica de este modelo es su acumulación de activos intangibles: cuanto más avanza la empresa, más conocimientos y experiencias adquiere, por lo tanto

más activos intangibles acumula (respecto al comportamiento, know how, reputación, cultura, etc.) y por tanto se favorece el ajuste de la estrategia determinada.

Con ello, se puede responder afirmativamente al planteamiento **¿Ayuda la medición del capital intelectual a mejorar la gestión de los recursos estratégicos?** Sin lugar a dudas, los activos intangibles son elementos a tener en cuenta en la toma de decisiones estratégicas, que afectarán a la estrategia de la empresa. Es decir, respecto a **¿Existe una relación unidireccional entre la estrategia de una empresa y sus activos intangibles?**, la respuesta es afirmativa. Los activos intangibles tienen relación con la estrategia de la empresa, y de manera unidireccional.

Capítulo 4

La definición de activo intangible, una aproximación

Al lado de la necesidad de definir se encuentra el peligro de embrollarse.

Honoré de Balzac

4.1. Situación actual

La definición de *intangible* no es una tarea fácil. Hoy en día no existe una aceptada dentro de la literatura financiera, pero analizando las diversas sí se pueden contemplar las características que lo componen e intentar identificarlos. Cañibano (1999b:73), tras una revisión bibliográfica, concluye que existe un cierto consenso en cuanto a la naturaleza económica de los intangibles, mas no en su clasificación.

En muchas ocasiones, se elude la definición de intangible realizando clasificaciones y buscando ejemplos varios de cada uno. Están de acuerdo con esta situación Stolowy y Jeny (1999:6-7), quienes indican que las definiciones de activo intangible se pueden crear por dos caminos diferentes: en base a aproximaciones conceptuales o de aproximaciones basadas en listados, donde las últimas son simplemente "inventarios".

Los intangibles pueden ser analizados en términos **estáticos** o **dinámicos**. Los primeros serían aquellos recursos no tangibles que pueden ser medidos en un momento determinado. Como ejemplos se tienen los derechos de propiedad intelectual, la satisfacción del cliente o la competencia de los trabajadores.

Por el contrario, si se toman en cuenta los intangibles medidos desde el punto de vista dinámico, se estará hablando de actividades que la empresa lleva a cabo con el fin de adquirir, obtener o aumentar el valor sus recursos intangibles.

Sallán y Simó dicen,

Dos de los problemas más importantes de la investigación en intangibles y capital intelectual son la falta de terminología común, y el poco desarrollo de escalas de medición de los constructos asociados a los intangibles.

(Sallán, 2008:4)

Es menester destacar que al referirse a las fuentes intangibles generadoras de beneficios en las empresas se barajan términos como *activos intangibles*, *recursos intangibles*, *actividades intangibles* o *capital intelectual*. Dichos conceptos son manejados a veces indistintamente, con lo que surge el planteamiento siguiente:

4º nuevo planteamiento

¿Es, en la práctica, lo mismo capital intelectual que activo intangible?

Es por ello que se ha considerado necesario realizar una revisión de los mismos.

4.2. Definición de activo intangible

El *Intangible Research Center of the Leonard N. Stern School of Business* realiza dos definiciones sobre los activos intangibles. Una amplia, donde los define como:

«fuentes no físicas de probables beneficios económicos futuros para la empresa, o alternativamente, todos los elementos de la empresa que existen además de los activos financieros y tangibles.»

(Hollander, 2005:55)

Esta definición los aproxima al concepto de capital intelectual. La otra definición es más estricta y los identifica como:

«fuentes no físicas de probables beneficios económicos futuros para la empresa que han sido adquiridos o desarrollados internamente con coste identificable, con una vida limitada, que tienen un valor de mercado separado del de la empresa y que son poseídos o controlados por la empresa»

acercándolos más al concepto contable de activos intangibles. Las normas internacionales contables lo identifican como *un activo identificable no monetario y sin apariencia física*. Lo cierto es que existe mucha literatura sobre ello y además con la presencia de confusión entre los términos gestión del conocimiento, aprendizaje organizativo y activos intangibles.

En la presente investigación se analiza dicha diversidad desde tres perspectivas diferentes: **económica, jurídica, contable y técnica**.

Según Lev (2001), el ámbito contable se prefiere el término de "recursos intangibles", el económico se decanta por "activos del conocimiento", y la empresarial por "capital intelectual"¹.

En adelante, la definición adoptada para este estudio del término Intangible será la del Diccionario de Economía y Negocios de Arthur Andersen (1997:340), que está expresada como sigue:

«Calificativo de todo aquello que no tiene una presencia corpórea o física, y que no está destinado por a empresa para su venta. Así, son intangibles los diseños industriales, el fondo de comercio, etc.»

¹ Nota: Cabe denotar la importante confusión conceptual que existe referente a los términos intangible y capital intelectual que se explica en el apartado 4.5.2. *Diferencias entre capital intelectual e intangible*

4.2.1. Definiciones de AI desde el punto de vista económico

Se procede a mostrar una selección de las definiciones más interesantes en este ámbito:

Definición 1:

«Fuentes de beneficios económicos, que carecen de sustancia física o, alternativamente, como todos los elementos de una empresa que existen además de los activos tangibles y monetarios.»

Baruch Lev, Centro de Investigación de Intangibles, Escuela de Negocios Stern, Nueva York (Hollander, 2005:55)

Definición 2:

«Fuentes no monetarias de beneficios económicos futuros, sin sustancia física, controlados o al menos influidos por la empresa, como resultado de acontecimientos y transacciones pasadas (producidos por la empresa, comprados o adquiridos de cualquier otra manera) y que pueden o no ser vendidos separadamente de otros activos de la empresa.»

(Cañibano, 2000:102-130)

Definición 3:

«Los intangibles son factores no físicos que contribuyen o son empleados en la producción o provisión de servicios o que se espera generen futuros beneficios productivos a los individuos o empresas que controlan el uso de tales factores.»

(Blair, 2000:12)

Definición 4:

«Los intangibles son factores no materiales que contribuyen a la actividad de la empresa en la producción de bienes o en la provisión de servicios, o de los que se espera generen futuros beneficios económicos a las entidades o individuos que controlan su aplicación.»

(Eustace, 2000:31)

Definición 5:

«El intangible no es el signo distintivo, sino el valor que desprende sobre el mercado.»

(Rosembuj, 2003:98)

Conclusiones:

La definición de Lev (Definición 1) se puede dividir en dos partes fundamentales, que posteriormente Cañibano (Definición 2) desarrolla con más detalles:

- La primera parte de la definición (*Fuentes de beneficios económicos, que carecen de sustancia física [...]*) los relaciona con la creación de valor como producto o como transformación.
- La segunda parte, (*[...] como todos los elementos de una empresa que existen además de los activos tangibles y monetarios*) los define por descarte, es decir, son aquellos activos que no sean ni tangibles ni monetarios.

Cañibano se centra en la primera parte de la definición de Baruch y la hace más restrictiva, pero finalmente crea una definición que pretende aunar los elementos comunes que las demás habían ido mencionando (identificación, controlado por la empresa como resultado de eventos pasados y beneficios futuros que crean flujo para la empresa) y añade las características de vida finita y valor de mercado separado de la entidad.

Como vemos, las definiciones de Blair-Steven y Eustace (3 y 4 respectivamente) son muy similares entre sí. Ambas coinciden en valorar antes el control sobre los factores intangibles, que su propiedad. Esta visión amplía el significado de intangible a todo aquello que añadiéndose a los activos materiales y monetarios, contribuya al beneficio.

Pero, difieren en el área de definición. Por un lado, Blair-Steven (Definición 3) incide en el hecho del carácter inmaterial de los intangibles, así como en su único objetivo como soporte de los sujetos que controlan su uso. Por el contrario, Eustace (Definición 4) realiza una definición más estricta de los intangibles al relegar la

creación de intangibles únicamente por la empresa, y no por otros elementos, como Blair-Steve permite, ya sean organizaciones sin ánimo de lucro, públicas, etcétera.

Finalmente, Rosembuj relaciona directamente activo intangible con valor de mercado, reincidiendo en el concepto tan extendido de "intangibles como creación de valor".

4.2.2. Definiciones de AI desde el punto de vista jurídico

Los bienes inmateriales o intangibles han tenido un reconocimiento legal tardío, a partir de la toma de conciencia de que las ideas pueden ser entes jurídicos, y según Lacruz Berdejo en *Elementos de Derecho Civil* (Lacruz, 1980:339-344), cuando se une a la producción en serie creada a partir de la revolución industrial, la sociedad de consumo, el desarrollo tecnológico y la maquinaria adaptada a la creación en serie.

De este modo, cabe afirmar que el bien inmaterial desde el punto de vista jurídico tiene reconocimiento legal, y viene derivado de la norma, no es precursor a ella. Así, el titular del bien ostentaría monopolio sobre él, de otro modo simplemente tendría un reconocimiento de descubridor.

Desde el punto de vista jurídico, la relevancia de los intangibles es debida a negocios relacionados con ellos, objetos que puedan ser transmitidos o sucedidos, e igualmente en el caso de activos intangibles.

Pero igualmente existe un cierto debate respecto a las características exactas del activo intangible, su propiedad y su clasificación.

Algunas definiciones son:

Definición 1:

«El activo que no tiene existencia física, cuyo valor radica en los derechos conferidos como resultado de la titularidad y propiedad de los mismos.»

Catálogo de Términos Contables, Enciclopedia y Biblioteca Virtual de las Ciencias Sociales, Económicas y Jurídicas, www.eumed.net

Definición 2:

«Un activo intangible es un derecho sobre beneficios futuros que no tiene sustancia física o naturaleza financiera.»

(Lev, 2001)

Definición 3:

«Los activos intangibles son aquellos que conllevan derechos con relación con las personas en general (como patentes o marcas) o bien conllevan expectativas de beneficios económicos que no suponen ningún derecho legal (fondo de comercio).»

(Egginton, 1990)

Definición 4:

«Son activos intangibles los recursos obtenidos por un ente económico que, careciendo de naturaleza material, implican un derecho o privilegio oponible a terceros, distintos de los derivados de los otros activos, de cuyo ejercicio o explotación pueden obtenerse beneficios económicos en varios períodos determinables, tales como patentes, marcas, derechos de autor, crédito mercantil, franquicias, así como los derechos derivados de bienes entregados en fiducia mercantil.»

Decreto 2649 de 1993, Artículo 66, Consejo Técnico de la Contaduría Pública de Bogotá, Colombia, 2004

De Egginton se extrae que los activos tangibles serán los que tienen sustancia física e implican derechos con relación a las personas específicas, físicas o jurídicas.

4.2.3. Definiciones de AI desde el punto de vista contable²

Según las normas de contabilidad, la característica común a todo activo intangible es precisamente su no corporeidad. En este ámbito tampoco existe consenso sobre su definición. Así, desde la perspectiva económica activo intangible es básicamente *aquél de naturaleza incorpórea con capacidad para generar beneficios futuros*.

Siguiendo la Norma de Contabilidad NIC 38, se plantea el uso de un análisis para diferenciar entre activo tangible e intangible en base a la importancia. Esta opción queda, desde mi particular punto de vista, invalidada si revisamos cómo durante el marco histórico se ha ido reconociendo la importancia a un intangible que siempre ha sido el mismo, por lo que el carácter es subjetivo.

Eusebi Nomen plantea una alternativa más interesante y completa, y es diferenciar un activo intangible por su limitación en potencial a causa de la ausencia de disposiciones legales o propiedades físicas. Así, crea la siguiente definición: «*Activo intangible es un activo que carece de propiedades físicas o normativas que limiten cuantitativamente las utilidades percibidas en el activo*» (Nomen, 2003:32).

Sin duda se trata de una definición controvertida, ya que implica no poder cumplir con las Normas Internacionales de Valoración, donde el Valor Justo se calcula en función de su mejor uso, y en este caso, se trata de una valoración subjetiva ya que el dicho valor no podrá ser determinado. El Valor Justo es aquél que permitirá medir el valor contable del intangible y caracterizarlo de elevado o bajo.

De acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, los activos únicamente son considerados como tales cuando son adquiridos mediante compra, de modo que todos aquellos que se hayan generado internamente no son registrados de manera contable (formación, capacidades, fidelidad, satisfacción...). Al conjunto de activos intangibles reconocidos tradicionalmente en el ámbito contable se le denomina "Inmovilizado Inmaterial".

² Para ver información más completa al respecto véase al Capítulo 6. *Tratamiento contable de los activos intangibles*

Como definición de intangible se parte de la Norma Internacional de Contabilidad, según la cual activos intangibles son:

«Son activos identificables, de carácter no monetario y sin apariencia física, que se poseen para ser utilizados en la producción o suministro de bienes y servicios, para ser arrendados a terceros o para funciones relacionadas con la administración de la entidad.»

Norma Internacional de Contabilidad (NIC) nº 38, IASB, 2003

Otras definiciones son:

Definición 1:

«Activos que no tienen forma física pero se representan mediante documentos, contratos, acuerdos o descripciones»

(Garrison, 2006)

Definición 2:

«Esta categoría incluye: a. Bienes económicos inmateriales de propiedad de una persona, empresa u organización, tales como patentes, marcas, derechos de llave, etc. b. El Derecho de uso o de usufructo que posee una persona, empresa u organización sobre bienes económicos, materiales, derecho que no puede ser transferido»

Diccionario de Economía. Biblioteca Diccionarios Empresariales,
www.redepyme.com

Definición 3:

«Son elementos inmateriales que son valorables económicamente: concesiones, fondo de comercio, derecho de traspaso, etc.»

www.sendafinanciera.com

Definición 4:

«Son flujos abstractos de probables beneficios económicos futuros de una empresa que han sido adquiridos por intercambio o desarrollados internamente de costos identificables, que tienen una vida finita, tienen una

valuación de mercado aparte de la empresa, son controlados por la empresa y de su propiedad»

(Armani, 2003)

Finalmente, aparece una definición relacionada en este ámbito: "pasivo intangible", donde se estaría aplicando la relación $\text{capitales propios} = \text{activos} - \text{pasivos}$. De este modo, un pasivo intangible sería *las obligaciones intangibles en que ha incurrido el activo intangible* (García Parra, 2004b:12). Surge así un nuevo planteamiento, que se aleja del objetivo de esta tesis doctoral y se plantea entonces como línea de investigación futura.

4.2.4. Definiciones de AI desde el punto de vista técnico

Los activos intangibles son muy relevantes en la administración tecnológica. La tecnología se encuentra presente cada vez más, en mayor o menor medida, en las actividades que realiza la empresa. En ella, los datos, la información y el conocimiento son los tres pilares básicos que permiten su sujeción. Los datos son transformados en información, y el conocimiento permite su interpretación.

Se definen en este ámbito los activos intangibles como *conocimiento empacado* (Stewart, 1998), es decir, aquel elemento que incluye la información sobre cliente-proveedor-inversor, los procedimientos organizativos, las tecnologías, las patentes y las habilidades sobre los empleados. En el ámbito de I+D la intangibilidad es uno de los puntos referente, el trabajo de investigación basado en el conocimiento y el buen hacer, y que pretende desarrollar productos o beneficios futuros, debe ser protegido hasta que sea concluido. Temas de vital importancia en él son la protección de los derechos de diseño industrial, patentes, marcas o nombres comerciales, y en el caso más técnico, de software.

Como definición destacable en este ámbito está la de Luís Martínez, que considera los activos intangibles como:

«[...] la capacidad de crear crecimiento futuro por medio de acciones como la inversión en I+D, actividades en redes de conocimiento o formación de empleados»

(Martínez Ochoa, 2002:103)

Para Esteban Fernández Sánchez los activos intangibles se apoyan en el conocimiento y permanecen invisibles ya que no están recogidos por los estados financieros de la empresa (Fernández Sánchez, 2005:221-276).

Lo cierto es que es necesario ofrecer unos indicadores de Capital Intelectual adecuados, para poder demostrar la rentabilidad y el alcance de los procesos de I+D, así como para facilitar su entendimiento. La unión de pensamiento creativo y gestión son los factores que permitirán que muchas empresas que aún no ven la investigación en tecnología como un elemento importante, puedan descubrir su valor.

4.3. Requisitos para ser intangible

El mayor problema de los activos intangibles es su distinción de otros activos y gastos corrientes. Dada su naturaleza abstracta, es difícil imponerles un patrón de características que permitan su diferenciación. Aún así, existen algunas características que se presentan como comunes para todos ellos, tal y como se puede observar en la literatura.

Hay unos requisitos severos: fundamentalmente su existencia independientemente de otras inversiones y la posibilidad de ser medidos (valorados) de forma fiable. Son susceptibles de usos simultáneos, tienen rentabilidad creciente, altos costes hundidos y bajos costes variables, y uso limitado únicamente por el tamaño del mercado.

Según Hendriksen y Van Breda en su *Teoría da Contabilidade* (1999) destacan tres características esenciales de los activos intangibles:

- Ser identificable
- Beneficio futuro probable

- Control

El activo intangible debe ser identificable, esto es, diferenciable del resto de activos. Igualmente, según Leandro Cañibano y Ana Gisbert en *Normativa Contable Internacional sobre Activos Intangibles*, ha de ser *separable o procede de derechos legales o contractuales* (Cañibano, 2004b).

Para el *Financial Accounting Standards Board*, la principal característica de un activo intangible es que permita obtener beneficios futuros, ya que sin ello no se podría considerar activo, por lo que viene implícito en su nombre.³

En cuanto al control, teniendo en cuenta o no derechos legales, se hace referencia a que una empresa pueda controlar sus activos intangibles, una vez identificados, y de este modo obtener beneficios futuros a través del control realizado. Gracias a ese control, los activos podrán ser posteriormente contabilizados.

En cambio, Navas y Guerras (Navas, 2007) determinan que sus características fundamentales son:

- Activos que se sustentan en información
- Información no siempre codificable
- Con derechos de propiedad no siempre bien definidos

De entre ellos, se distinguiría entre recursos humanos y no humanos.

4.4. Definición de Fondo de comercio

El fondo de comercio es cualidad de la organización y pertenece a su titular. Es el valor de una empresa superior al de su activo tangible total al tomar en cuenta elementos adicionales que no han sido clasificados, como son la competitividad, la cuota de mercado o la eficiencia productiva.

³ Para ver más información sobre los requisitos de un activo intangible en el ámbito contable véase el capítulo 6. *Tratamiento contable de los activos intangibles*

«Es un bien jurídico de información que compendia el capital intelectual de la información, concretando la ventaja competitiva que puede exhibir ante la concurrencia. El fruto del mérito propio del titular.»

(Rosembuj, 2003:18)

Tal y como el diccionario Arthur Andersen lo define (Andersen, 1997:271):

«Valor de una empresa superior al de su activo tangible total al tomar en cuenta un conjunto de factores tales como la reputación de sus clientes, la cuota de mercado, las patentes, la eficiencia productiva, la competitividad, etc. Viene dado por la cantidad superior al valor contable de la empresa que un comprador pagaría en caso de adquirirla»

Desde el punto de vista contable, en el mismo diccionario se recoge que: (Andersen, 1997:270-271)

«En contabilidad, cuenta de activo inmaterial que recoge el mayor valor pagado en la adquisición de una sociedad, negocio, etc., frente a su valor teórico-contable, que puede deberse a futuras expectativas de beneficio, clientela, mayor valor de los activos que el registrado en libros, etc.»

Es la síntesis de la propiedad intelectual, de las marcas, de la posesión sobre los intangibles no apropiables, de la autoridad y control sobre la mano de obra colectiva, la plantilla. El valor de la información y conocimiento histórico y actual de la empresa. Como Tulio Rosembuj (2003:18) dice *Son valores, una utilidad económica en busca de su cuantía y calificación jurídica adecuada.*

En principio se igualaba a los activos intangibles, ya que contiene todo aquello no clasificado. Pero a medida que éstos han ido siendo reconocidos, se han ido separando del fondo de comercio.

En la empresa todo aquello que no sea propiedad es posesión o autoridad. El fondo de comercio tiene un contenido complejo pero no omisible en cualquier transacción. Para la contabilidad no es necesario realizar dicha separación de elementos, pero sí para la gestión.

4.5. Definición de Capital Intelectual

Una definición sencilla plantea que éste es la diferencia entre el valor de mercado de la empresa y su valor en libros (capital financiero). Avanzando en este concepto, podemos indicar que el Capital Intelectual (CI) es un conjunto de activos estratégicos de tipo intangible, con potencial para generar valor, pero que sin embargo, no figuran en el balance de la empresa porque no satisfacen los criterios contables para ser considerados activos (Ordóñez, 1999).

Bajo la definición de Capital Intelectual se recoge el conjunto de recursos intangibles identificables y medibles de los que dispone la empresa en un determinado momento de tiempo. Es conocido como:

«Es el paquete de conocimiento útil o conocimientos, información, propiedad intelectual, experiencia que se puede poner en uso para generar riqueza.»

Definición propia extraída de (Stewart, 1997)

Según Brooking (1997), *el CI representa los activos intangibles que frecuentemente no aparecen representados en los balances financieros*. Mientras que Gabriela Salinas determina que existen cuatro grupos de definiciones de capital intelectual (Salinas, 2007:44):

- como conocimiento
- como el conocimiento más el producto de dicho conocimiento
- como activos intangibles no reconocidos en el balance
- como el conjunto total de recursos y activos intangibles, reconocidos o no

Los dos primeros grupos son definiciones dinámicas, mientras que las dos últimas son estáticas y diferenciales.

Göran Roos, Stephen Pike y Lisa Fernström añaden:

«Capital intelectual (CI) puede ser definido como todo recurso no-monetario y no-físico que es total o parcialmente controlado por la empresa y que contribuye a la creación de valor de la compañía.»

(Roos, 2006:19)

Sin embargo, las definiciones han ido evolucionando a lo largo del tiempo, y con ellas su clasificación. Luz Guevara, José Antonio Aparisi y Vicente Ripoll han recogido su evolución previa a las anteriormente citadas en la siguiente tabla (Guevara, 2004):

<i>Evolución del concepto de Capital Intelectual</i>				
<i>Año</i>	<i>País</i>	<i>Autor</i>	<i>Concepto</i>	<i>Ámbito</i>
1969	EEUU	J. Galbraith	CI significa más que sólo "intelectual como puro intelecto". Por tanto, CI no es sólo un AI estático, <i>per se</i> , más un proceso ideológico; se trata de un medio para un fin.	Académico
1994	EEUU	T. Stewart	Material intelectual que ha sido formalizado, capturado y procesado para generar mayor valor de los activos.	Empresarial
1996	EEUU	A. Brooking	Combinación de activos de mercado, activo humano, activos de propiedad intelectual y activos de infraestructura	Empresarial
1997	Reino Unido	L. Edvinsson	Información suplementaria a la información financiera, capital no financiero. Capital humano más capital estructural.	Empresarial. (Caso Skandia)
1997	Reino Unido	Roos y Roos	Suma de los activos "ocultos" de la compañía no totalmente capturados en el Balance General e incluye el conocimiento de los empleados en la organización que dejan en la compañía cuando ellos se van.	Académico (Desarrollo de modelos para medir CI)
1997	Suecia	E. Sveiby	Activos basados en el conocimiento	Empresarial
1998	EEUU	D. Ulrich	Capacidad por compromiso de los empleados	Académico
1998	EEUU	N. Bontis	Búsqueda del uso efectivo del conocimiento	Académico

1998	EEUU	IFAC	Parte del inventario total de capital o capital social basado en el conocimiento que posee la compañía	Empresarial
1998	España	E. Bueno	Conjunto de competencias básicas distintivas de carácter intangible que permiten crear y sostener ventajas competitivas	Académico
1999	UE	OECD	Valor económico de dos categorías de AI de una compañía: "Capital organizacional" y "Capital Humano"	Académico
1999 - 2001	España, Francia, Finlandia, Suecia, Dinamarca, Noruega	MERITUM	Combinación de recursos humanos, organizativos y relacionales de una empresa. Su definición abarca todas las formas de intangible, tanto aquellos formalmente poseídos y empleados como los informalmente movilizados	Académico

Tabla 6: Evolución del concepto de CI. Fuente (Guevara, 2004)

4.5.1. Los recursos y las actividades intangibles versus los activos intangibles

Muchos autores indican que el capital intelectual está formado por recursos y actividades intangibles, y parten de la base de la Teoría de los Recursos⁴. En ella, los recursos, tanto tangibles como intangibles, generan capacidades organizativas que, junto con los factores diferenciadores de la empresa, dan lugar al diseño de una estrategia que ofrece una ventaja competitiva a la empresa.

⁴ Su premisa es que el desarrollo de capacidades distintivas es la manera de conseguir ventajas competitivas sostenibles. Es una herramienta que permite determinar las fortalezas y debilidades de una empresa. Es el precursor de la Gestión del Conocimiento.

Por ejemplo, Grant (2001:116) diferencia entre recursos, como base de la rentabilidad empresarial y fuente de capacidades de la empresa; y las capacidades propiamente dichas, como fuentes de dirección y de ventaja competitiva. En la misma línea, Barney (1991) indica que los recursos son capacidades, atributos, conocimiento, o información, entre otros, que permiten a la empresa diseñar e implementar estrategias para mejorar su productividad.

Sin embargo, se confunden los términos y es fácil encontrar en la literatura la acepción de recurso intangible por activo intangible.

Desde el punto de vista de contabilidad, la diferencia entre recursos y activos es clara: un activo es el reconocimiento contable de un recurso identificable, controlable por la empresa y con beneficios económicos futuros⁵. Esto implica que existen recursos intangibles que no cumplen las características de activos (como por ejemplo las inversiones realizadas en publicidad o en recursos humanos⁶), por lo que el término activo es más restrictivo que recurso.

En cambio, desde el punto de vista económico, Hall (1992) indica que el capital intelectual puede ser dividido en recursos intangibles o actividades intangibles, en función de si poseen carácter estático o dinámico respectivamente. De esta manera, Richard Hall, el introductor del concepto de activo intangible dentro del ámbito de gestión, define recurso intangible como «activos» o «habilidades»:

Los activos incluyen los derechos de propiedad intelectual de las patentes, las marcas, el copyright y los diseños registrados, así como los contratos, secretos comerciales y bases de datos. Los recursos intangibles, que son habilidades o competencias, incluyen la experiencia de los empleados, proveedores, distribuidores y la cultura de la organización, que le permite hacer frente al cambio, poner el primer cliente, etc. Además de ser clasificados como activos o habilidades, los recursos intangibles pueden ser clasificados como las personas dependientes e independientes.

(Johanson, 1998:11)

⁵ Para más información ver el capítulo 6. Tratamiento contable de los activos intangibles

⁶ En concreto, esta dificultad de reconocer los recursos intangibles humanos, ha llevado al desarrollo de teorías exclusivas para ello

Se estaría hablando de lo que comúnmente se acepta como capital humano, estructural y relacional. En esta dirección se mueve Capcha, coincidiendo con Itami (1987:12) en la definición de recurso intangible: [...] *los recursos intangibles son aquellos activos que no tienen soporte físico, ya que están basados en la información y el conocimiento, por lo que se hace difícil su identificación y cuantificación* (Capcha, 2003:9). Igualmente, Mantilla (2008:8) opina que los recursos intangibles son igual que los activos intangibles.

Mientras que las actividades intangibles serían aquellas que generarían nuevos recursos intangibles o permitirían un uso más eficiente de los mismos. Serían las inversiones en I+D, las actividades de formación, las encuestas de satisfacción o las acciones de marketing.

En la misma línea se posiciona el proyecto Meritum (2002). En él se definen los recursos intangibles *como el stock o valor actual de un intangible determinado en un momento concreto del tiempo*. Y la actividad intangible sería la acción que *permite desarrollar o adquirir nuevos recursos y aumentar el valor de los ya existentes*.

Aún así, la confusión de términos es permanente, como se puede ver en la siguiente conclusión de Grant concluye (2001:133):

La clave de una aproximación basada en recursos para formular la estrategia reside en comprender las relaciones entre los recursos, las capacidades, la ventaja competitiva y la rentabilidad – en particular, una comprensión sobre los mecanismos a través de los cuales la ventaja competitiva puede ser mantenida en el tiempo. Esto requiere el diseño de estrategias que exploten al máximo las características únicas de cada empresa.

4.5.2. Diferencias entre capital intelectual y activo intangible

Generalmente, se emplea el término Capital Intelectual e Intangible para hacer referencia al mismo concepto. Pero se ha de denotar que en realidad presentan diferencias.

La aplicación de las terminologías se hace, todavía, en contextos diferentes; de forma que el término "intangibles" es empleado de modo general en el terreno de la Contabilidad, mientras la terminología "Capital Intelectual" tiene su origen y es utilizada frecuentemente en la literatura de Recursos Humanos (Vickery,1999).

El concepto de activo intangible es más restrictivo, ya que representa los elementos del capital intelectual que son susceptibles de ser reconocidos como activo, de acuerdo con las actuales normas de contabilidad, esto es las inversiones que pueden reconocerse como activos y reflejarse en el balance de la empresa.

El concepto de Capital Intelectual es el conocimiento de la organización, sinónimo de activo intangible pero sin validez contable.

Ese matiz diferencial queda mejor expresado en la metáfora escrita por Edvisson y Malone en *Intellectual Capital, realizing your company's true value by findings its hidden brainpower* (1997):

Si imaginamos una empresa como un organismo vivo, como por ejemplo un árbol, entonces los planes de la organización, los Informes Anuales y trimestrales y otros documentos forman el tronco, las ramas y las hojas del árbol. El inversor potencial examinará las hojas, ramas y tronco para saber si el árbol es saludable, sin embargo esto es un error, ya que al menos la mitad del mismo se encuentra bajo la superficie. Por tanto, mientras que el sabor de los frutos y el color de las hojas puede dar una idea de la salud del árbol, es mucho más efectivo mirar sus raíces para conocer su salud en los próximos años. Esto es lo que hace el capital intelectual, investigar las raíces de la organización que se encuentran debajo de los activos tangibles visibles de la misma y que en definitiva, determinan en gran parte su capacidad de éxito y supervivencia futura.

Adaptación de García Meca (2004:164)

Petty y Guthrie (2000) también afirman que capital intelectual y activo intangible son dos términos diferentes, ya que existen activos intangibles que no pertenecen al capital intelectual, como por ejemplo la fidelidad o reputación.

Eduardo Bueno también distingue dicha diferencia, pero desde otra perspectiva: la disimilitud entre capital intelectual y activos intangibles viene dada porque hay actividades intangibles que aún no se han concretado en activos mediante el proceso de transformación (Ordóñez, 2004).

4.6. Conclusiones

Tal y como Ulf Johanson (1998:13) concluye, *no hay consenso sobre lo que constituye un "activo intangible"*. Es decir, no existe una definición estándar de activo intangible.

Como síntesis de todas las aportaciones estudiadas en los párrafos anteriores, se entiende que bajo el concepto de Capital Intelectual como variable *stock*, se debería recoger el conjunto de recursos intangibles de los que dispone una empresa en un momento determinado del tiempo, es decir, todos aquellos activos y habilidades basados en la información y el conocimiento, ya sean de carácter tácito o explícito. Se pueden considerar por tanto como sinónimos los términos Capital Intelectual, Activos Intangibles, Activos Invisibles, Activos Ocultos y Capital Intangible.

Por el contrario, bajo la Gestión del Conocimiento, que es una variable flujo a través de la cual una cierta magnitud de Capital Intelectual se transforma en otra, entenderíamos el conjunto de procesos que utilizan el conocimiento para la identificación y explotación de los recursos intangibles existentes en la empresa, así como para la generación de otros nuevos, o lo que es lo mismo, el conjunto de las actividades e iniciativas específicas que las empresas llevan a cabo para incrementar su volumen de conocimiento corporativo. Como consecuencia, el Capital Intelectual es a la vez, el *input* y el *output* de la Gestión del conocimiento, ya que la gestión parte de un determinado nivel de conocimientos que mediante su mejor utilización consigue alcanzar un nuevo y mayor nivel de los mismos.

A pesar de ello, el concepto de intangible, o más concretamente de activo intangible, suele ser más restrictivo que el de Capital Intelectual ya que ciertos elementos integrantes de este último no suelen ser reconocidos como intangibles

desde la óptica contable. Y es que para la activación de las inversiones intangibles éstas deben cumplir, normalmente, unos requisitos severos, fundamentalmente el de la existencia independiente de otras inversiones y la posibilidad de ser medidas de forma fiable. Con ello, queda respondido el planteamiento que se ha propuesto: **¿Es, en la práctica, lo mismo capital intelectual que activo intangible?** No, no lo es.

Capítulo 5

Clasificación de activos intangibles

El mundo era tan reciente, que muchas cosas carecían de nombre, y para mencionarlas había que señalarlas con el dedo.

Gabriel García Márquez

5.1. Introducción

Como se ha visto en el Capítulo 4. *La definición de activo intangible, una aproximación*, existe una gran problemática a la hora de definir y reconocer los activos intangibles. Tal y como afirma Pablo Fernández, profesor del IESE Business School, *tratar de diferenciar entre tangibles e intangibles es fuente de errores múltiples en valoración de empresas y marcas* (Salinas Fabbri, 2008a:16). En su opinión, no se puede realizar la distinción entre una parte tangible y otra que no lo es, ya que ambas pueden serlo a su vez, y de esta manera el concepto se difumina. Según Burgman, *el problema es el reconocimiento del activo intangible de manera contable y en el económico* (Burgman, 2005). Por ejemplo, tal y como Gabriela Salinas indica, *aunque las marcas generadas internamente no pueden reconocerse como activos intangibles en el balance, constituyen activos intangibles desde el punto de vista económico* (Salinas Fabbri, 2007:39).

Si bien la definición de activo intangible supone un tema de controversia, no queda exenta de esta polémica su clasificación. La mayoría de categorizaciones incluyen

elementos no financieros que complican la medida de intangibles. Para una buena valoración es necesario conocer antes qué elementos vamos a medir, en qué consisten y cómo se pueden clasificar.

En un balance de una empresa, la financiación visible es muy fácil de determinar (préstamos, capital, inversiones, gastos...), pero existen ciertas estructuras de conocimiento, distinguidas como activos intangibles, que resultan por ello más difíciles de clasificar. El valor de la relación con los clientes, el grado de conocimiento de los empleados, la comunicación de la marca... todos ellos son factores que participan en la creación de valor de mercado de la empresa, pero que por su carácter muchas veces subjetivo son difíciles de determinar. La gran variedad de clasificaciones existente sobre activos intangibles es buena muestra de la dificultad que ya entrañaba su definición.

Esta dificultad produce que, para cada método de valoración de intangibles, se apueste por clasificaciones ligeramente distintas. En este capítulo se realiza una revisión por las clasificaciones de activos intangibles más relevantes.

Por si resultara poco complicado, la confusión que se genera en la literatura entre el término "activo intangible" y "capital intelectual" da lugar a nuevas clasificaciones con este último, que se contemplan en el siguiente apartado. Éstas suelen venir acompañadas de la aparición de métodos de valoración de activos intangibles, ya que es en ellos donde se realiza dicha asimilación de vocablos, supuestamente por simplificación¹.

Ante los términos entre CI y AI, se opta por mostrar las clasificaciones de activos intangibles que sí diferencian entre ambos². Posteriormente, se incluyen las clasificaciones de capital intelectual (donde ya se igualan ambos términos) de los métodos y autores más relevantes.

¹ Como ya se ha mencionado a lo largo de la investigación, este supuesto será analizado en el marco empírico, sometiéndolo a la opinión de los expertos. En el marco teórico queda claramente demostrada la diferencia entre ambos términos.

² Capital intelectual y activo intangible son tratados como el mismo elemento en gran parte de la bibliografía existente. Pero hay diferencias entre ellos. Véase el Capítulo 4, apartado 4.5.2. *Diferencias entre capital intelectual e intangible*.

5.2. La clasificación de activos intangibles

En el Capítulo 4 se realizó un análisis sobre la definición de activo intangible, y su asimilación muchas veces al capital intelectual. Tal y como se pudo concluir, ambos términos son distintos, de hecho el capital intelectual es una parte de los activos intangibles. Pero por algún motivo³ que se planteará a los expertos en la parte práctica de la investigación, se realiza dicha equiparación. De hecho, se emplea el término capital intelectual en lugar de activo intangible la gran mayoría de veces.

Partiendo de la definición de activo intangible vista en el apartado anterior⁴, al tratarse de elementos cualitativos y difícilmente contables, es complicado denominarlos y diferenciarlos. Cañibano y Gisbert reconocen que *en los últimos años han sido numerosas las propuestas de clasificación de los intangibles, ninguna de las cuales parece haber tenido hasta la fecha gran aceptación* (Cañibano, 1999b:30). Capcha coincide, afirmando que:

Los intangibles han sido extensamente analizados en la literatura económica dentro del marco de la economía de la innovación. Sin embargo, no parece existir acuerdo en aspectos tales como su naturaleza económica, su definición y clasificación, la forma en que afectan al valor de la empresa o los criterios que deberían adoptarse para su reconocimiento, medición y amortización.

(Capcha, 2003:5)

Cañibano y Gisbert (Cañibano, 1999b:30-35) recogen una evolución de las clasificaciones de activos intangibles en su artículo "La relevancia de los activos intangibles para la valoración y la gestión de empresas: revisión de la literatura". Se muestra a continuación dicha recopilación, ordenada cronológicamente, ampliada con más clasificaciones y complementada con más información.

³ Se presupone, tras el estudio teórico, que dicha asimilación se debe a razones de simplificación de modelos de medición/gestión y de cálculo. Pero se verificará dicho supuesto en el marco empírico.

⁴ La definición de activo intangible empleada en la presente tesis doctoral es la del Diccionario de Economía y Negocios de Arthur Andersen (1997:340):

«Calificativo de todo aquello que no tiene una presencia corpórea o física, y que no está destinado por a empresa para su venta. Así, son intangibles los diseños industriales, el fondo de comercio, etc.»

5.2.1. AI según Hendriksen y Van Breda

En 1992, Hendriksen y Van Breda proponen una de las primeras clasificaciones de activos intangibles, donde distinguen entre "tradicionales" y "gastos diferidos". El razonamiento es que gran parte de estos activos nacen tras un pago en efectivo, pero el gasto asociado no aparece en la cuenta de resultados. Se puede ver más detallado en la siguiente tabla:

Clasificación de AI por Hendriksen y Van Breda (1992)	
<i>Tradicionales</i>	<i>Gastos diferidos</i>
Razones sociales, derechos de autor, acuerdos de no competencia, franquicias, intereses futuros, fondo de comercio, licencias, concesiones, patentes, maquetas originales, procesos secretos, marcas, nombres comerciales	Publicidad y promoción, anticipos a autores, gastos en el desarrollo de software, gastos de emisión en deudas, costes legales, investigación de mercados, costes de organización, gastos de reestructuración, reparaciones, costes de investigación y desarrollo, gastos de establecimiento, costes de formación

Tabla 7: Clasificación de los AI por Hendriksen. Fuente (Cañibano, 1999b:31)

5.2.2. AI según OCDE

En el mismo año, la OCDE realizó una investigación sobre la clasificación de estos activos en base a las inversiones empresariales realizadas. De dicho proyecto, conocido como "Programa TEP", se obtuvieron cuatro categorías distintas –una de ellas incluye a los activos tangibles (inversión en *hardware* y *software*), y el resto a los intangibles- que demostraron que las concepciones de los activos intangibles varían según el área profesional en el que se encuentren. Se muestra en la tabla siguiente:

Clasificación de AI por OCDE (1992)

<i>Inversiones en tecnología</i>	<i>Inversiones en capacidad</i>	<i>Prospección de mercados</i>
I+D, patentes, licencias, diseño e ingeniería, escaneo y búsqueda	Formación, estructura de la información, estructura de la organización	Exploración, organización

Tabla 8: Clasificación de las inversiones intangibles por OCDE. Fuente: (Cañibano, 1999b:31)

Se observa que todavía no aparece el término *capital* y que se refieren únicamente a inversiones.

5.2.3. AI según EUROSTAT

En la misma línea, la Oficina de Estadística de la Comunidad Europea (EUROSTAT) también desarrolló una clasificación de las inversiones intangibles que realiza una empresa, concluyendo diez categorías diferentes:

Clasificación de AI por EUROSTAT (1992)

<i>I+D</i>	<i>Derechos de propiedad intelectual (patentes) y licencias</i>	<i>Derechos de propiedad industrial</i>	<i>Publicidad y marketing</i>	<i>Adquisición y procesamiento de información</i>
<i>Adquisición de software</i>	<i>Reorganización de la dirección de la empresa</i>	<i>Reorganización del sistema contable de la empresa</i>	<i>Medios para sobrellevar los cambios en políticas legal, fiscal, social y económica del gobierno</i>	<i>Otras inversiones en innovación de productos y procesos del sistema</i>

Tabla 9: Clasificación de las inversiones intangibles por EUROSTAT. Fuente: (Cañibano, 1999b:32)

En este caso, se va más allá de la propia inversión y se analizan los estados de la empresa y su organización.

5.2.4. AI según Hammerer

En 1996, Hammerer empleó las teorías económicas evolutivas para catalogar los activos intangibles en función de la inversión que realiza la empresa. Opinaba que estas teorías son un buen marco teórico para comprender el proceso de desarrollo y crecimiento económico, aunque con limitaciones.

Junto con otros autores, Werner y Schwarz, reprobó la clasificación de la OCDE porque consideraba que no distinguía claramente entre activos tangibles e intangibles, no aplicaban los conceptos de *stock* y flujo, no tenían base teórica y los grupos de intangibles eran demasiado heterogéneos (Cañibano, 1999b:34).

Es por ello que optó por las teorías económicas, donde la clasificación de las inversiones en intangibles se distingue por su naturaleza o su objetivo. Dentro de ésta se distinguen siete categorías diferentes de activos intangibles, algunas solapadas. Y añaden a posteriori cinco adicionales. Dicha categorización se emplearía más tarde para distribuir las inversiones en los ciclos de vida del producto.

Clasificación de AI por Hammerer (1996)

<i>Según su naturaleza</i>				<i>Según su objetivo</i>		
<i>Estratégica</i>		<i>Operativa</i>		<i>Aumentar el conocimiento tecnológico</i>	<i>Aumentar el grado de competencia económica de la empresa</i>	
I+D	Educación y formación	Software	Marketing	Prospección de minerales	Licencias	Marcas, derechos de autor, patentes
Desarrollo de la organización		Diseño e ingeniería		Construcciones y uso de bases de datos	Remuneración de ideas innovadoras	Desarrollo de otros recursos humanos (no formación)

Tabla 10: Clasificación de las inversiones intangibles por Hammerer. Fuente: (Cañibano, 1999b:33-34)

5.2.5. AI según Skandia

En ese mismo año, 1996, la empresa Skandia participa junto con la Asociación de Relaciones Públicas Sueca para proponer indicadores de activos intangibles. Lo hacen en cinco categorías distintas, con el objetivo de satisfacer los requisitos de la compañía y de generar una lista de factores que pudieran ser comparados entre empresas:

Clasificación de AI por Skandia (1996)

<i>Liderazgo</i>	<i>Mercado</i>	<i>Finanzas</i>	<i>Empleados</i>	<i>Comunidad</i>
Apoyo a las visiones, objetivos, estrategias y valores básicos; confianza en la directiva	Posición de la marca corporativa, satisfacción del cliente...	Satisfacción del inversor, <i>rankings</i> , ratios	Formación, nivel de competencia, motivación...	Manejo de las situaciones críticas, confianza en la empresa...

Tabla 11: *Clasificación de Skandia*. Fuente: (Johanson, 1998:33)

Donde el liderazgo se define en determinadas audiencias, el mercado se da entre los clientes, las finanzas entre los propietarios, inversores, analistas y medios financieros; y la comunidad es entre los políticos, las críticas externas y los medios de comunicación.

Se observa que aparece el concepto de "indicadores", que son los que se trasladan a los métodos de valoración para obtener de ellos datos y permitir la comparación.

5.2.6. AI según Mortensen, Eustace y Lannoo

En 1997, Mortensen, Eustace y Lannoo proponen otra clasificación, esta vez lejos de las inversiones como las clasificaciones anteriores, y en torno a los intangibles más relevantes para la valoración de empresas:

Clasificación de AI por Mortensen et al. (1997)

<i>Capital de innovación</i>	<i>de</i>	<i>Capital estructural</i>	<i>Capital de mercado</i>	<i>Fondo de comercio</i>
I+D		CI, activos relacionados con el conocimiento, flexibilidad y coherencia de la empresa, lealtad y destreza de los trabajadores, contratos de ejecución	Marcas, marcas comerciales	Todo lo intangible que no encaja en las anteriores categorías.

Tabla 12: *Clasificación de AI por Mortensen et al.* Fuente: (Cañibano, 1999b:33-34)

5.2.7. AI según Young

Y en 1998, Young realiza una clasificación similar a la de Hammerer pero considerando sólo seis categorías principales en las inversiones intangibles:

Clasificación de AI por Young (1997)

<i>Informática</i>	<i>Tecnología y producción</i>	<i>Recursos humanos</i>	<i>Organización de la empresa</i>	<i>Relación con la clientela</i>	<i>Relación con el sector</i>
Asociados a esta ciencia	Asociados a ambos factores	Formación de los empleados	Datos sobre la estructura	Ventas, marketing	Prospecciones minerales, entretenimiento, orígenes artísticos y literarios...

Tabla 13: *Clasificación de las inversiones intangibles por Young.* Fuente: (Cañibano, 1999b:34)

5.2.8. AI según NYU

En 1999, el Instituto Vincent Ross para la Investigación en Contabilidad del Centro de Investigación en Intangibles de la Universidad de Nueva York, junto con su Escuela de Negocios Stern, propusieron una clasificación en base a las teorías contables y económicas. Amplía la elaborada por EUROSTAT llegando a doce categorías. Se puede observar en la siguiente tabla:

Clasificación de AI por NYU (1999)					
<i>Fondo de comercio</i>	<i>Capital intelectual</i>	<i>Capital estructural</i>	<i>Valor de las marcas</i>	<i>Valor de la clientela</i>	<i>Capacidad organizativa para el aprendizaje</i>
<i>Alquileres</i>	<i>Franquicias</i>	<i>Licencias</i>	<i>Derechos a la explotación de yacimientos</i>	<i>Relaciones ventajosas con el gobierno, acuerdos de no competencia</i>	<i>Relaciones y acuerdos de distribución</i>

Tabla 14: Clasificación de los AI por Instituto Vincent Roos y Escuela de Negocios Stern de la Universidad de Nueva York. Fuente: (Cañibano, 1999b:33)

Donde el "fondo de comercio" es el valor de la empresa en funcionamiento. El "valor de las marcas" es la capacidad de las mismas para fomentar y sostener la demanda, así como la de otras marcas tales como la publicidad. Por otro lado, el "valor de la clientela" son las listas de clientes y otros intangibles basados en ella, y se componen de la lealtad y la satisfacción de los clientes.

Se distinguen en esta clasificación lo que más adelante aparecerá de manera reiterada pero con distinta relación: el "capital intelectual" y el "capital estructural". Para el Centro de Investigación en Intangibles de la Universidad de Nueva York, el capital intelectual consta de:

- los secretos comerciales, los programas informáticos desarrollados por la empresa, así como sus diseños y otras tecnologías que posean

- la propiedad intelectual que está bajo las normas legales, tales como los derechos de autor, las marcas comerciales y/o registradas o las patentes.

En cambio, el capital estructural está formado, según dicho Centro, por:

- liderazgo
- capacidad organizativa para una innovación productiva
- los recursos humanos, dentro de los que se encuentra la formación de los empleados, sus contratos y sus relaciones con la empresa

5.2.9. AI según Sveiby

Para Sveiby (2000:32-36), los activos intangibles de una organización que pueden incluirse en su balance pueden clasificarse en tres apartados: la competencia del empleado, la estructura interna, la estructura externa. Se trata de una de las clasificaciones de activos intangibles más extendida⁵.

Sveiby creía que en la mayoría de las empresas el valor reside en su conocimiento invisible basado en activos. De este modo, clasifica los activos intangibles en tres tipos: la estructura interna, externa y la capacidad o competencia. La estructura externa se compone de las relaciones, principalmente de los clientes y proveedores. La estructura interna se compone de las inversiones en infraestructura, desarrollo de nuevos productos y servicios, y los valores fundamentales de la empresa. Finalmente, la competencia se compone de la combinación única de conocimientos y *know-how* que las personas aportan a la organización.

De estas tres categorías, Sveiby propone que se crea valor para la empresa a través de uno de los cuatro caminos: de crecimiento, renovación, estabilidad y eficiencia.

⁵ Además, Sveiby realiza una clasificación del capital intelectual para el método de valoración de AI *Intangible Assets Monitor*, siendo ésta la más reconocida dentro de toda la gama de clasificaciones. Véase el siguiente apartado, 5.3. *Clasificación de capital intelectual*

Clasificación de AI por Sveiby

<i>Estructura externa</i>	<i>Estructura interna</i>	<i>Competencia individual</i>
Marcas, relaciones con los clientes y los proveedores	La organización: dirección, estructura legal, sistemas manuales, actitudes, I+D, software	Educación, experiencia

Tabla 15: Clasificación de activos intangibles según Sveiby. Basado en (Sveiby, 2000:37)

Donde personal de apoyo se refiere a aquellos empleados de administración y contabilidad que no tienen relación con los clientes, mientras que profesional es aquel empleado que está en relación con los clientes y aporta y diseña soluciones.

Pam Cohen y Jonathan Low (2002:14,60) destacan los doce activos intangibles más importantes para ellos en función de dicha clasificación:

- estructura externa: estrategia, comunicaciones, marca, reputación, alianzas y redes
- estructura interna: tecnología, cultura/lugar de trabajo, innovación, capital intelectual
- competencia individual: liderazgo, capital humano, adaptabilidad

Todos ellos están relacionados. De esta manera, si los responsables de un área en la empresa enfocan los esfuerzos de los colaboradores hacia el exterior, estarán creando productos intangibles, mientras que si es hacia el interior serán componentes internos tangibles e intangibles.

Salinas Fabbri (2007:36) indica que *la reputación corporativa, los recursos humanos y la motivación del personal, contablemente, no constituyen activos intangibles reconocibles ya que no son ni identificables [...], ni controlados por la empresa [...]*. Y muestra algunos ejemplos (2008:36):

- relacionados con la tecnología: patentes, software, bases de datos, secretos comerciales
- relacionados con el marketing: marcas registradas, nombres comerciales, dominios en Internet, *trade dress*, etc.

- relacionados con los clientes: listas de clientes, contratos y relaciones con clientes, órdenes de producción
- relacionados con el arte: obras, óperas, ballets, libros, revistas, periódicos, trabajos musicales, películas

5.2.10. AI según Lev

Sin embargo, según Baruch Lev los activos intangibles se pueden agrupar en tres categorías (Lev, 2001:6):

- intangibles relacionados con la innovación: donde se muestran los resultados de los esfuerzos en I+D
- intangibles organizacionales: donde se incluye el diseño de la empresa, el tipo de marketing que se realiza hacia el cliente, y su promoción y publicidad, incluyendo la marca
- recursos humanos intangibles: se generan a través de políticas de compensación (formación), de incentivos, colaboraciones con universidades y centros de investigación, etc.

De hecho, Baruch afirma que *los tres nexos más importantes de los intangibles son el descubrimiento, las prácticas organizacionales y los recursos humanos* (Lev, 2001: 6), pero que estos activos suelen ser creados como una combinación de ambas tres (2001:7).

Clasificación de AI por Lev

<i>Innovación</i>	<i>Organizacionales</i>	<i>Humanos</i>
I+D	Marca, relaciones con los clientes y proveedores, marketing, diseño...	Cualificación, fidelidad, productividad

Tabla 16: *Clasificación de AI por Baruch Lev* (Lev, 2001:6)

En resumen, se puede observar que existe una gran disparidad de clasificaciones. No se ha llegado a consenso alguno en ellas, a pesar de que la de Sveiby es una de las más extendidas.

5.3. La clasificación de Capital Intelectual

Tal y como se comenta al principio del presente capítulo, existe una gran confusión a nivel literario entre los términos "activo intangible" y "capital intelectual". Ya han quedado probadas sus diferencias en los capítulos anteriores, aún así, sobre todo en la creación de los métodos de valoración, se asimilan ambos conceptos.

Se ha optado por mostrar las clasificaciones de capital intelectual separadas de las de activo intangible, de forma que se puedan denotar las diferencias entre ambos. La principal es la aplicación práctica de las primeras, ya que como se ha dicho, se originan en base a un método de valoración.

La clasificación del capital intelectual ha ido siempre ligada a su definición, tal y como ocurre en el caso de los activos intangibles, pero además en esta investigación ha ido relacionada de manera directa con los métodos de aplicación práctica.

Como bien se ha explicado en el Capítulo 4. *La definición de activo intangible, una aproximación*, una de las opciones para enunciar dichos conceptos es desglosarlo en sus componentes. En la Tabla 6 del cap. 4, apdo. 5. *Definición de capital intelectual* se puede ver una evolución de la definición, y con ello extraer también la evolución paralela de las clasificaciones.

Existen tres tipificaciones que han marcado un punto de inflexión y que han sido o bien mantenidas en el tiempo, o bien base de la generación de nuevas. Éstas son las relacionadas con los métodos *Balanced Scorecard*, *Intangible Assets Monitor* y *Skandia Navigator*. Las tres son tratadas en los siguientes apartados.

Tras su análisis, se realiza un recorrido por el resto de métodos de valoración de activos intangibles que han denotado marcos de trabajo⁶, y con ello catalogado directa o indirectamente los componentes del capital intelectual. Se puede observar en el 5.3.4. *Otras clasificaciones de AI derivadas*. Todas ellas se muestran ordenadas cronológicamente hasta llegar a la actualidad.

⁶ Todos ellos son analizados en profundidad en el Capítulo 8. *Recopilación de los métodos de valoración*.

5.3.1. CI según Kaplan y Norton (BSC)

Kaplan y Norton, creadores del método de valoración de activos intangibles *Balanced Scorecard* en 1992, marcaron un punto de inflexión en su clasificación. Dividían su visión en cuatro perspectivas, donde el capital intelectual estaba formado por las perspectivas internas, de cliente, de aprendizaje y crecimiento, y finalmente la perspectiva financiera.

Gran parte de la literatura se basa en esta división. Por ejemplo, en el caso del BSC modelo descrito en 1992 por Maisel (Johanson, 1998:31-32) sólo se intercambia la perspectiva de aprendizaje y crecimiento por la perspectiva humana. Robert y Adams en 1993 (Johanson, 1998:32) proponen no hablar únicamente de la estrategia de la empresa, sino también de la cultura y del cambio. En 1997 Van Wiering (Cañibano, 1999b:32) elaboró otro modelo basado en el BSC para la educación, donde incluía las perspectivas financieras, de cliente, de organización interna y de desarrollo. Además, sugería otras cinco para medir la calidad. Y descubrió que las medidas financieras y las de la perspectiva de cliente pueden ser fácilmente comparadas.

5.3.2. CI según Edvinsson y Malone (Skandia Navigator)

Evidentemente, no fue la única clasificación existente. En 1994 Edvinsson y Malone crean el modelo de valoración de activos intangibles Skandia Navigator y se basan en la clasificación de Andriessen. Con él presentan una nueva clasificación del capital intelectual, más desglosada. Es la primera vez que se acuña el término "capital intelectual", y presentan una clasificación de activos intangibles algo distinta, enfocándola a su administración. En ella, en vez de capital relacional emplean el capital de innovación.

Se trata de un esquema de tres círculos que se solapan entre sí, donde cada uno contiene un componente del capital intelectual: capital humano, capital estructural y capital de innovación. Se puede ver una descripción de los componentes en la siguiente tabla:

EL CAPITAL INTELECTUAL SEGÚN EDVINSSON Y MALONE

DEFINICIÓN	
$C. \text{ Intelectual} = C. \text{ Humano} + C. \text{ Estructural} + C. \text{ Innovación}$	
ELEMENTOS	
Capital Humano	Es el constituido por el conocimiento de cada miembro de la empresa, es decir, son las competencias individuales. Está formado por elementos tales como la satisfacción de los empleados, la rotación del personal, la cualificación, o las actividades de formación.
Capital Estructural	Es el responsable de que el conocimiento individual se transforme en organizacional. Está referido a la estructura interna de la empresa. Algunos de sus elementos serían las patentes o las actividades de I+D, la cultura organizativa, bases de datos, tecnología, etc.
Capital Innovación	Capacidades de la empresa para continuar innovando en el futuro.
CARACTERÍSTICAS	
<ul style="list-style-type: none"> - El C. Intelectual está formado por el Capital Humano y algo más, que según Leif Edvinsson, denominan C. Estructural. - Según los autores, en el pasado se intentaba valorar únicamente el C. Humano, pero debido a su gran dificultad (tal y como se indican Becker y Schultz o la Escuela de las Relaciones Humanas) se fue derivando a métodos que calcularan el C. Intelectual, dentro del cual se encuentra el C. Humano. - Clasificación seguida por métodos como <i>Value Chain Scoreboard™</i> y <i>Skandia Navigator</i>. 	

Tabla 171: Clasificación del CI según Edvinsson y Malone

En este esquema, el capital humano es el elemento principal del capital intelectual. Se trata, por tanto, de un diagrama piramidal.

5.3.3. CI según Sveiby (IAM)

Pero no todo son círculos. Una de las clasificaciones más aceptadas de capital intelectual es la realizada por Sveiby. Como se ha visto en el apartado anterior, ya en 1989 dentro del KONRAD Group sueco (Sveiby, 2000:32-36), clasificó a los activos intangibles en estructura externa, interna y competencia individual. Pero es en 1997 cuando realiza una clasificación basada en la anterior pero sobre el capital intelectual. El motivo es la aparición del modelo de valoración *Intangible Assets Monitor*.

Autores como Cañibano, Viedma (2003:245-256) o Roos (1997:413) la recogen. En ella, el Capital Intelectual está formado de varios componentes: las personas o capital humano, la clientela o capital cliente y la organización o capital estructural. Ninguno de los dos primeros es propiedad exclusiva de la empresa, ya que comparte la propiedad del capital humano con los trabajadores y el relacional con los proveedores y clientes. Por el contrario, el capital estructural sí es propiedad de la empresa.

Se puede ver el resumen en la siguiente tabla:

EL CAPITAL INTELECTUAL SEGÚN SVEIBY

DEFINICIÓN	
C. Intelectual = C. Humano + C. Estructural + C. Relacional	
ELEMENTOS	
Capital Humano	Incluye las capacidades, experiencias y habilidades de los miembros de la empresa tales como la innovación, la creatividad, la motivación, la satisfacción, la capacidad para aprender, la lealtad, su titulación académica, su nivel educativo y su capacidad de trabajo en equipo.
Capital Estructural	Comprende las rutinas organizativas, los procedimientos, sistemas de información, cultura, bases de datos, redes de distribución y cadena de valor.
Capital Relacional	Conjunto de recursos ligados a las relaciones externas de la empresa con sus clientes, sus proveedores o sus socios de I+D. Incluye tanto la relación como la percepción que estos

	tienen de la compañía.
--	------------------------

CARACTERÍSTICAS

- Deriva de la clasificación de activos intangibles realizadas por Sveiby años atrás.
- Es una de las más aceptadas en la literatura, y base de muchas otras.
- Clasificación seguida por métodos como *Intangible Assets Monitor*, *Dow Chemical*, *Intelect*, *Meritum*, *el de la Universidad de West Ontario* y *FIMIAM* entre otros.

Tabla 18: Clasificación del CI según Sveiby

A la definición de capital humano, Roos (1997:413) le añade además la actitud y la agilidad intelectual, y Brooking (1997) la capacidad de resolución de problemas. Según Bontis (1999), el capital humano es la fuente de innovación y renovación estratégica, y es el elemento principal del capital intelectual. Y como dicen Nonaka y Takeuchi (1995), el conocimiento personalizado o la inteligencia del individuo no se encuentra codificado.

A la definición de capital estructural u organizacional, Roos le añade la renovación y estrategias del desarrollo (Roos, 1997).

Tal y como se puede deducir de la tabla resumen anterior, se trata de una clasificación ampliamente empleada en los métodos de valoración. Y de ella han surgido muchas otras. Se recogen algunas de las principales en los siguientes subapartados.

5.3.4. Otras clasificaciones de CI derivadas

Clasificación de CI:

Brooking

En 1996 Brooking (1997) amplía la clasificación de Sveiby diferenciando entre dos tipos de capital estructural:

- activos de propiedad intelectual
- activos de infraestructura

Los primeros están relacionados con los mecanismos legales de protección de la imagen de la empresa, con el *know-how*, las patentes, los derechos de autor, etcétera. Mientras que los segundos son los vinculados a la tecnologías, procesos y métodos que se llevan a cabo en la empresa para su funcionamiento. En él se

incluye la cultura de la empresa, la estructura financiera, la evaluación del riesgo, las bases de datos o los sistemas de comunicación.

Para Brooking el capital estructural es el elemento principal del capital intelectual, y considera que debe ser medido a nivel global de la empresa.

Brooking considera al capital relacional como el valor de mercado. Éste incluye las condiciones de mercado, los contratos y acuerdos, los canales de distribución, las relaciones con clientes, proveedores y otras entidades, entre otros.

De esta manera, su clasificación queda:

EL CAPITAL INTELECTUAL SEGÚN BROOKING

DEFINICIÓN

C. Intelectual = Activos de mercado + Activos de propiedad intelectual + activos centrados en el individuo + activos de infraestructura

ELEMENTOS

Activos de mercado	Las condiciones de mercado, los contratos y acuerdos, las relaciones con clientes y proveedores, los canales de distribución, etcétera.
Activos de propiedad intelectual	Las patentes, derechos de autor, diseños, <i>know-how</i> , mecanismos de protección legal, etcétera.
Activos centrados en el individuo	La fidelidad, la formación y el liderazgo entre otros.
Activos de infraestructura	La cultura de la empresa, los métodos de evaluación del riesgo, la estructura financiera, entre otros.

CARACTERÍSTICAS

- El capital estructural de Sveiby se divide aquí en dos tipos de activos, que considera los esenciales en la creación de valor: de propiedad intelectual y de infraestructura.
- Esta clasificación es seguida por el método *Technology Broker*.

Tabla 19: Clasificación del CI según Brooking

Clasificación de**CI:**

Ulrich

En cambio, según Ulrich (1998) el capital intelectual es únicamente igual al capital humano, y lo define el Capital Intelectual como la capacidad por el compromiso de los empleados. Johanson (1998) coincide con Ulrich, y de hecho elabora el método *Human Resource Costing & Accounting* (HRCA) en base a dicha clasificación. Y en esta línea, Flemming Bligaard y la Teoría Holística consideran que el capital intangible está compuesto por el capital humano, desglosado en el trabajador, el liderazgo y los procesos:

El capital intelectual comprende el conocimiento de los empleados y los procesos de aprendizaje de la compañía (la organización de aprendizaje), así como las competencias y experiencias.

(Bligaard, 1999:9)

Bligaard opina que existe un capital menos tangible aún: el capital simbólico.

El capital simbólico es aún menos tangible. Existe en ninguna parte y en todas partes, llamémosle percepciones en la mente de la gente. Incluye, por ejemplo, la identidad de la empresa, la imagen y la reputación.

(Bligaard, 1999:9)

En definitiva, iguala el capital simbólico a la reputación. Y de hecho, critica las clasificaciones tradicionales:

Uno puede acercarse a la cuestión de los valores de una sociedad desde muchos ángulos diferentes, y la debate actual está llena de conceptos de valores diferentes: el capital proceso, capital de la innovación, el cliente capital, capital estructural y capital humano. Sin embargo, en el establecimiento de una nueva operación y el modelo de contabilidad, lo esencial para determinar en la empresa individual es lo que se realmente de importancia para la precisión que el desarrollo de la empresa y su futuro. Como alternativa, el requisito de la economía del conocimiento se puede expresar así: la base del funcionamiento de la sociedad del conocimiento y el modelo de contabilidad debe ser esta nueva sociedad de la percepción de la organización. Aquí, es característico que las organizaciones de conocimiento no puede dejar de ser descrito satisfactoriamente por la sociedad industrial "de ingeniería" jerarquías, una mejor y en la descripción más correcta de la realidad se logra con "biológicamente" modelos basados en --modelos orgánicos basados en la interacción y equilibrio mutuo de (el organismo de = de la organización) diversos órganos (= unidades).

(Bligaard, 1999:10)

En su opinión, la administración de la empresa debe ser orientada a un liderazgo real, que cumpla con la visión de la empresa. La gestión del tiempo, la calidad de los productos, los precios y los costos no son suficientes para llevar al éxito a la organización. Es por ello que es necesaria una visión de futuro más integral.

En el mismo año, Eduardo Bueno crea el *Modelo de Dirección Estratégica por*

Clasificación de

CI:

Bueno

Competencias. Genera con él una nueva clasificación de capital intelectual, en base a la de Sveiby: añade el "capital tecnológico". En resumen, el capital intelectual se iguala al capital humano, el organizativo, el relacional y el tecnológico.

Mouritzen aplicará dicha clasificación en el año 2001 a sus *Danish Guidelines*.

Siguiendo la línea de Bueno, en 1999 Camisón, Palacios y Devecce modifican dicha

Clasificación de

CI:

Camisón, Palacios,
Devecce

clasificación sustituyendo el capital tecnológico por el "capital de innovación y aprendizaje", y rellamando el capital relacional como "capital social". En resumen, el capital intelectual es la suma del capital humano, el organizativo, el de innovación y aprendizaje, y el social. El modelo NOVA ideado por ellos en

dicho año aplica esta categorización, marcando indicadores tanto por grupos como por bloques. El modelo Intellectus, de Bueno en 2002, también sigue dicha clasificación mejorada.

Por otro lado, Andriessen y Tissen (2000) proponen que el capital intelectual es el

Clasificación de

CI:

Andriessen

capital humano más el capital estructural. Andriessen considera que el Capital Intelectual, muchas veces conocido como Capital Oculto (respecto al resto de activos recogidos en las normas contables), es igual al capital Humano y el capital Estructural. Lo

igual a dos componentes: capital humano y capital estructural.

Tal y como indica Nermien Al-Ali (2003:36):

Andriessen impugnó la clasificación de modelo de CI y su premisa fundamental sobre el papel del capital intelectual en la creación de valor. En su lugar, Andriessen aplica la teoría avanzada de las capacidades nucleares de Prahalad y

Hamel al concepto de CI para explicar que dividir el CI en sus componentes, como se sugiere por modelos anteriores, ignora el hecho de que el valor del CI de una empresa reside en la agrupación única de las diversas formas de CI en virtud de un único núcleo de competencia.

A continuación se muestra la tabla que recoge su propuesta:

EL CAPITAL INTELECTUAL SEGÚN ANDRIESEN

DEFINICIÓN	
C. Intelectual = C. Humano + C. Estructural	
ELEMENTOS	
Capital Humano	Formado por el Conocimiento Individual, con el propósito de ser transformado en el Conocimiento de la organización.
Capital Estructural	Es el responsable de que el conocimiento individual se transforme en organizacional. Algunos de sus elementos serían los productos, procesos, cultura, relaciones con los clientes, etc.
CARACTERÍSTICAS	
- Clasificación seguida por los métodos <i>Balance General Invisible</i> , <i>The Value Explorer Toolkit™</i> , <i>VAIC™</i> y el <i>IC-dVal™</i> .	

Tabla 20: Clasificación del CI según Andriessen

Nevado y López (2002:125-127) proponen una igualdad medianamente explicitada, debido la dificultad de explicitar cada componente. De este modo, consideran que el capital intelectual está formado por el capital humano, el estructural y un componente adicional no explicitado. Realizan por tanto una mezcla entre las perspectivas del modelo de Kaplan y Norton, y del desglose de capital intelectual de Edvinsson y Malone. Se puede ver en la siguiente tabla:

Clasificación de CI:	debido la dificultad de explicitar cada componente. De este modo, consideran que el capital intelectual está formado por el capital humano, el estructural y un componente adicional no explicitado. Realizan por tanto una mezcla entre las perspectivas del modelo de Kaplan y Norton, y del desglose de capital intelectual de Edvinsson y Malone. Se puede ver en la siguiente tabla:
Nevado y López	

EL CAPITAL INTELECTUAL SEGÚN NEVADO Y LÓPEZ**DEFINICIÓN**

C. Intelectual = C. Humano + C. Estructural + C. No explicitado

ELEMENTOS

Capital Humano	Entre otros, comprende los conocimientos, aptitudes, motivación y formación de los empleados, el sistema de remuneración y la política de contratación.
Capital Estructural	<p>Está formado por cuatro subelementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>C. de procesos, productos y servicios</u>: es la perspectiva interna de la empresa, es decir, mide su calidad en dichos elementos que le permitan obtener una ventaja competitiva - <u>C. comercial</u>: es el conocido anteriormente como capital relacional, perspectiva externa o de cliente. Recoge las relaciones con los proveedores y clientes, el grado de satisfacción, la cuota de mercado, los segmentos de mercado, etc. - <u>C. comunicacional</u>: relacionado con la comunicación con el exterior de la empresa en base a las actividades de marketing (publicidad, relaciones públicas, promoción, venta personal...) - <u>C. de innovación y desarrollo</u>: referente a la perspectiva de aprendizaje, que busca conocer las capacidades de la empresa para continuar innovando en el futuro.
Capital No Explicitado	Es el compendio de los capitales, tanto humanos como estructurales, que no encajan en los grupos anteriores debido a su menor importancia, pero que requieren de consideración.

CARACTERÍSTICAS

- Esta clasificación parte de las perspectivas del *Balanced Scorecard*, que engloba en el capital estructural, y aplica la estructura del *Skandia Navigator*. Se aplica en el método *Valoración y Gestión*.
- Es determinante el nuevo elemento de capital intelectual que se asemeja al significado del fondo de comercio: engloba todo lo que no cabe en los otros grupos.

Tabla 21: Clasificación del CI según Nevado y López

Edvinsson, en el 2002, modifica su clasificación anterior (CI = capital humano + capital estructural + capital de innovación) con el método IC-Rating™. Cambia el capital de innovación por el capital relacional y la posición de negocio. Se puede ver el esquema en la siguiente tabla:

**Clasificación de
CI:**
Edvinsson

EL CAPITAL INTELECTUAL SEGÚN EDVINSSON

DEFINICIÓN

C. Intelectual = C. Humano + C. Estructural + C. Relacional +
Posición de negocio

ELEMENTOS

Capital Humano

Es el conjunto de personas que trabajan para la compañía, y que únicamente pueden ser controladas mediante ciertas operaciones, como por ejemplo los contratos laborales. Distingue entre dos subcomponentes:

- la directiva/administración: ha de optimizar los recursos de la compañía para crear valor. Es considerada la responsable del desarrollo global del CI.
- los empleados: son los responsables de satisfacer las demandas de los clientes a través de sus conocimientos y experiencia, así como de transmitir estos dos a la empresa para poder ser reutilizados. El control sobre ellos es limitado.

Capital Organizativo

Es el resultado de los esfuerzos de los empleados por transmitir el conocimiento que poseen a la compañía. Es diferente para cada empleado. Contempla las "propiedades intelectuales" y los "procesos":

- propiedades intelectuales: es el paquete de conocimiento de la compañía que está bajo protección legal (patentes, licencias, software desarrollado en la empresa...)
- procesos: se entiende aquellos que permiten que los empleados aumenten los beneficios económicos de sus conocimientos y competencia (ejemplos son la eficacia

	organizativa, la competencia, el apoyo...)
Capital Relacional	<p>Consiste en la relación con otras empresas, socios, o conexiones externas que contribuyen a solventar las necesidades de la compañía. Además incluye la reputación y los clientes potenciales. Distingue entre tres elementos principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>la red</u>: está formada por todas las mallas de gran importancia para la futura rentabilidad de la empresa, con mayor o menor fuerza en base a su eficiencia (por ejemplo, las redes de ventas, las redes de I+D, las redes de competencias o las redes de contratación de personal). Se excluyen los clientes actuales. - <u>la marca</u>: es el reconocimiento y la reputación en el grupo objetivo que se haya definido, así como el grado de diferenciación de la empresa frente a su competencia. - <u>los clientes</u>: todo lo relacionado con ellos, sobre todo su captación y mantenimiento.
Posición de negocio	Consiste en la idea de negocio de una compañía y en su estrategia, combinadas con las condiciones de mercado en el entorno escogido. Un ejemplo de indicador es el grado de diferenciación de una empresa en su entorno
CARACTERÍSTICAS	
<ul style="list-style-type: none"> - Edvinsson amplía la clasificación de activo intangible que desarrolló en 1994 (AI = C. humano + C. estructural + C. innovación) y la centra en el capital intelectual en base a ella. - Esta categorización es seguida por el método IC-Rating™. 	

Tabla 22: Clasificación del CI según Edvinsson

De este modo, a través de esta clasificación el capital intelectual viene condicionado principalmente por la "posición de negocio". Ésta delimitará las condiciones en las que el resto de componentes deberán desarrollarse. El valor del CI será una combinación de todos ellos.

Sería en el año 2003 cuando la Comisión Europea finalizara un proyecto de investigación sobre el Capital Intelectual y determinara una nueva clasificación en el modelo de valoración MAGIC, muy similar a la de Edvinsson en 1994 (CI = capital humano + capital estructural + capital de innovación), pero añadiendo un nuevo componente: "capital de mercado".

**Clasificación de
CI:**
UE y Bontis

Este componente ya apareció por primera vez en la clasificación de Brooking (1996). Esta clasificación dejaría el capital intelectual como la suma del capital humano, el capital organizacional, el capital de mercado y el capital de innovación. Bontis, un año después, la aplicaría a su modelo de valoración *National Intellectual Capital Index* (NICI) pero cambiando el nombre de capital de innovación por "capital de renovación", y el de capital estructural por "capital de proceso". Se puede ver desglosado en la siguiente tabla:

EL CAPITAL INTELECTUAL SEGÚN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DE LA UE

DEFINICIÓN

C. Intelectual = C. Humano + C. Estructural + C. de Mercado
+ C. de Innovación

ELEMENTOS

Capital Humano	Comprende todas las habilidades, experiencias y competencias de la empresa para reaccionar ante las necesidades de los clientes y las demandas del mercado. Incluye la administración, el liderazgo y las capacidades.
Capital Organizativo	Es el compendio de las capacidades de la empresa, de sus procesos de organización para producir y ofrecer servicios al mercado, y de su infraestructura.
Capital Mercado	Comprende las capacidades de la empresa para interactuar con su entorno, es decir, con la competencia, los socios y los <i>stakeholders</i> .
Capital de Innovación	Se refiere a la habilidad de la empresa para innovar, mejorar y desarrollar potenciales para generar beneficios a largo plazo.

CARACTERÍSTICAS

- Amplía la categorización realizada por Edvinsson en el 2002. Bontis la seguiría en 2003 pero renombrando algunos capitales.
- Esta categorización es seguida por los métodos MAGIC y NICI.

Tabla 23: Clasificación del CI según la UE (Proyecto de investigación)

5.4. Comparativa y conclusiones

Tal y como se desprende del apartado 5.2, no se ha llegado a un consenso en cuanto a la clasificación de activos intangibles se refiere. Algunos autores optan por determinar las categorías en base a las inversiones que se realizan en ellos, mientras que otros lo hacen en base a la relevancia que les dan a determinados intangibles en la generación de valor de la compañía. Sea como sea, el resultado sigue siendo una falta de consenso, que dificulta en gran medida la valoración de estos activos. Las consecuencias son obvias: falta de estandarización, con lo que en función del método empleado, se obtendrán unos indicadores/valores u otros.

En lo que a capital intelectual se refiere, tres son las clasificaciones predominantes. Éstas se corresponden a los métodos más destacados a lo largo del tiempo y de los que han derivado gran parte del resto: *Balanced Scorecard*, *Intangible Assets Monitor* y *Skandia Navigator*.

El **IAM** opta por un modelo de tres círculos, donde cada uno engloba los componentes del capital humano, capital estructural y capital cliente. Los tres se encuentran relacionados entre sí.

Por el contrario, el **BSC** opta por dividir las relaciones en perspectivas, todas ligadas a los objetivos de la empresa. En ellas mezcla activos intangibles con tangibles.

Finalmente, el **Skandia Navigator** opta por una organización piramidal, donde el elemento más alto, y el más importante, es el capital humano.

Si se comparan las tres se observa lo siguiente:

Comparación de nomenclaturas de modelos de CI		
<i>Sveiby</i>	<i>Kaplan y Norton</i>	<i>Edvinsson</i>
Estructura interna	Perspectiva de procesos internos	Capital organizacional
Estructura externa	Perspectiva de clientes	Capital de cliente
Competencia del personal	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Capital humano

Tabla 24: Comparación de marcos principales. Fuente (Stam, 2001:19)

De ellas han surgido múltiples clasificaciones derivadas. Tal y como Salinas Fabbri indica:

La mayoría de los modelos coinciden en que los componentes del capital intelectual son el capital humano y el capital estructural. A veces, se suele distinguir un tercer componente, el capital relacional, que otros autores incluyen dentro del capital estructural.

(Salinas Fabbri, 2007:44)

Sin embargo, se ha optado por mostrar las más representativas. En los apartados anteriores se han analizado las clasificaciones de casi todos los métodos de valoración de activos intangibles –que posteriormente son recopilados en el Capítulo 8. *Recopilación de los métodos de valoración*- y se observa su resumen en la siguiente tabla:

Resumen de las clasificaciones de CI

<i>Autor, año</i>	<i>Componentes de CI</i>	<i>Métodos que la emplean sin modificaciones</i>
Kaplan y Norton, 1992	<ul style="list-style-type: none"> - Perspectiva interna - Perspectiva de cliente - Perspectiva de aprendizaje y crecimiento - Perspectiva financiera 	<ul style="list-style-type: none"> - Balanced Scoreboard - CICB
Edvinsson y Malone, 1994	<ul style="list-style-type: none"> - Capital humano - Capital estructural - Capital de innovación 	<ul style="list-style-type: none"> - Skandia Navigator™ - Value Chain Scoreboard™
Sveiby, 2000	<ul style="list-style-type: none"> - Capital humano - Capital estructural - Capital relacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Intangible Assets Monitor - Dow Chemical - University Western Ontario - Intelect - The Value Explorer Toolkit™ - Meritum - FiMIAM
Tjänesteförbundet, 1993	<ul style="list-style-type: none"> - Capital estructural - Capital individual - Capital de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Recomendaciones de Tjänesteförbundet - Matriz de recursos - Celimi
Brooking y Motta, 1996	<ul style="list-style-type: none"> - Activos de mercado - Activos de infraestructura - Activos humanos - Activos de propiedad intelectual 	<ul style="list-style-type: none"> - Technology Broker
Ulrich y Johanson, 1998	<ul style="list-style-type: none"> - Capital humano 	<ul style="list-style-type: none"> - HRCA - Holistic Accounts
Bueno, 1998	<ul style="list-style-type: none"> - Capital humano - Capital tecnológico - Capital organizativo - Capital relacional 	<ul style="list-style-type: none"> - DEC - Danish Guidelines
Camisón, Palacios y Devecsee, 1999	<ul style="list-style-type: none"> - Capital humano - Capital organizativo - Capital de innovación - Capital de aprendizaje - Capital social 	<ul style="list-style-type: none"> - NOVA - Intellectus
Andriessen, 2000	<ul style="list-style-type: none"> - Capital humano 	<ul style="list-style-type: none"> - IC-Index™

	- Capital estructural	- VAIC™ - Balance General Invisible - IC-dVal®
Nevado y López, 2000	- Capital humano - Capital estructural - Capital no explicitado	- Valoración y Gestión
Edvinsson, 2002	- Capital humano - Capital relacional - Capital organizacional - Posición de negocio	- IC-Rating™
EU Research Project y Bontis, 2003	- Capital de mercado - Capital de renovación - Capital de proceso - Capital humano	- MAGIC - NICI

Tabla 25: Resumen de las clasificaciones de CI. (Elaboración propia)

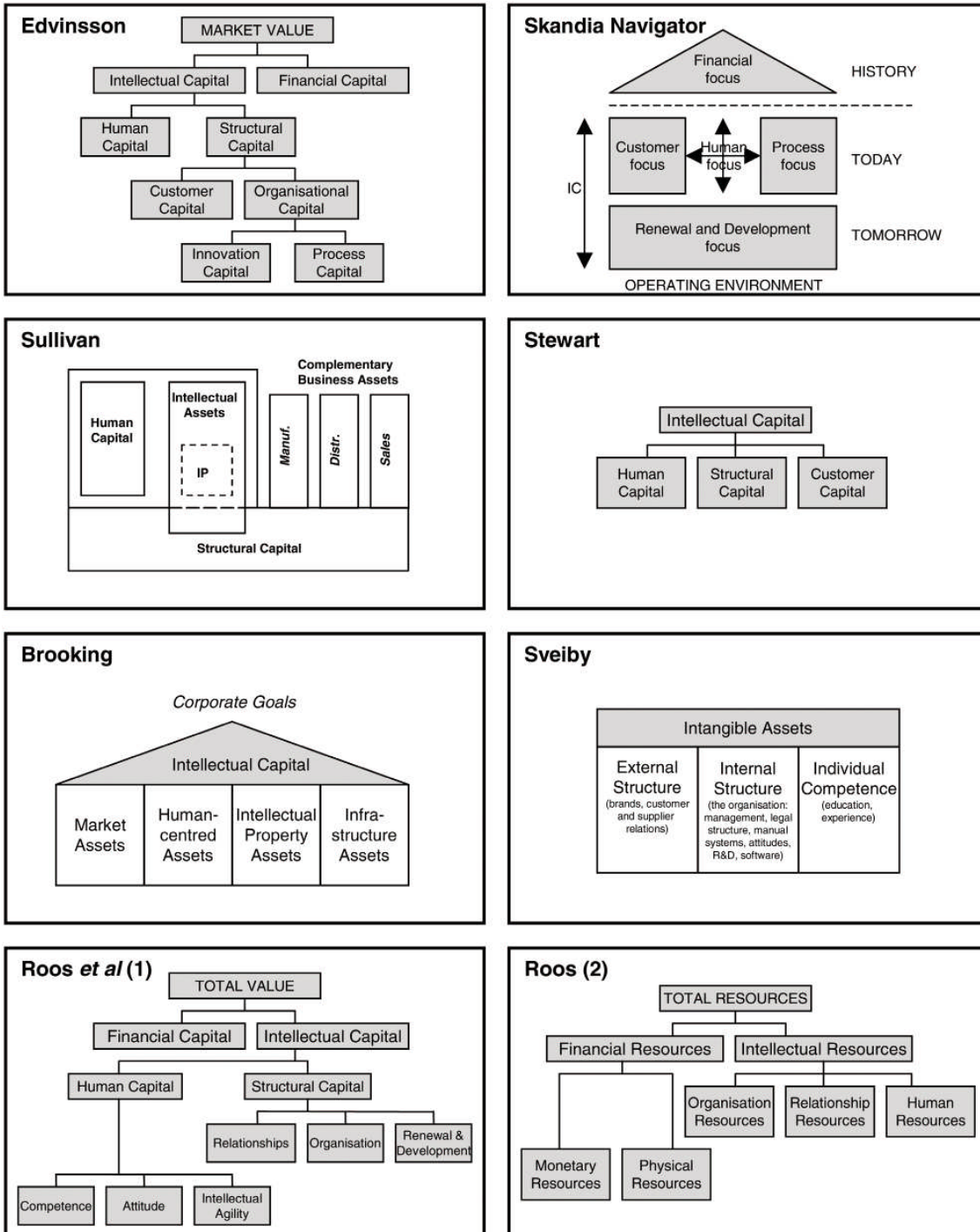
Los tres primeros métodos son mayoritariamente, la base del resto de clasificaciones. Y como es de suponer, muchas de las nuevas clasificaciones sólo son ligeras modificaciones sobre dichas tres. Aún así, se ha optado por indicar en la tabla todas aquellas categorizaciones distintas al trío de partida, a pesar de tener ligeros cambios.

Alguna de dichas modificaciones es la nomenclatura utilizada. En la siguiente tabla se puede ver un ejemplo comparativo:

Comparación de nomenclaturas de modelos de CI			
	<i>IAM</i>	<i>Skandia Navigator</i>	<i>IC-index</i>
<i>Recursos humanos</i>	Competencias individuales	Capital humano	Capital humano
<i>Recursos organizacionales</i>	Estructura interna	Capital de proceso	Capital de infraestructura
<i>Recursos relacionales</i>	Estructura externa	Capital de cliente	Capital relacional

Tabla 26: Comparación de nomenclaturas de los modelos de CI. Fuente (Stam, 2001:10)

Se añade además el compendio gráfico de las mentadas categorizaciones, identificando las relaciones entre cada componente, que Bernard Marr y Chris Adams han llevado a cabo (Marr, 2004:21-22) y que suponen un valor añadido al resumen presentado⁷:



⁷ Se pueden ver con mayor detalle en los capítulos de la Sección 1: *Métodos de valoración de intangibles*, donde se analizan algunos de estos métodos en profundidad.

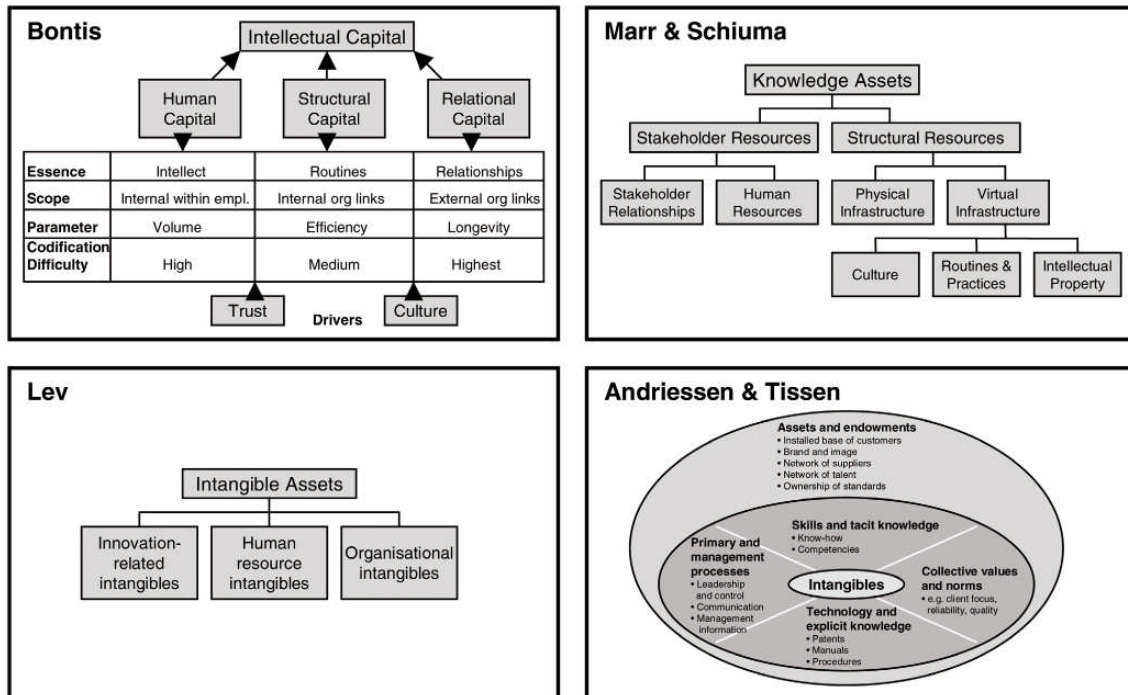


Figura 8: Esquemas de clasificaciones del CI. Fuente: (Marr, 2004:21-22)

En la presente investigación se opta por la clasificación de capital intelectual de Sveiby, una de las más aceptadas –como se puede observar en la Tabla 25 por el número de métodos que la siguen. Por tanto, para toda esta tesis se han de tener en cuenta los siguientes significados:

El **capital humano** es el conjunto de recursos humanos que posee una empresa. Es decir, la combinación de conocimiento, pericia, innovación y habilidad del trabajador, a la vez que la cultura y filosofía de la empresa. Todos ellos permiten la obtención de ingresos para la compañía.

El capital humano también es un bien inmaterial de la empresa, relacionado con el aprendizaje, experiencia y formación. Puede medirse y calcularse como cualquier otro activo integrante del capital intelectual.

El **capital cliente** es la lealtad y la satisfacción, en definitiva, la percepción de los clientes.

El **capital estructural** está formado por los sistemas informáticos y programas, bases de datos, organización, patentes, marcas y toda la capacidad organizativa que ayuda a los trabajadores y que se visualiza entre otros factores a través del

conjunto de sistemas, herramientas y filosofía operativa que facilita el flujo interno y externo de la información (capital de la organización); la innovación en la forma de derechos de propiedad de carácter intelectual e industrial (capital innovación) y los procedimientos y el aumento de la eficiencia en la producción y distribución, en la línea de conocimiento práctico (capital de procesos).

En resumen, se puede concluir que la clasificación de activos intangibles es de gran **dificultad** y hay una **falta de consenso** generalizada. El primer obstáculo a superar es la confusión etimológica entre los términos "activo intangible" y "capital intelectual". Debido a ella, se ha optado por mostrar las clasificaciones existentes para ambas tipologías, ya que muchas veces el propio autor no determina a cuál de los dos términos se refiere.

En cuanto a la clasificación de activos intangibles se refiere, la de Sveiby es una de las más aceptadas. Respecto al capital intelectual, éstas surgen con la creación de nuevos métodos de valoración de activos intangibles, con lo que hay múltiples posibilidades. Aún así, existen tres clasificaciones fundamentales para capital intelectual (con el significado correcto⁸), de las cuales se han derivado muchas más. Éstas son las de Sveiby, la de Kaplan y Norton y la de Edvinsson y Malone.

⁸ Véase el capítulo 4, apartado 4.5.2. *Diferencias entre capital intelectual e intangible*

Capítulo 6

Tratamiento contable de los AI

Se cometen muchos menos errores usando datos incorrectos que no empleando dato alguno.

Charles Babbage

6.1. Introducción

Si la medición de los activos intangibles es de por sí difícil debido a su cariz subjetivo, las normas contables no favorecen esta labor a causa de su carácter conservador y prudente (Cañibano, 2008:5), que evitan una definición exacta y determinante del "activo intangible". Los organismos *Financial Accounting Standards Board* (FASB) e *International Accounting Standards Board* (IASB) han realizado esfuerzos por poder hacer más flexible dicho reconocimiento. Éstos dos poseen influencias anglosajonas, donde la primera (FASB, con sus SFAS¹) se aplica en EEUU y la segunda (IASB, con sus NIC/NIIF) en Reino Unido (Nevado, 2002:7).

De todas maneras, la situación actual es que, a sabiendas de que no son fácilmente detectables, algunos son reconocidos como activos, otros como gastos, pero la gran mayoría no son reconocidos en ningún sentido y por tanto, no son tenidos en

¹ SFAS es el acrónimo de *Statement of Financial Accounting Standards*. Los principios básicos que rigen la contabilización de intangibles según la normativa americana se encuentran en el capítulo 17 de la APB (*Accounting Principles Board*), con las normas FASB 2, 141, 142 y 144.

cuenta a la hora de determinar el valor de una compañía o producto (Díaz, 2008:6). Con ello, se aumenta la brecha entre el valor de mercado y el valor contable, llevando a mayores dificultades en la toma de decisiones.

Desde Enero de 2005, las cuentas consolidadas que elaboran las sociedades con valores admitidos en negociación de mercados regulados de la Unión Europea deben regirse por el Reglamento CE nº1 1.606/2002. Es decir, han de presentar sus cuentas según las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). El objetivo de dicha reforma contable fue el de conseguir homogeneidad en los estados financieros de las empresas, favoreciendo la transparencia y comparabilidad; en definitiva, mejorando los sistemas de información a los inversores. De esta manera se establece un único cuerpo normativo, que ha definido el IASB. En dicho proceso de armonización contable, el PGC (plan general contable) español se enmarca en un ámbito muy similar a la IASB, aprobada en el 2004.

Aún así, existen diferencias entre las normativas, lo que conlleva a que exista cierta flexibilidad en la contabilización de determinadas transacciones que pueda alterar aún más la situación del inmovilizado inmaterial en los estadios financieros de la empresa.

Se ha tenido en cuenta el tratamiento contable de los activos intangibles que sigue tanto la regulación española, como la internacional. Las normas analizadas han sido:

- SFAS 141 (2007), *Business Combinations*: norma del FASB con información financiera respecto a las combinaciones de negocio
- SFAS 142 (2001), *Goodwill and other intangible assets*: norma del FASB que involucra al fondo de comercio y los activos intangibles identificables
- NIC 36 (2004), *Norma Internacional de Información Financiera 36*: norma del IASB que contempla el deterioro del valor de los activos
- NIC 38 (2004)/NIIF 3 (2008), *Norma Internacional Contable 38 / de Información Financiera 3*: norma del IASB que informa del tratamiento contable de los activos intangibles que proceden de una compra²

² Consúltense la obra de Cañibano y Gisbert (2003, 2004a, 2004b, 2007) para conocer las diferencias principales entre la NIC 38 (IASB, 1998) y su sucesora NIIF 3 (IASB, 2004). En concreto, complementa la NIC 38 mejorando las consideraciones sobre la identificación de los activos intangibles y del fondo de comercio, el tratamiento de vida útil de dichos activos, así como el cálculo del deterioro de los activos intangibles. En el resto de casos, se hace referencia a NIC 38, por lo que en general se citará a la NIC 38 al ser más completa, excepto en aquellos puntos diferentes con la NIIF 3.

- Norma 5ª del PGC-2008, *Inmovilizado intangible*: versa sobre el reconocimiento inicial y la valoración posterior del inmovilizado intangible
- Norma 6ª del PGC-2008, *Normas particulares sobre el inmovilizado intangible*: recoge las normas específicas que se aplican con respecto al inmovilizado intangible en cada caso

6.2. La definición contable de los activos intangibles

Tal y como Cañibano y Gisbert manifiestan (Cañibano, 2003:190), la normativa contable española únicamente clasifica los activos intangibles bajo el nombre de "inmovilizado inmaterial", pero no aparece el tratamiento de "activo intangible" como las IASB y FASB sí realizan desde hace años.

Según el PGC-2008, los activos son:

Bienes, derechos y otros recursos controlados económicamente por la empresa, resultantes de sucesos pasados, de los que se espera que la empresa obtenga beneficios o rendimientos económicos en el futuro.

PGC-2008, Marco Conceptual 4º, párr.1 (KPMG, 2008:46)

La IASB indica que un activo es *un recurso controlado por la empresa como consecuencia de sucesos pasados, de los que la entidad espera obtener beneficios económicos* (NIC 38, párr. 8). Y la FASB dice que un activo es *aquel elemento obtenido y controlado por la empresa como consecuencia de sucesos pasados y que actúa como un recurso generador de beneficios económicos futuros* (SFAS nº6, SFAS 141 y 142, apéndice f).

Si se profundiza buscando la definición de "intangible", según el PGC-2008 se trata de un elemento *sin sustancia física, susceptible de valoración económica y no monetario*. La IASB lo considera *sin apariencia física, identificable³ y de carácter no monetario*. Mientras que la FASB define intangible como un activo *sin sustancia física, de larga duración y de carácter no financiero*.

Todas requieren que sea un recurso no físico derivado de acciones pasadas y que la empresa controla para obtener beneficios futuros. Igualmente, el IASB añade que deben ser identificables, a pesar de que el resto de organismos no lo contemplan.

³ Nevado y López indican que con "identificabilidad" se diferencia entre tipos de activos intangibles, como fondo de comercio y otros (Nevado, 2002:5).

A pesar de este reconocimiento, sólo una norma aporta una definición conceptual de los activos intangibles, la NIC 38: *un "activo intangible" es un activo identificable, de carácter no monetario y sin apariencia física* (NIC 38, Definiciones).

Se puede ver un resumen en la Figura 9:

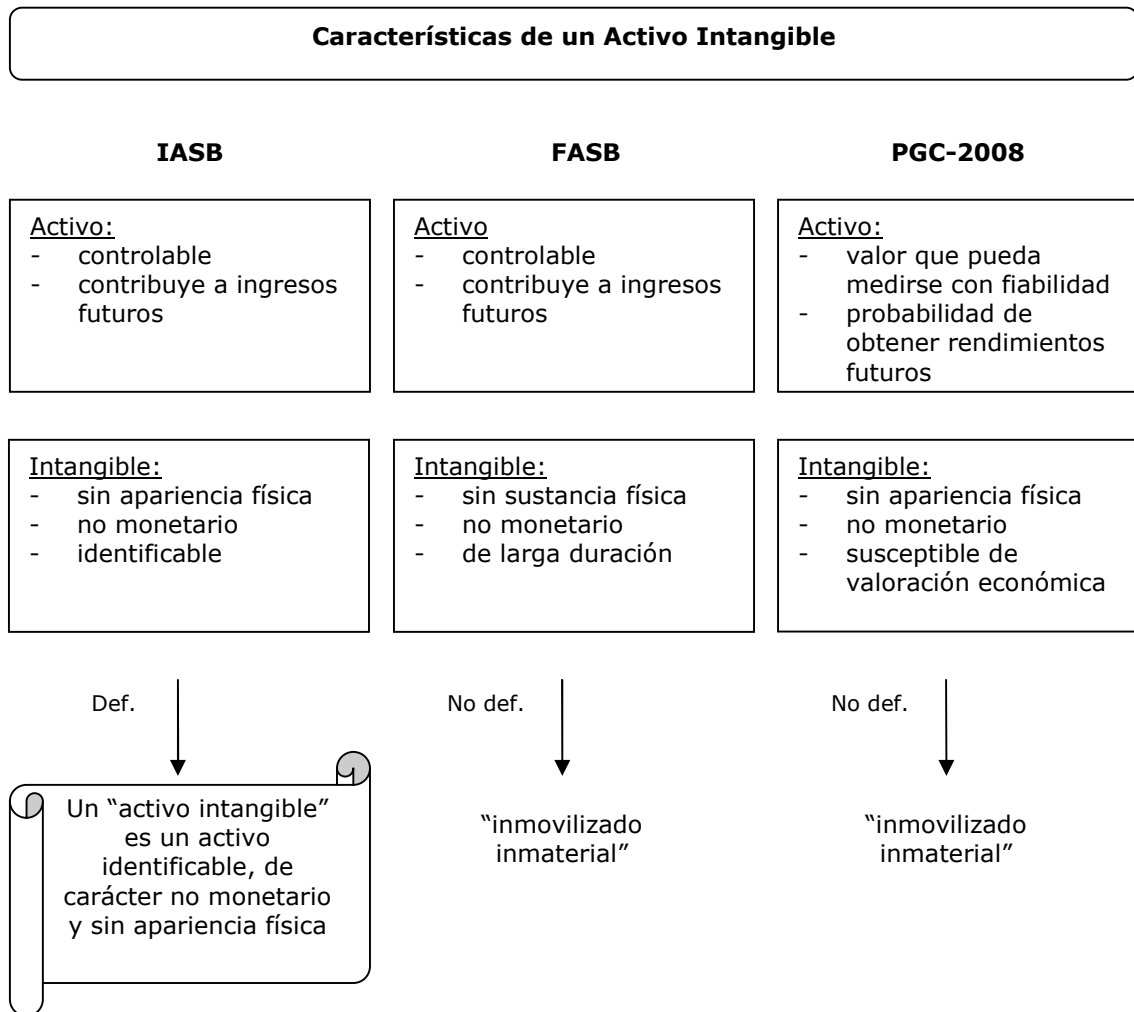


Figura 9: Definiciones de AI según las normas contables. Elaboración propia

6.3. Clasificación contable de los activos intangibles

Desde el punto de vista contable, los activos intangibles han sido clasificados según las diversas normas existentes en función de parámetros como separabilidad, capacidad de generar beneficios o modo de adquisición.

El IASB, el FASB y el Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas Español (ICAC) emplean dos criterios que delimitan los intangibles (Ramírez, 2009:173-174; Díaz, 2008:15):

- identificabilidad: son "identificables" si cumplen los requisitos de activo y si no ofrecen incertidumbre sobre su generación de beneficios futuros. En el caso contrario se consideran "no identificables", englobándose por tanto en el fondo de comercio⁴
- forma de incorporarse al patrimonio de la empresa: en función de si adquiridos por terceros o generados internamente reciben un tratamiento contable diferente

Ramírez y Tejada (2009:175) proponen la siguiente clasificación de intangibles, que también suscriben Nevado y López (2002:18):

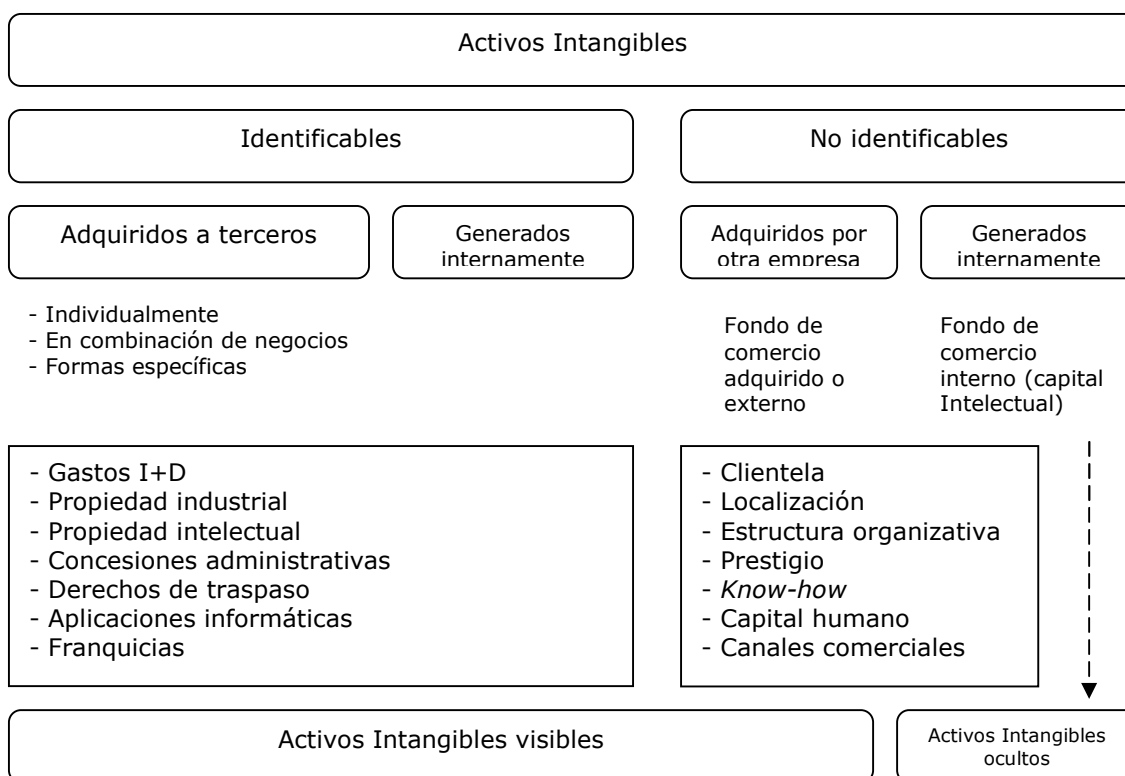


Figura 10: Clasificación contable de activos intangibles por Ramírez y Tejada

El tratamiento contable que se ha analizado ha sido estructurado en función de dicha clasificación.

⁴ Nevado y López indican que los recursos generados internamente o adquiridos en una combinación de empresas sí se pueden distinguir de los procedentes del fondo de comercio, ya que son identificables siempre y cuando sus beneficios futuros sean distintos de los del fondo de comercio (2002:6-7).

6.4. Normas de valoración en el reconocimiento inicial de los activos intangibles

Respecto a la valoración, tal y como dice el PGC-2008 (KPMG, 2008:48), *La valoración es el proceso por el que se asigna un valor monetario a uno de los elementos integrantes de las cuentas anuales.* Y se tienen en cuenta los criterios de:

Criterios de valoración	
- coste histórico ⁵	- coste de venta ¹⁰
- valor razonable ⁶	- coste amortizado ¹¹
- valor neto realizable ⁷	- coste de transacción atribuibles a un activo o pasivo financiero
- valor actual ⁸	- valor contable en libros ¹²
- valor en uso ⁹	- valor residual ¹³

Tabla 27: *Criterios de valoración contable.* Fuente: PGC-2008. Elaboración propia

Donde el **valor razonable** en principio se calcula por referencia a un valor fiable de mercado, es decir, al precio cotizado en el mercado activo. Cuando esto no es posible, se aplican métodos de valoración. En el caso de los activos intangibles identificables, puede considerarse fiable si al ser estimado su variabilidad no es significativa o las probabilidades dispares. Si no son comparables con ningún otro valor de mercado, se puede valorar en función del coste amortizado, del precio de adquisición o el coste de producción.

Definiciones extraídas del PGC-2008, en plena consonancia con el resto de normativas:

⁵ También llamado coste, es el precio de adquisición de un activo o coste de producción

⁶ Es el importe por el que puede ser intercambiado un activo o liquidado un pasivo, entre partes que realicen una transacción en condiciones de independencia mutua

⁷ Es el importe que la empresa puede obtener por la enajenación de un activo en el mercado, en el curso normal del negocio, deduciendo los costes estimados necesarios para llevarla a cabo

⁸ Es el importe de los flujos de efectivo a recibir o a pagar en el curso normal del negocio, actualizados a un tipo de descuento adecuado

⁹ Es el valor actual de los flujos de efectivo futuro esperados, a través de su uso en el curso normal del negocio

¹⁰ Se excluyen los gastos financieros y los impuestos sobre beneficios

¹¹ Es el precio por el que fue valorado menos los reembolsos producidos y cualquier deterioro reconocido

¹² Valor contable neto por el que un pasivo u activo está registrado en el balance, una vez restada la amortización y la corrección por deterioro

¹³ Es el importe que la empresa estima que podría obtener en el momento actual por su venta u otra forma de disposición, tras restar los costes de venta

Para calcular el **valor de uso futuro**, que se realiza mediante proyecciones de flujos de efectivo, se deben aplicar hipótesis razonables, ya que de por sí suponen incertidumbre.

Tal y como se indica en la NIIF 3, el principio de valoración razonable es aquél en el cual *todos los activos adquiridos y pasivos asumidos deben ser valorados a su valor razonable en la fecha de adquisición*¹⁴ (NIIF 3, párr. 1).

En el caso de la valoración, se realiza una atención separada a los activos adquiridos por terceros y a los generados internamente, debido al distinto tratamiento que les brindan las normas contables, tal y como se ha visto en la clasificación contable seguida.

6.5. Tratamiento contable de los activos intangibles identificables

Los activos intangibles identificables pueden ser aquellos adquiridos por terceros (onerosas¹⁵), los permutados, los obtenidos de combinación de negocios o los donados. También pueden ser generados internamente, como los gastos en investigación y desarrollo o las aplicaciones informáticas.

Los adquiridos por terceros son más sencillos de contabilizar que los generados internamente, ya que han sido conseguidos a través del desembolso de una cantidad, por lo que poseen un precio determinado.

Para poder obtener su valor e incluirlo en el balance de la empresa, previamente han de ser reconocidos desde el punto de vista contable. Para ello han de cumplir la definición de activo intangible y los criterios de reconocimiento que se establecen en las normas contables. Una vez identificados, se puede proceder a realizar una valoración inicial de los mismos, mediante el coste de adquisición o de producción. Tras esto, se pasa a realizar una valoración posterior, donde se analiza la vida útil del activo intangible. Finalmente, se deben aplicar aquellas cuentas pendientes, tales como amortizaciones o deterioros del activo. Se puede ver el proceso resumido en la figura 11:

¹⁴ Donde "fecha de adquisición" es aquella en la que la entidad adquiriente efectivamente obtiene el control sobre la entidad adquirida (NIIF 3, párr. 25)

¹⁵ Donde el término "oneroso" significa aquello que es gravoso, que implica una carga u obligación. Se contrapone a "lucrativo" (Diccionario Espasa Economía y Negocios, 1997: 442).

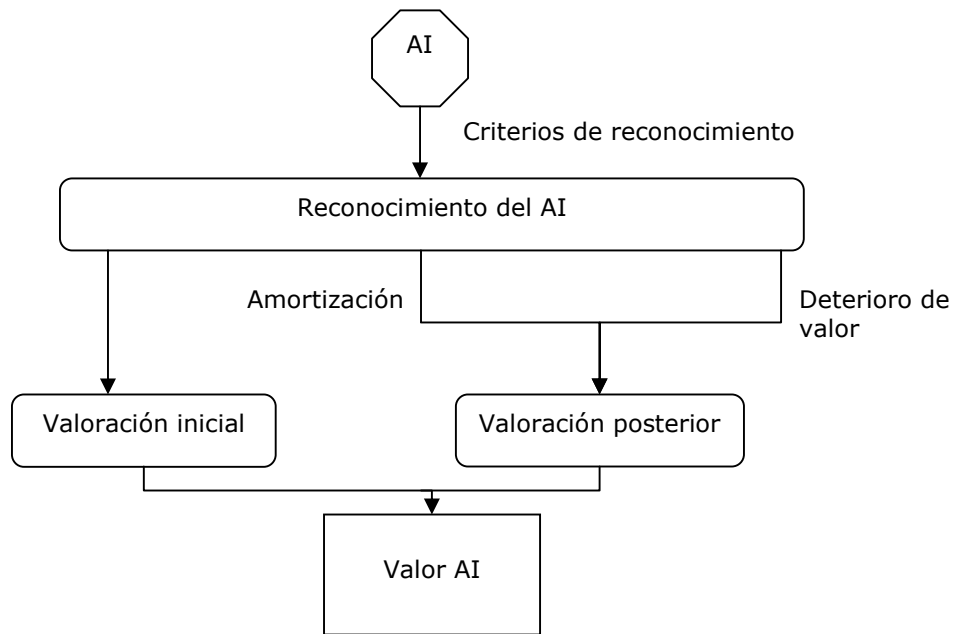


Figura 11: Procedimiento para el tratamiento contable de los activos intangibles. Elaboración propia

6.5.1 Reconocimiento contable

Los activos intangibles son reconocidos mediante un criterio unánime. Ramírez y Tejada realizan la siguiente diferenciación de criterios de reconocimiento en base a las normas NIC 38, párr. 21; SFAS 5; PGC-2007:

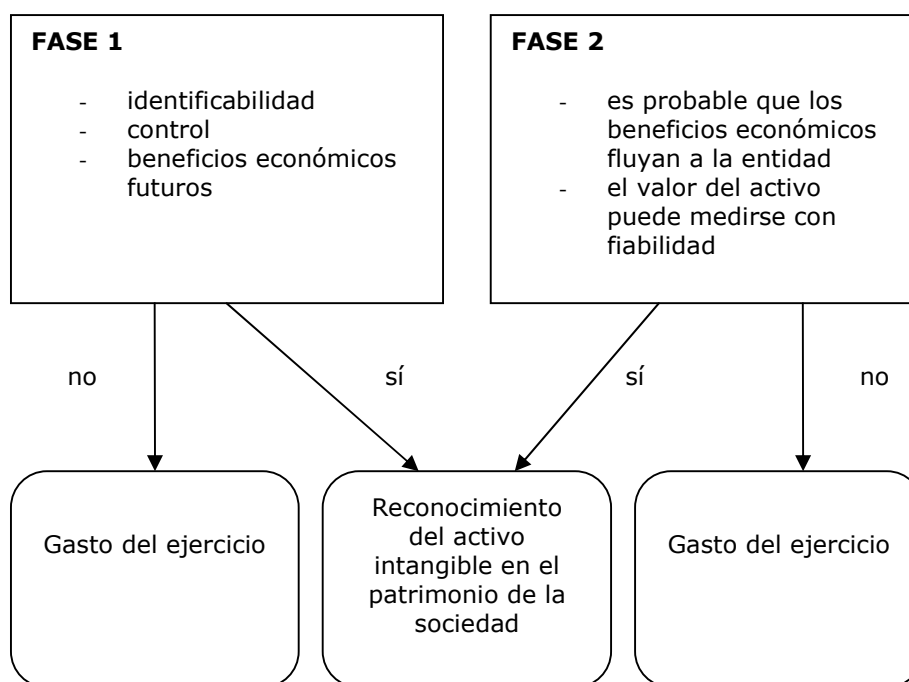


Figura 12: Criterios generales de reconocimiento de los activos intangibles (Ramírez, 2008:177)

Según la SFAS 141, se incluyen criterios para reconocer activos intangibles distintos al *goodwill* o fondo de comercio (Véase el Apartado 6.6.). Para ello, deben cumplir uno de los siguientes requisitos¹⁶:

- Criterio contractual-legal: que surja de derechos de contrato u otros legales, sin importar si dichos derechos sean transferibles
- Criterio de separabilidad: que sea separable de la entidad adquirida y vendido o cedido, entre otras acciones

Pero además, dicha definición propuesta por la FASB incluye una lista con activos intangibles que cumplen dichos criterios, como son bases de datos, tecnología no patentada o listas de clientes¹⁷.

Estos requisitos coinciden plenamente con los expuestos por el PGC-2008, que además añade que

¹⁶ Fuente: www.fasb.org

¹⁷ En el FASB *Concepts Statement* nº 2, se reconoce que el *goodwill* debería ser incluido como un activo porque cumple dichos criterios.

en ningún caso se reconocerán como inmovilizados intangibles los gastos ocasionados con motivo del establecimiento, las marcas, cabeceras de periódicos o revistas, los sellos o denominaciones editoriales, las listas de clientes u otras partidas similares, que se hayan generado internamente.

Norma 5ª PGC-2008, apdo. 1

En la NIC 38 (párrafo 63) queda claramente expuesto que:

No se reconocerán como activos intangibles las marcas, las cabeceras de periódicos o revistas, los sellos o denominaciones editoriales, las listas de clientes u otras partidas similares que se hayan generado internamente.

La NIIF 3, indica claramente que *la entidad adquirente [...] también reconocerá el "fondo de comercio", que se someterá a pruebas para detectar cualquier deterioro de su valor, en vez de amortizarse* (NIIF 3, párr. 1).

Los activos intangibles generados internamente son aquellos que derivan de los trabajos realizados por la empresa (Nevado, 2002:21), tales como gastos de investigación y desarrollo, propiedad industrial, derechos de traspaso, *software* – que también podría ser clasificado como adquirido a terceros- u otros inmovilizados intangibles, como concesiones administrativas, propiedad intelectual, licencias, patentes o derechos comerciales

6.5.2 Valoración inicial

Una vez reconocidos dichos activos intangibles, cada norma describe la manera en que deben ser valorados en función del coste de adquisición para aquellos que hayan sido **adquiridos independientemente**. Dicho coste, según el PGC-2008¹⁸ y la NIC 38¹⁹, está formado por el precio de adquisición, los impuestos no recuperables y los gastos adicionales para la puesta en marcha del bien. Éstos pueden ser desde gastos jurídicos hasta financieros atribuibles a la adquisición de dichos activos intangibles. En este último caso, tanto la NIC 23²⁰ del IASB como el PGC-2008 señalan que es obligado capitalizar los gastos financieros al valor del activo en el caso de que sea necesario que dichos activos intangibles pasen más de un año antes de poder ser utilizados.

¹⁸ Norma 2 del PGC-2008, apartados 1.1 y 1.2 (KPMG, 2008:52-53)

¹⁹ Párrafo 27

²⁰ Párrafo 12

En el caso de tratarse de un intercambio o **permuta de bienes**, el FASB no distingue entre acciones comerciales o no comerciales, con lo que el criterio de valoración que establece es el del valor razonable de los activos que se han entregado a cambio. Por el contrario, el PGC-2008²¹ se basa en lo establecido en la NIIF 3, donde sí se realiza la distinción entre permutas comerciales²² (donde se mesuran según el valor razonable, como en el FASB) y permutas no comerciales (donde se usa el valor neto contable del activo entregado).

En la obtención de activos intangibles tras **combinar negocios** (SFAS 141; NIC 38, párr. 35) existe un consenso en las normas sobre la forma de contabilización: a través del valor razonable en la fecha de adquisición. En el caso de que no sea separable o sí lo sea pero no exista un historial de transacciones de intercambio, no se podrá medir (NIC 38, párr. 38).

Si se trata de **subvenciones oficiales, donaciones o legados**, la NIC 20 permite a la entidad reconocer de manera inmediata dicho activo por su valor razonable, u obviarlo, dotándole así un valor simbólico de manera inicial al que posteriormente se le podrá añadir *cualquier eventual desembolso que sea directamente atribuible a las operaciones de preparación del activo para el uso al que va destinado* (NIC 38, párr. 44). La FASB (SFAS 136) también indica que dichas subvenciones deben ser reconocidas a su valor razonable. Según el la norma 18ª del PGC-2008 (KPMG 2008:107-109), las subvenciones, donaciones o legados no reintegrables se contabilizarán como ingresos, excepto en el caso de los provenientes de socios o propietarios –en este caso se incorporan directamente a los fondos propios. Su valoración también se realiza por el valor razonable del importe concedido en el caso de las monetarias, y por el del bien recibido en el caso de las no monetarias o en especie. Los reintegrables serán considerados pasivos hasta que no cambie su consideración.

El caso de los activos intangibles generados internamente se analiza en un apartado diferente, debido a su tratamiento especial. (Véase Apartado 6.5.4).

Se puede ver un resumen en la siguiente tabla:

²¹ Norma 2 del PGC-2008, apartado 1.3 (KPMG, 2008:53-54)

²² Una permuta tiene carácter comercial si la configuración de los flujos de efectivo del inmovilizado recibido es distinto de la del activo entregado, o si el valor actual de los flujos de efectivo tras impuestos de las actividades de la empresa afectadas por la permuta son modificadas tras la operación. (KPMG, 2008:53)

Valoración inicial de los AI identificables según las normas contables

Según la situación de adquisición, cada norma determina un valor de los activos intangibles:

Adquiridos independientemente:

Todas las normas

$$V_{AI} = \text{coste de adquisición}$$

Permuta de bienes:

FASB

$$V_{AI} = \text{valor razonable}$$

PGC-2008

$$V_{AI} = \begin{cases} \text{Valor razonable,} & \text{si permuta comercial} \\ \text{Valor neto contable,} & \text{si permuta no comercial} \end{cases}$$

Combinación de negocios:

Todas las normas

$$V_{AI} = \text{valor razonable en la fecha de adquisición}$$

Subvenciones oficiales, donaciones y legados:

Todas las normas

$$V_{AI} = \text{valor razonable}$$

Tabla 28. Elaboración propia

6.5.3. Valoración al cierre

Tras el reconocimiento inicial y su valoración previa, los activos intangibles, al igual que el resto, se ven sometidos a una valoración posterior en la cual se ha de tener en cuenta elementos como la amortización o el deterioro por valor.

En este caso, existe una gran discrepancia entre las normas de contabilidad, tal y como se puede ver en la Tabla 29. La normativa española indica que los activos intangibles son valorados por un **modelo de coste**, es decir, su valor es el del

coste histórico²³ descontando las pérdidas por deterioro acumuladas. Tanto las normas internacionales del FASB como las IASB²⁴ optan en cambio por un **modelo de revalorización**, el cual actualiza el valor de los activos intangibles al valor razonable partiendo del valor de mercado y restando amortización y pérdidas acumuladas.

El modelo de costes históricos tiene la problemática de la necesidad de actualización constante de dicho activo, para poder obtener un valor real. En la práctica, dicha actualización se realiza únicamente por ley a la que es voluntario acogerse, o por adquisición/fusión. Aún así, la actualización de dicho valor supone un componente subjetivo ya que se deben valorar las pérdidas por deterioro que se hayan tenido, así como la situación en el mercado de dicho activo.

Por el contrario, el modelo de revalorización supone un valor más ajustado a la realidad al no tener en cuenta los problemas que posee el modelo de costes (Pallarés, 2007:60). O como se indica en el FASB, se trata de un modelo de valor razonable (*fair value*). Para llevarlo a cabo se ha de actualizar de manera periódica el valor del activo, con lo que es necesario actualizar el valor en libros del mismo así como su amortización. De esta manera, el valor resultante será el valor razonado, que sustituirá en los libros al valor que anteriormente se tenía. Este proceso se lleva a cabo en una cuenta de reservas de revalorización, dentro del patrimonio neto en las cuentas de la empresa, aunque si existe una pérdida de valor reconocida, ésta se incluye en la cuenta de resultados del ejercicio de la empresa.

A pesar de las ventajas del modelo de revalorización, el IASB permite la opción de emplear el modelo de coste siempre y cuando no exista un mercado de activos intangibles o sea difícil aplicar las técnicas de valoración de manera fiable. El FASB también hace alusión a los problemas existentes de aplicación del método, pero no propone solución.

En cuanto a la **amortización** a aplicar en ambos modelos, existe un consenso en todas las normas en función de la vida útil de los activos intangibles:

- si está definida tendrán que realizar una amortización obligatoria

²³ Coste histórico es el precio de adquisición menos la amortización acumulada y las correcciones valorativas (Ramírez, 2008:178)

²⁴ NIIF 38, párr. 80

- en caso contrario, se ven exentos de amortización, aunque deberán hacer una revisión periódica de su valor para detectar pérdidas

La vida útil de un activo -que puede pasar de ser indefinida a definida, con la consecuente aplicación de la amortización que le corresponda-, se calcula en función de una serie de características que las normas exponen en común. Éstas son la vida útil de activos similares, el nivel de inversión necesario para mantenerlos, la incidencia de la obsolescencia técnica o comercial, etc. (SFAS 142, párr. 11; NIC 38, párr. 90; Norma 5ª PGC-2008, apdo. 2)

Dicha amortización deberá ser revisada periódicamente, así como la vida útil de los activos y su valor residual, de manera que se tengan en cuenta los cambios en las estimaciones contables. El cálculo del valor residual no se muestra de manera unánime en las normas nacionales e internacionales. En las primeras no se hace referencia alguna a su cálculo -con lo que se supone nulo-, mientras que en las segundas se indica que el valor residual de un activo intangible puede ser distinto de cero en el caso de que exista un compromiso de comprarlo al final de su vida útil por parte de un tercero, o que haya un mercado activo en el que poder determinar dicho valor al final de su vida. Sí que existe en cambio un consenso en cuanto a la definición de valor residual, como precio estimado del activo en la actualidad habiendo alcanzado su vida útil final en caso de que fuera vendido o dispuesto de otra manera por la propia compañía.

Finalmente, respecto a la **pérdida de valor** del activo intangible, las normas de contabilidad de nuevo manifiestan diferencias, tanto en su definición como en su recuperación. Mientras que el IASB y el PGC-2008 indican que esta situación de deterioro se da cuando el valor en libros excede al valor recuperable, la FASB considera que esta pérdida ocurre cuando el valor contable es menor que el valor razonable. Se tiene un consenso en ellas al determinar que dicha pérdida de valor, si existe, debe ser clasificada como un gasto en la cuenta de resultados. La IASB además matiza que dicha pérdida debería también verse reflejada en la revalorización del activo en caso de que se hubiera llevado a cabo previamente.

Dicho deterioro de valor reconocido en ejercicios pasados no puede ser revertido según la FASB. En cambio, el PGC-2008 indica que sí es posible siempre y cuando no supere el valor contable del inmovilizado que hubiera tenido en la fecha de reversión si no existiera dicha pérdida. El IASB también permite dicha reversión, esta vez aumentando el valor en libros hasta igualarlo al valor recuperable.

Como se puede observar, la disparidad de normalización contable queda patente en el tratamiento de estos activos. Respecto a su representación en los informes de la empresa, la IASB resulta ser la normativa más detallada al respecto y que solicita mayor número de información.

Valoración posterior de los AI según las normas contables

Cada norma determina un valor de los activos intangibles, con dos modelos generales de aplicación:

- modelo de coste:

$$V_{AI} = \text{coste histórico} - \text{amortización} - \text{pérdidas por deterioro}$$

- modelo de revalorización:

$$V_{AI} = \text{valor razonable (referenciado al valor de mercado)} - \text{amortización} - \text{pérdidas por deterioro}$$

Valoración posterior:

FASB

$V_{AI} \rightarrow$ modelo de revalorización

IASB

$V_{AI} \rightarrow \left\{ \begin{array}{ll} \text{Modelo de revalorización,} & \text{si } \exists \text{ mercado} \\ \text{Modelo de coste,} & \text{si } \nexists \text{ mercado} \end{array} \right.$

PGC-2008

$V_{AI} \rightarrow$ modelo de coste

Amortización:

Todas las normas

- de aplicación obligatoria para los AI con vida útil definida. Se calculará la vida útil y el valor residual (discrepancia en las normas en el cálculo de este último elemento)
 - o vida útil: en función de características
 - o Valor residual:

$$V_{\text{residual}} \begin{cases} = 0, & \text{según todas las normas} \\ \neq 0, & \text{según IASB y FASB si } \exists \text{ mercado activo que lo defina} \\ & \text{o si será comprado al final de su vida útil} \end{cases}$$

- exentos el resto

Deterioro de valor y recuperación de pérdidas pasadas:

FASB

- Ocurre cuando valor contable < valor razonable
- No permite su reversión

IASB

- Ocurre cuando valor en libros > valor recuperable
- Permite su reversión aumentando el valor en libros hasta el valor contable

PGC-2008

- Ocurre cuando valor en libros > valor recuperable
- Permite su reversión hasta el valor contable que hubiera tenido el inmovilizado en dicha fecha si no tuviera deterioro

Tabla 29. Elaboración propia

6.5.4. Los activos intangibles identificables generados internamente

Tal y como bien se ha mencionado anteriormente, los activos intangibles generados internamente son los que se producen por los trabajos realizados en la empresa, tales como:

- gastos de investigación y desarrollo
- propiedad industrial
- derechos de traspaso
- *software*
- otros inmovilizados intangibles, como concesiones administrativas, propiedad intelectual, licencias, patentes o derechos comerciales

Existen discrepancias respecto a la definición y tratamiento de algunos de ellos en las diversas normas de contabilidad. Se pueden observar en el PGC-2008 Norma 6ª (KPMG, 2008:59-60), NIC 38 (párr. 56, 59) y FASB (*Statement 2*). Se muestran cada uno de los mismos por separado.

Los gastos de investigación y desarrollo poseen una definición similar en todas las normativas, aunque la IASB ofrece información adicional sobre ellos respecto a qué actividades cubren y qué características específicas tienen (NIC 38, párr. 56,59). En cambio difieren en el tratamiento contable de los mismos.

Según el PGC-2008, sólo podrán ser reconocidos como inmovilizado intangible si cumplen las condiciones de estar bien definidos (individualizados en proyectos y con un coste determinado) y tener una presunción de viabilidad y comercialización adecuada (motivos determinantes de un éxito técnico y económico-comercial).

Según el FASB, deben aparecer en la cuenta de resultados como gastos en cuanto se produzcan, aunque sí podrán ser capitalizados cuando vayan dirigidos a conservar las capacidades iniciales de otros activos de la empresa y se empleen de manera alternativa, siempre cumpliendo los criterios de identificabilidad y viabilidad técnico-comercial del proyecto (FASB *Statement 2*, párr. 12).

La NIC 38 dice que los gastos de investigación no pueden ser reconocidos como activos inmateriales, por ello exige que sean reconocidos como gastos del ejercicio en que hayan incurrido. Esto es debido a la dificultad que existe para demostrar su capacidad de generar beneficios económicos futuros (Gutiérrez, 2007:3). Pero en el caso de que dichos gastos de desarrollo cumplan ciertas características, sí podrán ser considerados como activos inmateriales. En concreto, indica que:

[...] la adquirente reconocerá como activo, independientemente del fondo de comercio, un proyecto de investigación y desarrollo, que la entidad adquirida

tenga en proceso, si el proyecto satisface la definición de activo intangible y su valor razonable puede determinarse con fiabilidad.

(NIC 38, párr. 34)

Y del mismo modo, en el párrafo 42 determina que aquellos gastos de investigación y desarrollo asociados con un proyecto de investigación en curso, y generados después de la adquisición de dicho proyecto, serán contabilizados como activos sólo si cumple lo indicado en el párrafo 57:

- posibilidad de que esté disponible técnicamente
- propósito de venta o uso
- capacidad de venta o uso
- generación de beneficios futuros
- disponibilidad de los recursos necesarios para completar su desarrollo
- valoración fiable del desembolso atribuible durante su desarrollo

Su valoración es asumida de manera común por todas las normas como **costes de producción**. A pesar de que el PGC-2008 permite también capitalizar los costes indirectos.

En concreto, la NIC 38 indica que el coste de un activo intangible generado internamente incluirá todos los costes que hayan sido necesarios para crearlo, producirlo y prepararlo²⁵. Pero se excluyen los gastos de formación de personal, los gastos administrativos o similares –a no ser que sean directamente atribuibles a la preparación del activo para uso-, y las pérdidas operativas iniciales (NIC 38, párr. 67).

A la hora de ser amortizados, el PGC-2008 indica como plazo máximo 5 años, siendo el tiempo estimado la vida útil, y siempre y cuando no existan dudas razonables sobre su éxito. En dicho caso, deberán contabilizarse como pérdidas (PGC-2008, Norma 6ª, apdo. a) (KPMG, 2008:59). Según la FASB 142, la amortización se producirá cuando los activos estén listos para generar ingresos, y ésta puede ser de un máximo de 40 años. Las normas del IASB no especifican dicho dato.

²⁵ Ejemplos de costes directamente atribuibles, según la NIC 38 párrafo 66, son: costes de materiales y servicios empleados para generar el activo intangible, costes de retribuciones a los empleados, honorarios de registro de derechos legales y amortización de patentes y licencias para generar activos intangibles. Véase la NIC 23 (*Costes por intereses*) para conocer los criterios que reconocen los costes por intereses en este contexto.

Dichos activos pueden dar lugar a posteriori a otros activos intangibles, como son los derechos de propiedad industrial o intelectual o aplicaciones informáticas (Nevado, 2002:21). Es por ello, que muchos autores sólo analizan los gastos en I+D en vez de los demás derivados.

Respecto a la **propiedad industrial**, el PGC-2008 indica que sólo si se obtiene la patente o similar serán contabilizados los gastos de desarrollo capitalizados, el coste de registro y la formalización de la propiedad industrial. Además, deberán ser amortizados y corregidos tal y como se haría con cualquier otro inmovilizado intangible (Norma 6ª, apartado b) (KPMG, 2008:59). Según las FASB 141 y 142, debe ser considerado como gasto inmediato.

Un tratamiento similar según el PGC-2008 (norma 6ª, apdo. d) tienen los **derechos de traspaso** (arrendamiento de locales), los cuales sólo se muestran como activo por una adquisición onerosa y deben ser amortizados y corregidos en caso de deterioro. El tratamiento en dichos casos es el mismo que el general para los activos intangibles especificado previamente.

En cuanto al **software**, el PGC-2008 (norma 6ª, apdo. e) incluye en los activos tanto los generados internamente como los adquiridos²⁶. El tratamiento es idéntico al de los gastos de desarrollo.

Finalmente, el PGC-2008 (Norma 6ª, apdo. f) dedica un apartado a **otros inmovilizados intangibles**, no clasificables en los anteriores y que seguirán el tratamiento general de los activos intangibles (amortización y corrección de valor por deterioro). Entre ellos se encuentran las concesiones administrativas consideradas como gastos para obtener derechos de investigación o explotación, o los bienes en régimen de arrendamiento financiero.

En resumen:

²⁶ En el PGC-2008 se indica que entre dichos elementos no se incluyen los gastos de mantenimiento de la aplicación informática, pero sí los gastos de desarrollo de las páginas web (Norma 6, apartado e) (KPMG, 2008:60).

Tratamiento contable de los AI generados internamente

Gastos de I+D	Gastos de producción Amortizables en vida útil (máximo 5 años) Como los AI generales: amortizables y corregibles en valor por deterioro
Propiedad intelectual	Como los AI generales: amortizables y corregibles en valor por deterioro
Derechos de traspaso	Como los AI generales: amortizables y corregibles en valor por deterioro
Software	Como los AI generales: amortizables y corregibles en valor por deterioro
Otros	Como los AI generales: amortizables y corregibles en valor por deterioro

Tabla 30

6.6. Tratamiento contable de los activos intangibles no identificables

El resto de elementos intangibles que cumplen las condiciones de activo (véase el Apartado 6.2.) pero no son separables o identificables, poseen un tratamiento contable diferente.

Éstos a su vez, tal y como se puede ver en la clasificación del Apartado 6.3., Figura 10, pueden ser adquiridos por otra empresa (fondo de comercio externo) o generados internamente (fondo de comercio interno, capital intelectual, capital humano, *know-how*, capital organizativo, capital de cliente, etc).

El **fondo de comercio** o *goodwill* es el *exceso entre el importe satisfecho y la suma de los valores reales de los activos tangibles e intangibles adquiridos que se pueden identificar, menos los pasivos asumidos* (Nevado, 2002:22). Caballer indica que para valorar empresas se utiliza el valor global, que es asimilado a un valor de capitalización (Caballer, 1994:161-162). Este valor global está formado por un valor sustancial y un valor complementario, el fondo de comercio:

$$V_G = V_S + F_C$$

- V_G = valor global
- V_S = valor sustancial
- F_C = fondo de comercio

Esto implica que el fondo de comercio es considerado un añadido al valor. Cuando tiene un valor negativo se le conoce también como *badwill*. Según la NIIF 3, éste valor se reconoce en la cuenta de pérdidas y ganancias tras reevaluar los valores razonables. Se ignora, en cambio, el fondo de comercio previo a la combinación de negocios.

Brilman y Marie definen el fondo de comercio como *los elementos inmateriales para los que no es posible una valoración directa [...] también será la aptitud de la empresa para generar beneficios en razón a las calidades de su equipo comercial* (Brilman, 1990:96).

El fondo de comercio sólo aparece en el activo si es necesario para una adquisición a terceros al combinar negocios. El PGC-2008 (norma 6ª, apdo. c) indica que su valor se determina según lo mencionado en el apartado anterior de combinaciones de negocios (es decir, el valor razonable en la fecha de adquisición). No puede ser amortizado, mas sí debe ser corregido de manera anual comprobando el deterioro de valor. Esto es debido a que no se puede determinar cuál será el periodo de obtención de flujos de efectivo. En la FASB 142 se indica también esta característica, y especifica que lo que se debe revisar es su pérdida, no su ganancia, a través de la comparativa entre su estado contable y el valor razonable mediante test de diagnóstico (*impairment test*). Además, la FASB aconseja recalcular su vida útil de manera periódica (Gutiérrez, 2007:2).

Fondo de comercio	V_{AI} = Valor razonable en fecha de adquisición No amortizable Correcciones de valor por deterioro
-------------------	---

En el artículo 213 de la Ley de Sociedades Anónimas, a través de la Ley 16/2007, de reforma y adaptación de la legislación mercantil en materia contable para su

armonización internacional con base en la normativa de la Unión Europea, se indica que debe reservarse obligatoriamente una cantidad equivalente a la del fondo de comercio. Dicha cantidad será extraída del beneficio que represente, como mínimo un 5%. En caso de no disponerlo, se deberá acudir a las reservas de libre uso.

Las normas FASB 141 y 142 exigen determinar su valor razonable, dando a las empresas la posibilidad de distinguir los activos agrupados conjuntamente bajo el fondo de comercio y valorarlos por separado. La norma 142 no obliga a amortizar el fondo de comercio, pero sí solicita realizar correcciones de valor.

En cuanto a los activos intangibles generados internamente se encuentran los activos ocultos, englobados en las normas contables dentro del fondo de comercio interno. En realidad son activos no reflejados en las cuentas anuales pero que están formados por el capital intelectual (Nevado, 2002:25).

6.7. Conclusiones

Como se ha podido constatar, existe una falta de consenso generalizado entre las diversas normas de contabilidad. A pesar del esfuerzo de aumentar el grado de convergencia entre ellas, se ha confirmado que según la aplicación de cada una el resultado puede ser ampliamente diferente.

Ya la propia definición de activo intangible supone una divergencia entre las diversas normas. Como tal, sólo aparece en las del IASB.

El tratamiento contable de los activos intangibles distingue entre aquellos adquiridos y los generados internamente. Los primeros poseen probabilidad de generar beneficios económicos futuros, tal y como se refleja en su coste. Los segundos en cambio, al no tener un coste de adquisición determinado, suponen un alto grado de incertidumbre y por tanto de riesgo.

Esto influye en su medición, ya que los activos adquiridos serán fácilmente medibles (poseen un precio), mientras que los generados internamente necesitarán de métodos de valoración, en alto grado subjetivos y que son el objeto de esta tesis doctoral.

La falta de homogeneidad en las normas tanto en tiempo como en forma es evidente. Respecto a la activación de gastos generados internamente, las empresas que se acojan a la normativa europea podrán activarlos pero las que lo hagan a la americana no. Si se tiene gastos de I+D, en la europea puede ser capitalizado y amortizado, y en la americana debe ser imputado como gasto. Sólo las adquisiciones de compuestos aprobados pueden ser contabilizadas como activo por el valor razonable según esta última. Tampoco hay consenso en los plazos de amortización de activos (40 años para la americana, y 20 para la europea) (Gutiérrez, 2007:8).

En resumen, y de manera genérica para todas las normas, un activo es todo recurso controlado por la empresa como resultado de sucesos pasados y del que se espera obtener beneficios económicos futuros. Para satisfacer la condición de "intangible" deberá cumplir las condiciones de identificabilidad, control y capacidad de obtención de beneficios futuros. La valoración inicial de un activo inmaterial se hará según su coste histórico de adquisición o producción. En el primer caso para aquellos activos intangibles adquiridos a terceros, y en el segundo para los generados internamente. Dichos activos deberán ser en su mayoría amortizados teniendo en cuenta la vida útil estimada. Podrán ser dados de baja o enajenados siempre y cuando no se espere de ellos beneficios económicos futuros.

Aún así, la situación actual es que, a sabiendas de que no son fácilmente detectables, algunos son reconocidos como activos, otros como gastos, pero la gran mayoría no son reconocidos en ningún sentido, y por tanto, no son tenidos en cuenta a la hora de determinar el valor de una compañía o producto. Con ello, se aumenta la brecha entre el valor de mercado y el valor contable, llevando a mayores dificultades en la toma de decisiones.

Existe una falta de adaptación de la normativa contable a las necesidades de comunicación de los activos intangibles, que deberían ser incluidos en el balance de la empresa. Mientras que los activos intangibles no sean reconocidos como tales en las normas de contabilidad existentes, su valoración será una tarea difícil.

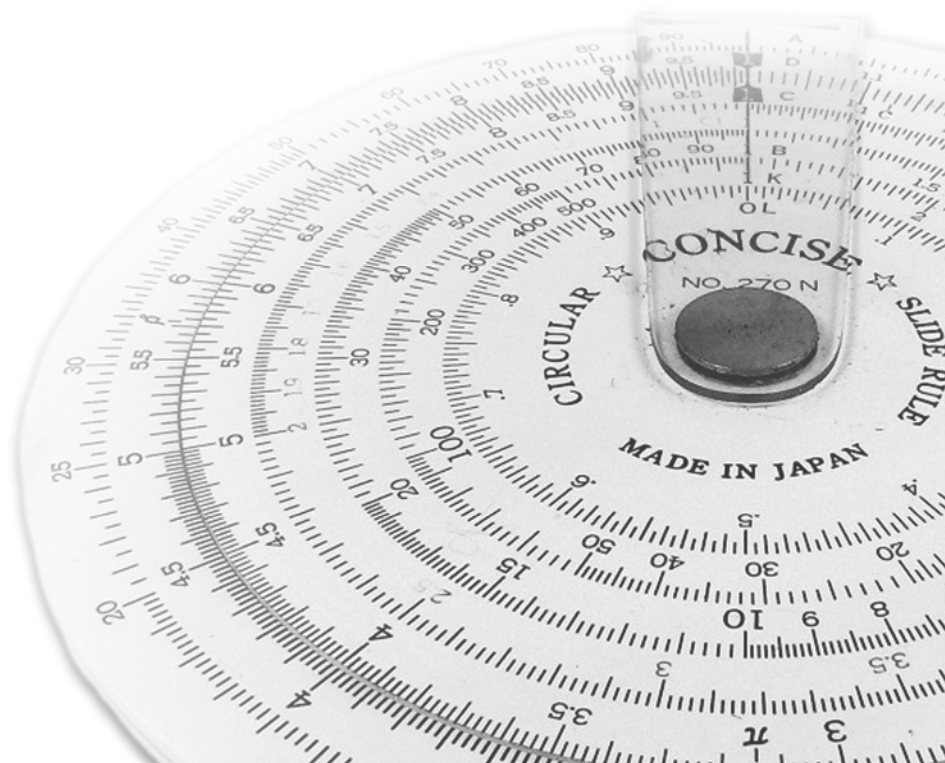
Finalmente, durante el estudio surgió una duda adicional que se ha visto resuelta. Como bien se ha mencionado anteriormente, tras combinar negocios se obtienen activos intangibles (SFAS 141; NIC 38, párr. 35) con lo que se plantea si también se obtienen tras las sinergias que puedan existir entre empresas colaboradoras, no ya una vez firmado el negocio. La propia norma contable indica que así debe ser, pero se preguntará directamente a los expertos sobre esto, para corroborar que es está aplicando, y para determinar también el ámbito de generación externa de los activos intangibles. Con todo ello, se les preguntará:

**5º nuevo
planteamiento**

**¿Los activos intangibles pueden surgir de las sinergias entre empresas?
¿Son por tanto elementos transferibles, y deberían aparecer como tal en los
contratos?**

Con toda la información obtenida hasta este momento, se ha descrito al completo el marco que rodea a los activos intangibles y su relación con el mismo. Tras esta contextualización y “mirada exterior”, se procede a analizar en los siguientes capítulos los métodos de valoración de dichos activos, entrando en profundidad en los más representativos, llevando a cabo la “mirada interior” a los activos intangibles.

MARCO TEÓRICO



Capítulo 7

Métodos de valoración

Lo que no puede medirse no siempre es importante, y lo que es importante no siempre puede medirse.

Albert Einstein

7.1. Introducción

**Pero... ¿qué es
valorar?**

La valoración de la empresa ha sido una pieza clave en la historia de la gestión empresarial, ya que permite conocer su continuidad y supervivencia. Desafortunadamente, debido al elevado grado de subjetividad que implica, es difícil encontrar un método que permita realizar dicha valoración.

Cabe recalcar que cuando se menciona el término de *valoración*, se hace referencia al valor económico y financiero del activo intangible, es decir, monetario, no a su valor subjetivo. Esto es necesario aclararlo ya que existen autores que por *valor* consideran un término no real. Por ejemplo, Brillman y Maire indican:

Por valor entendemos aquella cualidad convencional del objeto que le es atribuida como consecuencia de un cálculo o de una peritación. El valor no es un hecho sino una opinión.

(Brilman, 1990:3)

Mientras que consideran el *precio* como un dato real. Según Martín y Trujillo:

Valor es un concepto más abstracto o menos concreto que el precio. La palabra valor tiene connotaciones más teóricas o ideales, el vocablo precio alude a algo más tangible.

(Martín, 2000:10)

Al respecto, Garrido Martos aclara:

[...] toda evaluación de empresa no es otra cosa que una estimación. No se puede pretender calcular el valor verdadero y definitivo de una empresa; por ello, se suele distinguir entre valor y precio, entendiéndose por valor el resultado de un proceso de tasación y por precio el valor fijado en una transacción, cuando existe un comprador dispuesto a pagarlo.

(Garrido, 2009:182)

Y determinan que el precio puede ser mayor o menor del valor en una transacción o en un mercado, porque *lo que oscila, evidentemente, es el precio, por la confrontación de oferta y demanda.*

Salinas, por el contrario, realiza una apreciación de valor como término económico en sus publicaciones (Salinas Fabbri, 2007:47; Salinas Fabbri, 2008a:40). En la misma línea, Nevado y López comentan que *para poder llevar a cabo cualquier valoración es necesario conocer qué es lo que se quiere medir* (Nevado, 2002:75). Por ello, valoración y medición son términos paralelos, ya que muchas veces podrá darse un valor contable y otras veces se deberá medir con comparativas o tantos por ciento, entre otros.

7.1.2. Introducción. ¿Por qué valoramos AI?

¿Por qué valoramos AI?

Los activos intangibles son una parte fundamental en el valor de mercado de las empresas y organizaciones, y por tanto su gestión pertenece al área de estrategia. Liquidar una empresa o decidir la participación en un negocio conjunto ya de por sí es difícil. Pero en empresas de *software*, consultoras o de investigación, es decir, aquellas basadas en conocimiento, la ecuación se complica ya que sus activos

fundamentales son intangibles. Es por este motivo que valorar estos activos es tan importante.

Por otro lado, la valoración de dichos activos es muy compleja ya que no existe un método único y además diferentes medidores dan resultados distintos. El carácter subjetivo y heterogéneo de los intangibles hace que la labor sea muy complicada. A pesar de ello, es necesario tener una orientación sobre su valor, ya que influye en el precio de la propia empresa y acciones, así que los usuarios y *stakeholders* solicitan dichos datos. La problemática reside en escoger el método óptimo de valoración. Aún así, autores como Samuel Alberto Mantilla piensan que sería mejor no seguir esforzándose por conseguir valorar el capital intelectual:

Para la medición del capital intelectual no existen métodos generalmente aceptados y tampoco sistemas legales. Y ojalá nunca existan. Las mejores prácticas se dan alrededor del análisis de la cadena de valor (generación y agregación de valor) a través de un conjunto de indicadores (métricas) cuyo análisis más importante es su desempeño en el tiempo (comparación del comportamiento de un mismo indicador en diversos períodos de tiempo) y, sobre todo, el *benchmarking* con las mejores prácticas del sector industrial al que pertenece.

(Mantilla, 2000:7)

Nevado y López opinan que

[...] es necesario precisar que no existe un único modelo de capital intelectual, ya que la mayoría de ellos van asociados a la estrategia corporativa que tenga la empresa y, en función de ello, a la importancia que le den a cada factor [...]

(Nevado, 2002:89)

Alberto Menjón apoya esta tesis, añadiendo que el conocimiento permite mejorar la estrategia de la compañía:

[...] La existencia de una íntima relación entre la estrategia o factores críticos del éxito de la compañía y el capital intelectual. Es decir, el conocimiento supone valor en tanto en cuanto sirve para crear ventaja competitiva en el marco de la estrategia de la compañía.

(Menjón, 2006:111)

En definitiva, la medición de intangibles es vital para la correcta gestión de los mismos. Es decir, valoramos para conocer la calidad de la gestión.

7.1.3. Introducción. De acuerdo, ¿pero cómo lo valoramos?

**De acuerdo,
valoramos.
Pero, ¿cómo?**

Según Ramírez,

La necesidad de desarrollar modelos para la medición del Capital Intelectual surge de las empresas y de los académicos que consideran que las medidas financieras no son suficientes para orientar el proceso de toma de decisiones en las empresas del siglo XXI, ya que los sistemas tradicionales de contabilidad sólo indican el resultado del pasado y que de ese modo tienen poco valor para el futuro, por lo que se concluye que las medidas financieras deben estar acompañadas de medidas no financieras, para determinar los factores que pueden conducir al éxito empresarial

(Meza, 2009)

Martín y Trujillo comentan que

Parece prudente no desdeñar los viejos y algo anticuado métodos de valoración estática o por partidas del balance, siquiera sea por que sirven de contraste a los resultados obtenidos por procedimientos, financieramente hablando, más desarrollados.

(Martín, 2000:22)

Y añaden en la misma línea que *la valoración de empresas es más un arte que una ciencia.* (Martín, 2000:22)

Esta creciente necesidad de valorar los activos intangibles se hace patente, según Salinas, en cinco ámbitos¹:

- Empresarial: manifestado por los empresarios en diversos foros
- Económico: se muestra en la proporción de activos de las empresas
- Social: con la repercusión cada vez mayor de muchos activos intangibles en la sociedad, como por ejemplo las marcas
- Normativo: se observa en diversos foros, y en FAS, IAS, DTI, etc.
- Académico: multitud de estudios académicos versan sobre este tema

Y de esta manera han surgido múltiples organizaciones, instituciones o entidades que buscan avanzar en el campo de la valoración de activos intangibles. Algunas de ellas son el Instituto de Análisis de Intangibles o el *Global Reporting Initiative*².

¹ Extraído de la Figura 1.5., Salinas Fabbri (2007:48) y complementado

² Véase Apéndice 1. Bibliografía, Recursos web

Además, muchas empresas incluyen en los planes de formación de sus empleados la gestión de los activos intangibles, concienciándoles así de su importancia³.

La elección del método de valoración más adecuado para cada compañía y situación es fundamental para obtener unos resultados más ajustados a la realidad.

**6º nuevo
planteamiento**

Surge por tanto el siguiente planteamiento:

¿Se llegará en un futuro a poder valorar de forma exacta los intangibles?

Los métodos de valoración de intangibles son simplificaciones de la realidad, aproximaciones al valor exacto. Muchos investigadores afirman que jamás se podrá llegar a medir el valor de un intangible de forma precisa, ya que gran parte de ellos radica en la subjetividad y mente humana (el esfuerzo, la satisfacción del cliente, la lealtad...). Sin embargo, se puede extraer a través de ellos una tendencia que muestre si los resultados que está obteniendo la empresa son mejores o peores que el último análisis.

De este modo, el sistema de valoración de intangibles se puede asemejar a una báscula que marca peso de más: nunca dará el valor exacto, mas sí nos dará a conocer si se ha incrementado o no.

Este planteamiento se corresponde con el Principio de Indeterminación de W. Heisenberg (1959). El Nobel de Física demostró en 1927 que no es posible idear un método para localizar una partícula subatómica en un átomo si no se acepta un grado de incertidumbre absoluta respecto a su posición exacta. Es decir, que no se puede determinar, simultáneamente y con precisión arbitraria, ciertos pares de variables físicas. Por tanto, será necesario admitir un margen de error.

La idea viene recogida en la siguiente gráfica, donde el área entre las dos líneas marrones es aquella en la que se encuentra el margen de error en el caso mejor:

³ Un claro ejemplo es el banco Santander. Una de sus líneas actuales es resaltar la importancia de los activos intangibles. Se puede ver en sus informes anuales cómo incluyen los activos intangibles como un elemento más (véase www.santander.com). Del mismo modo, Bancaja también está comprometida con el Instituto de Análisis de Intangibles, integrándolos también en sus cuentas anuales.

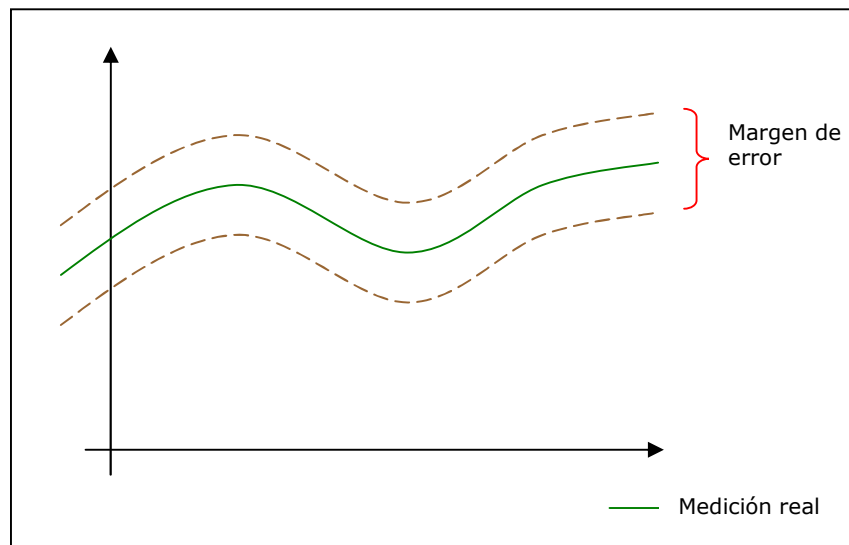


Figura 13: Área de error de los sistemas de valoración de intangibles. Caso mejor

De dicha figura se puede observar que los máximos y los mínimos de la medida tomada a través del procedimiento escogido se corresponden con el valor real. De este modo, serían válidas comparativas entre subidas o bajadas, y entre medidas en diferentes periodos. Con ello se estaría comparando la evolución, además con la seguridad de que se estará acertando en el valor real con un margen de error determinado.

Sin embargo, a medida que se escogiera un método más alejado de las características de la empresa, el área de error resultante cambiaría, pudiendo llegar a perder parte de la medida original. Se puede observar en las siguientes imágenes:

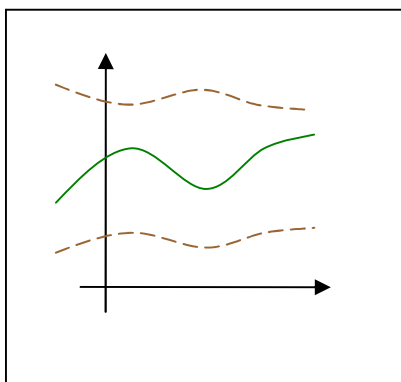


Figura 14: Método mal aproximado

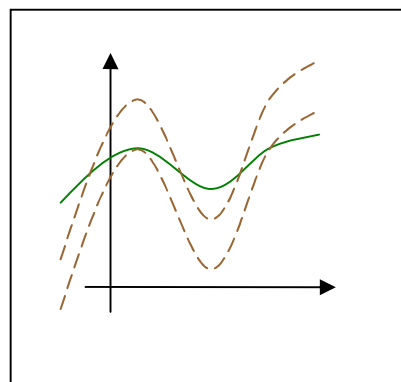


Figura 15: Mala elección del método

Se observa en la Figura 14 que los máximos y los mínimos de las medidas no se corresponden con la real, aunque al menos el valor correcto sí está dentro de dichos márgenes. Pero esto resultaría inservible, ya que ni las comparaciones por valores de pico serían útiles –no se corresponde una subida del valor medido con una subida en el valor real-, ni es útil conocer que el valor real se encuentra en ese margen, ya que puede ser muy amplio.

En el caso de la Figura 15 la situación es aún peor: el método escogido no simplemente no contiene la medida real en su margen de error, sino que además lo contradice o excluye del mismo. Por tanto, referente al 6º planteamiento propuesto - **¿se llegará a poder valorar de forma exacta a los intangibles?**- todo apunta a que los márgenes de error de los que se ha hablado anteriormente, así como el carácter subjetivo de los activos intangibles imposibiliten la cuestionada exactitud. Por tanto, la respuesta teórica sería que no, no es posible medir con exactitud los activos intangibles. Aún así, será planteado directamente a los expertos en el marco empírico, a través de la entrevista en profundidad, para conocer su opinión al respecto.

En conclusión, el objetivo al elegir el método de valoración de intangibles será el de aproximarse a una situación como la mostrada en la Figura 13. Se pretende que, al igual que en la báscula, la comparación dé un resultado real sobre si se ha incrementado o perdido valor.

Pero para ello, será necesario que el método utilizado sea constante en el tiempo. Sería un sinsentido variar de modelo frecuentemente, ya que no se obtendrían resultados comparativos válidos. Tal y como Bolea de Anta afirma, *Debemos vigilar la continuidad en el sistema* (Bolea, 1990:53). De hecho, esta suposición se considera obvia, ya que los propios métodos de valoración necesitan de un periodo implantación y de uso determinado para poder realizar los datos estadísticos y establecer gráficas de crecimiento o de equiparación.

Se procede a mostrar las clasificaciones de los métodos de valoración de activos intangibles existentes.

7.2. Diversas clasificaciones de los métodos de valoración

Existen varias formas de clasificar los métodos de valoración de intangibles, que además ha ido evolucionando con el tiempo.

1ª clasificación:

Pisón
2 criterios

Tal y como indica Irene Pisón Fernández (Pisón, 2003), catedrática de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad de Vigo (España), la primera tipología elemental que clasificaba los métodos de valoración de empresas era el

que los dividía en dos:

- Simples: métodos que emplean un único criterio de valoración
- Compuestos: son la combinación de varios criterios simples

Los **métodos simples** se dividen en métodos analíticos o patrimoniales y métodos de rendimiento. Los métodos patrimoniales determinan únicamente el valor contable de sus acciones. Los métodos de rendimiento, por el contrario, analizan el valor de la empresa basándose en cálculos de beneficios pasados y aportando información actualizada. Ambos métodos se caracterizan por el *criterio de temporalidad* pasada, futura y actual. Ejemplos de métodos simples son: Valor nominal, Valor contable histórico, Activo neto real, Valor sustancial, Valor de rendimiento.

En cuanto a los **métodos compuestos**, tal y como se ha comentado, se basan en la combinación de varios métodos simples. Todos ellos buscan el análisis del valor de la empresa, con los activos intangibles como pieza clave de funcionamiento. En este caso, y debido a la mezcla heterogénea de elementos subjetivos y funcionales, se hace necesario limitar criterios y tener en cuenta que su criterio de temporalidad es pasado, no futuro, lo que implica una pérdida importante de información. Ejemplos de métodos compuestos son: el *Goodwill*⁴, el Método indirecto o práctico, el Método directo o anglosajón y el Activo real más Beneficios.

Se puede ver el resumen en la siguiente tabla:

⁴ El *goodwill* caracteriza la empresa según el mercado, lo que puede dar resultados especulativos. Además, su excesivo dinamismo (es necesario actualizarlo constantemente para igualarlo al valor de mercado) hace que sea un método poco práctico.

Modelos de Valoración de Activos Intangibles

Simples	Compuestos
<ul style="list-style-type: none"> - Modelos analíticos o patrimoniales - Modelos de rendimiento 	-Ejemplos: <ul style="list-style-type: none"> o Goodwill o Método indirecto o práctico o Método directo o anglosajón o Activo real + beneficios o ...

Tabla 31: Clasificación de Modelos de Valoración de AI según Pisón. Elaboración propia

Pisón (2003) concluye que *Bajo esta perspectiva, el paradigma contable en la valoración ha perdido relevancia al ser sustituido por métodos que intentan evaluar una organización por medio del valor que gestionan y crean.* Pero no todos los autores se muestran pesimistas con los métodos financieros de valoración. Por ejemplo, Antonio Alonso Sampedro (2002) comenta que *la valoración de empresas deberá ser mucho más que la búsqueda de un valor para convertirse en una potente herramienta de gestión que nos informe sobre el objetivo último de todo negocio: crear valor.* De esta manera, continúa otorgando credibilidad a este tipo de métodos.

2ª clasificación:

Castilla
3 criterios

Tal y como recogen Nevado Peña, López Ruiz y Baños Torres (Nevado, 2008), Castilla (2006) clasifica los métodos en función del planteamiento a realizar por parte de las empresas que vayan a medir sus activos intangibles. Para ello, deberán

preguntarse:

- ¿para qué se valora?
- ¿qué se valora exactamente?
- ¿cómo valorarlo?

La primera cuestión da lugar a **métodos para la gestión o revelación** de los activos. La segunda, muestra si se trata de **modelos globales o individuales**. Finalmente, cuando se pregunta cómo valorarlo se está describiendo si el resultado será o no monetario. Se muestra resumido en la siguiente tabla:

Modelos de Valoración de Activos Intangibles

¿Para qué?	¿Qué?	¿Cómo?
- Modelo para Gestión - Modelo para Revelación	- Modelo global - Modelo individual	- Modelo monetario - Modelo no monetario

Tabla 31: Clasificación de Modelos de Valoración de AI según Castilla. Elaboración propia

3ª clasificación:

Salinas
2 criterios

Salinas Fabbri y Pérez Castro (2008a:71-74) simplifican el planteamiento de Castilla, y resumen las cuestiones a plantearse en dos:

- ¿Cuál es el objetivo de la valoración?
- ¿Qué se está valorando exactamente?

En el caso de la primera pregunta, la respuesta puede tener tres variantes: con objetivos de gestión, que suelen ser aplicados para mejorar la efectividad del marketing y gestión interna de la empresa; con objetivos contables, que permiten incluir los activos intangibles en las cuentas de la empresa (balances, licencias, etc.); o finalmente con objetivos transaccionales, para valorar el precio de la compañía ante una fusión, compra o relación.

Por este motivo, Salinas Fabbri (2008a:74) plantea que, previo a dicho proceso de valoración, es necesario *definir tanto los objetivos de la valoración como el alcance del activo a valorar*. En función de ello, se necesitará una metodología u otra de trabajo que mejor se adapte a las características determinadas.

Se puede ver el resumen en la siguiente tabla⁵:

Modelos de Valoración de Activos Intangibles

¿Para qué?	¿Qué?
- Modelo para la Gestión - Modelo para la Contabilidad - Modelo para la Transacción	-Modelo global -Modelo individual

Tabla 33: Clasificación de Modelos de Valoración de AI según Salinas Fabbri. Elaboración propia

⁵ No distingue entre modelos que respondan a la pregunta ¿para qué? pero se deducen de los dos dispuestos en la tabla

4ª clasificación:

Villacorta
4 criterios

Según la tesis de Miguel Ángel Villacorta (2004:298-365), existen cuatro criterios a los que atenderse:

- presentación de los resultados de forma cuantitativa o cualitativa
- si se usan métodos directos o indirectos
- si se usan indicadores o no para el cálculo
- la finalidad del método: modelo de control y gestión, o modelo teórico, o modelo con finalidad diferente a la gestión (similar a lo que Salinas planteaba)

En cuanto al primer elemento, Villacorta realiza el inciso de que en contabilidad no tiene sentido distinguir de manera general entre resultados cuantitativos (numéricos) o cualitativos (porcentajes, relativos), ya que los últimos no ofrecen un valor exacto. Por ello considera que se ha de realizar una diferenciación más concreta, entre resultados **monetarios** y no **monetarios**. Esta distinción lleva a que los métodos puedan dar resultados directos, cuando se trata de monetarios, o indirectos en el caso contrario.

El uso de **indicadores** para medir los activos intangibles son unas herramientas que permiten realizar una valoración de los mismos a través de características o elementos que los componen. Por tanto, el esfuerzo principal del diseño de un método de valoración de intangibles basado en estos elementos es precisamente la correcta elección de los mismos, para poder obtener un resultado aproximado a la realidad. Tal y como Villacorta indica,

El principal problema para incorporar a la contabilidad financiera una medición del Capital Intelectual realizada por medio de indicadores es que para examinar la tendencia de un aspecto de la empresa es necesario analizar varios indicadores y cada uno de ellos tiene una unidad de medida distinta, mientras que en la contabilidad normalizada todos sus elementos se miden en la misma unidad, y ésta es siempre monetaria.

(Villacorta, 2004:299)

Por tanto, la clasificación de Villacorta sobre los modelos de valoración de activos intangibles sería como sigue:

Modelos de Valoración de Activos Intangibles

Finalidad	Indicadores	¿Cómo?	Muestra de resultados
- Modelo de control o gestión - Modelo teórico - Modelo con otra finalidad	- Modelo global - Modelo individual	- Modelo económico - Modelo no económico	- Modelo global - Modelo individual

Tabla 34: Clasificación de Modelos de Valoración de AI según Villacorta. Elaboración propia

5ª clasificación:

Nevado y López
2/4 criterios

Opinan Nevado y López, aunque refiriéndose al cálculo del Capital Humano, se hace extensible al resto de activos intangibles que:

un sistema de indicadores de gestión [...] permite una mayor flexibilidad y adaptabilidad a todo tipo de cambios, y permite combinar información cuantitativa, cualitativa, ya sea financiera, o no, ofreciendo así mayores posibilidades de información, siempre que los modelos de ayuda a la decisión en que se utilicen reflejen adecuadamente las complejas relaciones entre los recursos humanos, ya que, en caso contrario, puede hacer que dicha información sea irrelevante, o lo que es peor, contraproducente.

(Nevado, 2002:88)

Basándose en la clasificación de Castilla (2006), simplifican la clasificación diciendo que hay dos tipos:

- Modelos conceptuales
- Modelos globales o individuales

Los primeros son aquellos a partir de los cuales se han obtenido los globales o individuales aplicándolos a situaciones concretas y prácticas. Los **modelos conceptuales** son, por tanto, la base del resto y los creadores de las ideas. Según Nevado y López, se pueden determinar cuatro tipos de métodos conceptuales a partir de los cuales han surgido los aplicados (Nevado, 2002:90):

- *Tjänesteförbundet*: se trata de unas medidas no financieras para las empresas que consideran como núcleo principal el capital de clientes, el individual y el estructural. Fue creado en 1993 por la asociación del mismo nombre.
- *Balance invisible*: es un método contable que representa en el balance de la empresa los activos intangibles definiendo un *balance invisible* donde se encuentra el capital intelectual individual y estructural.
- *Matriz de recursos*: describe los recursos tanto tangibles como intangibles que ha sido descritos en el balance y los que no. Pretende demostrar la necesidad de contabilizar dichos recursos intangibles en los balances anuales.
- *Mediciones globales*: que buscan calcular el valor global de los activos intangibles independientemente de cómo se defina capital intelectual. Entre ellos destacan la razón entre el valor de mercado y el valor contable (MBV), la tasa q de Tobin y el Valor Intangible Calculado (CIV).

En cuanto a los **modelos globales** o individuales, los que se aplican a la compañía en concreto, y se derivan de los conceptuales.

Modelos de Valoración de Activos Intangibles

Conceptuales	Globales o individuales
- Tjänesteförbundet	-Modelo global
- Balance invisible	-Modelo individual
- Matriz de recursos	
- Mediciones globales:	
o Tasa q de Tobin	
o MBV	
o CIV	

Tabla 35: Clasificación de Modelos de Valoración de AI según Nevado y López. Elaboración propia

6ª clasificación:

Viedma

Teoría del Capital Intelectual

Existe una clasificación completamente independiente del resto: la propuesta por Viedma en su búsqueda de una Teoría General de Capital Intelectual (Viedma, 2003), en base a la evolución de dicha teoría. Es conocida como la Teoría del Capital Intelectual, y consiste en:

- los métodos y modelos que siguen la teoría estándar
 - o IAM
 - o *Balanced Scorecard*
 - o *Skandia Navigator*
- los métodos y modelos que siguen una teoría alternativa a la estándar

Según Viedma, Edvinson, Sveiby y Kaplan fueron pioneros *en establecer las bases de cómo los factores intangibles determinaban el éxito de las compañías*. (Viedma, 2003:213). Andriessen (2001) respalda dicha afirmación, definiendo dichas bases como "la teoría estándar del capital intelectual". Los métodos de dicha teoría habrían sido refinados por otros académicos, y habrían evolucionado hasta la actualidad. Las características principales son:

- *la visión financiera*: se busca incorporar los activos intangibles en las cuentas de la empresa. El *Balanced Scorecard* no realiza esta aproximación contable, sino que emplea una visión estratégica.
- *la división del capital intelectual en bloques*: entre ellos, capital humano, capital estructural, capital de clientes, etc. Para cada uno se emplean indicadores.
- *las relaciones causa y efecto*: se estudian las sinergias y relaciones entre cada uno de los bloques del capital intelectual, así como su relación con los objetivos. Es decir, qué causan.
- *la aproximación estática a los procesos de creación de valor*: es el gran problema de muchos métodos de valoración, que únicamente se orientan a la creación de valor sin tener en cuenta el dinamismo del entorno o la competitividad.
- *la limitación del concepto de capital intelectual*: no todos los modelos tienen en cuenta todos los activos intangibles que afectan, como la cultura organizacional o los valores de la empresa. Se centran más en términos de producción.
- *el uso de los mismos modelos y metodologías para gestionar y producir informes*: se suelen emplear los mismos modelos y metodologías que realizan informes sobre activos intangibles para gestionarlos. Además, no tienen en consideración que los públicos que leen los informes y los que gestionan los intangibles son diferentes. El *Balanced Scorecard* es una excepción, ya que es una herramienta de gestión completa.
- *intentos de tratar los activos intangibles como si fueran tangibles*: se pretende que los activos intangibles aparezcan en las cuentas de la

empresa bajo un sistema de contabilidad lo más similar posible al de los activos tangibles. Esto implica que pueden aplicarse procedimientos y estrategias incorrectas.

Pero en los 90 se vio que dichos métodos tenían dificultades para ofrecer soluciones reales, por lo que surgió un nuevo paradigma en el cual aparecieron modelos y metodologías que destacaban por su aplicación empírica y que tuvieron mucho éxito en las aplicaciones hacia las pequeñas y medianas empresas. Para ello, se iguala el capital intelectual a las llamadas *competencias nucleares*. Sus principales características son (Viedma, 2003:218-219):

- *visión estratégica*: no se busca determinar el valor de todos los activos intangibles, únicamente de aquellos que son relevantes para la creación e implementación de la estrategia de la empresa (basada en una misión y unos objetivos).
- *no dividen el capital intelectual en bloques*: la división clásica (capital humano, de cliente y estructural) no se adapta muchas veces a la estrategia de la empresa. Ésta se ve reflejada en las capacidades y competencias nucleares, los cuales poseen unos activos intangibles que las determinan.
- *Un único bloque como activo intangible, las competencias nucleares*: sólo se tienen en cuenta los activos que están dentro de las competencias nucleares, es decir, aquellos que determinan la relación de las competencias nucleares con los servicios y productos de la empresa.
- *Realidad y dinamismo en los procesos de creación de valor*: dicho proceso se contempla como el uso de recursos para la creación de ventajas competitivas sostenibles y de un mejor rendimiento de la empresa.
- *Dividen las competencias nucleares en los activos intangibles que las forman*
- *Las competencias nucleares están ligadas a las capacidades nucleares de los profesionales*
- *Evaluación y valoración del potencial de la creación de valor de las futuras competencias nucleares*: se usan cuatro parámetros, el valor añadido a los clientes, el potencial futuro, la sostenibilidad y la robusteza.

Modelos de Valoración de Activos Intangibles

Teoría Estándar	Teoría Alternativa
- Intangible Assets Monitor (IAM)	-IC accounting system
- Balanced Scorecard	-Value Explorer
- Skandia Navigator	-Intellectual Capital Benchmarking System (ICBS)

Tabla 36: Clasificación de Modelos de Valoración de AI según Viedma. Elaboración propia

7ª clasificación:

Levy y Duffey
2 tipos

Felicia Levy y Michael R. Duffey realizan una clasificación de métodos en función del resultado que ofrecen, con una subdivisión por aproximaciones. De esta manera, se puede distinguir entre:

- métodos cuantitativos: designan un valor numérico a los activos intangibles
- métodos cualitativos: los que no ofrecen un valor numérico
- otros modelos: no clasificables en las dos categorías anteriores

Dentro de los **métodos cuantitativos** engloba tres aproximaciones para valorarlos: coste, mercado e ingresos. La aproximación por coste es la basada en los principios del equilibrio económico y sustitución. De esta manera, se estudian las evoluciones históricas del coste del desarrollo de los activos intangibles. En cambio, la aproximación por mercado está basada en el equilibrio económico y la competencia. Con ello, buscan activos intangibles comparables y ponderan el valor pagado por ellos. Finalmente, la aproximación por ingresos se basa en el valor anticipado de los beneficios futuros. Es decir, en términos de las ganancias potenciales futuras (Levy, 2007:386).

En cuanto a los **métodos cualitativos**, su objetivo es el de identificar qué es importante en la empresa y monitorizar su progreso en base a las pretensiones de la misma (Levy, 2007:384).

Finalmente, en un grupo aislado (**otros modelos**) incluyen aquellos que están emergiendo en la actualidad pero todavía de manera discreta (Levy, 2007:392).

Modelos de Valoración de Activos Intangibles

Modelos cuantitativos			Modelos cualitativos	Otros modelos
Coste	Mercado	Ingresos		
- Valor en libros	FiMIAM MBV	EVA CIV	IAM BSC	Modelos de índices (KPMI ⁶ , Value Explorer)
- Technology Broker	Tasa q de Tobin	KCE VAIC	Skandia Navigator IC Rating IC-dVAL Value Chain Scoreboard MAGIC MERITUM	
				Modelos de Real Options (árbol binomial, Intellectual Asset Valuation) Modelos de validación (Tango, Monte Carlo) Citación Ponderada de Patentes

Tabla 37: Clasificación de Modelos de Valoración de AI según Levy y Duffey. Elaboración propia

8ª clasificación:

Sveiby

4 tipos

La usada en la tesis

En esta tesis se ha optado por la propuesta de Sveiby (2007), más compleja que las anteriores ya que realiza una clasificación en dos dimensiones. Por un lado, considera los aspectos de:

- nivel organizativo
- componentes identificados

Y por el otro el cómo mostrar los resultados:

- valor monetario
- valor no monetario

Además, en función de su ubicación en la parrilla, se consideran cuatro tipos de métodos de valoración de intangibles. Esta clasificación deriva de la realizada por Luthy (2001) y Williams (2000):

- Directos (*Direct Intellectual Capital Methods, DIC*)
- De capitalización de mercado (*Market Capitalization Methods, MCM*)
- De retorno sobre activos (*Return on Assets Methods, ROA*)
- De tablero de indicadores o cuadro de mando (*Score card, SC*)

⁶ Knowledge Management Performance Index

Los métodos de valoración de intangibles **directos** estiman el valor financiero del activo intangible a partir de identificar a cada uno de sus componentes. Una vez éstos son identificados, pueden ser medidos directamente o ponderados por un coeficiente.

Los métodos de **capitalización de mercado** obtienen el valor de los activos intangibles a través de la diferencia entre la capitalización de mercado de una empresa y el valor de sus activos tangibles. Son métodos financieros.

Los métodos de **retorno sobre activos** de nuevo se basan en una diferencia para obtener el valor de los activos intangibles. Esta vez es resultado del ROA menos el promedio de la industria. El ROA es el promedio de los beneficios antes de impuestos en un periodo dividido por el promedio de los activos tangibles. Son métodos financieros.

Los métodos **Scorecard** son aquellos que se basan en indicadores e índices sobre los activos intangibles, y los resultados se muestran en gráficas. Son similares a los métodos directos pero no ofrecen resultados económicos.

La diferencia entre ellos se podrá observar en las conclusiones de este capítulo.

Modelos de Valoración de Activos Intangibles

	No Monetarios	Monetarios
Componentes identificados	- Métodos SC	- Métodos DIC
Nivel organizativo		- Métodos MCM - Métodos ROA

Tabla 38: Clasificación de Modelos de Valoración de AI según Sveiby. Elaboración propia

La ventaja de los métodos DIC y SC es que dan una imagen global y completa sobre los activos intangibles, aplicable a cualquier nivel de la empresa, y adaptable a cualquier tipo de ellas. Por el contrario, los métodos MCM y ROA ofrecen una evaluación económica, lo que hace que sean de interés en el caso de fusiones o compras.

Sveiby destacó los mejores métodos para diversas situaciones:

- Seguimiento del rendimiento (control): Baldrige award-type of performance indicators y KPIs
- Negocios de compra/venta (evaluación): Industry rules-of-thumb (\$ por click, \$ por cliente, valoración de la marca)
- Información para los stakeholders (justificación, notas de prensa): suplementos IC, EVA, triple-bottom line
- Inversiones guiadas (decisión): discounted cash flow
- Descubrir valor oculto (aprendizaje): scorecards y Direct IC

Realizó un listado de varios métodos, y los ubicó en la parrilla según la clasificación. Se puede observar en la siguiente tabla:

Modelos de Valoración de Activos Intangibles

	No Monetarios	Monetarios
Componentes identificados	Métodos SC: <ul style="list-style-type: none"> - BSC - Bussiness IQ - Danish Guidelines - Holistic Accounts - IAM - IC-dVAL[®] - IC-Index[™] - IC Rating[™] - Knowlege Audit Cycle - MAGIC - Meritum - NICI - Skandia Navigator - Value Chain ScoreBoard[™] - VCI 	Métodos DIC: <ul style="list-style-type: none"> - AFTF - Citación ponderada de patentes - HRCA 1 - HRCA 2 - HR Statement - Inclusive Valuation Methodology - Intellectual Asset Valuation - Technology Broker - The Value Explorer - TVC[™]
Nivel organizativo	-	Métodos MCM: <ul style="list-style-type: none"> - Balance General Invisible - FiMIAM - IAMV[™] - MBV - Q de Tobin Métodos ROA: <ul style="list-style-type: none"> - CIV[™] - EVA[™] - KCE - VAIC[™]

Tabla 39: Clasificación de detallada de Modelos de Valoración de AI según Sveiby. Elaboración propia

7.3. El universo y la muestra

Tal y como se ha comentado, se ha optado por la última clasificación: la de Sveiby. Los motivos esenciales para ello son los ya explicados: abarca las anteriores y su estructura es lógica y racional.

Existen multitud de métodos de valoración, con las dos subclasificaciones que ésta posee realizadas (en función del resultado y en función del nivel de profundidad). Es por esta razón que, tal y como se puede comprobar en el Capítulo 8 de la presente tesis doctoral, se ha realizado una compilación de los métodos principales de valoración de activos intangibles existentes.

Dicha recopilación supone el **universo** de métodos a investigar. Muchos son evoluciones de otros, y las similitudes son múltiples. Otrora, se ha de tener en cuenta la imposibilidad de analizar en profundidad tal cantidad de métodos. Es por ello que de entre dicho universo, se ha seleccionado una **muestra** que se analiza en profundidad. Se trata de una serie de modelos que se extraen en base a la clasificación escogida. Los criterios seguidos para dicha selección han sido:

- según literatura (autores): los métodos más importantes y reconocidos de cada tipología
- según diferenciación: los métodos claramente distintos al resto y que suponen una innovación

El compendio ha sido realizado en base a la clasificación escogida. Ya no sólo se ha realizado una catalogación metodológicamente exhaustiva y detallada de cada método, si no que se ha completado la clasificación de Sveiby añadiendo más métodos existentes. Es decir, se ha ampliado el trabajo realizado por Sveiby (2007) (véase la Tabla 39). En la tabla de a continuación se muestra el universo empleado y se resaltan las muestras, es decir, aquellos métodos que se analizan a posteriori en profundidad:

Modelos de Valoración de Activos Intangibles

	No Monetarios	Monetarios
Componentes identificados	<u>Métodos SC:</u> <ul style="list-style-type: none"> - BSC - Business IQ/Topplinjen - Celimi - CIBC - Danish Guidelines - Holistic Accounts - IAM - ICBS - IC-dVAL[®] - IC-Index[™] - IC-Rating[™] - Knowledge Audit Cycle - Modelo de la empresa Dow Chemical - Modelo de University of Western Ontario - Modelo Intelect - Modelo Intellectus - MAGIC - Meritum - NICI - Recomendaciones de Tjänesteförbundet - Skandia Navigator - Valoración y Gestión - Value Chain Scoreboard[™] 	<u>Métodos DIC:</u> <ul style="list-style-type: none"> - AFTF - Citación Ponderada de Patentes - DEC - FiMIAM - HRCA - IAMS - Inclusive Valuation Methodology - Intellectual Asset Valuation - Technology Broker - The Value Explorer Toolkit[™] - TVC[™] - VCI
Nivel organizativo	-	<u>Métodos MCM:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Balance General Invisible - CFROI - CVA - FiMIAM - IAMV[™] - Matriz de recursos - MBV - MVA - Q de Tobin <u>Métodos ROA:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Architecture for Intangibles (Capital Humano) - CFROI - CIV[™] - CVA - EVA[™] - KCE - Modelo Matemático - MVA - NOVA - VAIC[™]

Tabla 40: Clasificación detallada de Modelos de Valoración de AI propuesta

7.4. Conclusiones

Con todo lo anteriormente visto, se puede concluir que los métodos de valoración de intangibles tienen tres variables clásicas:

- la clasificación de activos que emplean
- los indicadores
- las interrelaciones

En general, su objetivo es el de conocer el valor de una empresa, definiendo para ello los activos intangibles, reducidos a capital intelectual. Cada método define dicho capital de diversas maneras, partiendo en general de tres componentes básicos (Capital Humano, Estructural y Relacional). Algunos modelos tienen en cuenta las interrelaciones entre cada uno de dichos bloques del Capital Intelectual, así como con el capital financiero y con el aprendizaje. Otros emplean indicadores (cualitativos o cuantitativos) para ofrecer los resultados. Con todo ello, se pretende valorar dicho capital e incluirlo en informes útiles para la compañía e inversores.

El universo escogido es una recopilación de los métodos de valoración de activos intangibles existentes. Y la muestra a analizar en profundidad son aquellos métodos que o bien son reconocidos como determinantes e identificativos por la literatura, o bien suponen un punto de inflexión en la evolución de la valoración de activos intangibles.

En los siguientes capítulos se expone el universo en detalle, y se procede posteriormente a analizar las muestras y a obtener las conclusiones finales.

Capítulo 8

Recopilación y clasificación de los métodos de valoración de activos intangibles existentes

Las ciencias no tratan de explicar, incluso apenas tratan de interpretar, construyen modelos principalmente. Por modelo, se entiende una construcción matemática que, con la adición de ciertas interpretaciones verbales, describe los fenómenos observados. La justificación de tal construcción matemática es sólo y precisamente que se espera que funcione.

John von Neumann

8.1. Presentación de la recopilación

Una de las grandes problemáticas que se encuentran a la hora de trabajar en el campo de los activos intangibles es la dispersión de la información relacionada. De esta manera, y cumpliendo con uno de los objetivos secundarios de la presente tesis doctoral, se ha llevado a cabo un intenso trabajo de recopilación y clasificación que pudiera solventar esta situación.

Tal y como se ha indicado en la Sección 0, el objetivo es el de elaborar un material guía, que deberá ser ampliado y actualizado periódicamente, y que se encuentre al alcance de cualquier profesional relacionado con los AI.

Inicialmente se ha llevado a cabo una labor de investigación, donde partiendo de la clasificación de métodos escogida¹, se ha pretendido registrar todos los métodos de valoración que han existido hasta llegar a la actualidad.

Tras dicho listado, se ha ampliado a una clasificación. Con ello, se supera el objetivo de tener una recopilación de los métodos más relevantes. Y se da el valor añadido de explicar brevemente cada método. Con tal de conseguir un material lo más útil y práctico posible, se han realizado unas fichas idénticas para cada método, que permitan tener una homogeneidad en este recurso.

De esta forma se tiene, por orden cronológico descendente, una ficha idéntica para cada método con los siguientes datos:

- *Año de creación*: año en que dicho método fue creado o aparece en una publicación por primera vez.
- *Autor*: nombre del autor o autores que han ideado el método.
- *Categoría de método*: donde se distinguen entre los ROA, MCM, DIC o SC, siguiendo la clasificación escogida para esta tesis.
- *Nombre*: especifica el nombre del método, y su abreviatura en caso de que existiera.
- *Descripción general*: en ella se explica brevemente el método, y se resalta su funcionamiento. Además, se denota qué tipos de resultados se obtienen (cuantitativos o cualitativos), así como se indica si el modelo es global².
- *Objetivos*: se indica cuál es el objetivo principal que persigue el método.
- *Tipos de Capital Intelectual*: dadas las diversas tipologías de clasificación de CI (véase Capítulo 5. *Clasificación de los AI*), se ha considerado adecuado especificar cuáles son los componentes del CI (o de AI en su defecto³) que se distinguen en dicho método.

¹ ROA, MCM, DIC y SC. Para más información, véase el Capítulo 7, apartado 7.2.

² Para más información, ver el Capítulo 7, apartado 2, *Clasificación de los métodos de valoración*

³ A pesar de que como se ha visto en el Capítulo 4, apartado 4.5.2, *Diferencias entre CI e intangible*, en la clasificación de métodos, y debido a la confusión que existe en esa distinción, se ha englobado en esa

- *Indicadores:* se nombran cuáles son los indicadores que emplea el método, en caso de que existan.
- *Aportaciones:* se enumeran las ventajas que dicho método ha aportado.
- *Desventajas:* se listan las problemáticas que presenta el método analizado.

A través de este material se pretende que conseguir una única guía donde se encuentren todos los métodos, con información sobre cada uno de ellos que ayuda a elegir el más adecuado para cada situación.

8.2. Recopilación de métodos

Año	Autor	Cat.	Método
2004	Bontis	SC	<p data-bbox="319 1097 351 2116">National Intellectual Capital Index (NICI)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="351 1097 383 2116">- Se trata de una versión modificada del Skandia Navigator <li data-bbox="383 1097 574 2116">- Parte de un marco conceptual donde el capital intelectual se divide en cuatro componentes (capital de mercado, capital de renovación, capital de proceso y capital humano) que son calculados de manera independiente. El índice NICI está formado por una combinación de los subíndices que mesuran a cada uno de los cuatro componentes <li data-bbox="574 1097 766 2116">- Realiza una transformación del nivel empresarial de medición del capital intelectual, al nivel nacional, con los siguientes cambios: <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="766 1097 798 2116">o donde antes era valor de mercado, ahora es riqueza nacional <li data-bbox="798 1097 829 2116">o el capital financiero es ahora la riqueza financiera <li data-bbox="829 1097 861 2116">o el capital de cliente es ahora el capital de mercado <li data-bbox="861 1097 893 2116">o el capital de innovación es el capital de renovación <li data-bbox="893 1097 1085 2116">- Es un modelo de indicadores que mide la riqueza intelectual de las naciones (como el VAIC, pero éste a nivel regional) <p data-bbox="1085 1097 1117 2116">Objetivos</p> <p data-bbox="1117 1097 1149 2116">Medir el capital intelectual (riqueza intangible) de una nación</p> <p data-bbox="1149 1097 1181 2116">Tipos de Capital Intelectual</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="1181 1097 1212 2116">- C. Mercado <li data-bbox="1212 1097 1244 2116">- C. Renovación <li data-bbox="1244 1097 1276 2116">- C. Proceso <li data-bbox="1276 1097 1308 2116">- C. Humano

Indicadores	<p>El índice global NICI tiene 4 subíndices para cada tipo de perspectiva:</p> <ul style="list-style-type: none"> - National Human Capital Index (NHCI), de 7 medidas - National Process Capital Index (NPCI), de 8 medidas - National Market Capital Index (NMCI), de 3 medidas - National Renewal Capital Index (NRCI), de 7 medidas 	
Aportaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Mide los componentes del CI a nivel nacional estableciendo comparaciones entre países - Transformación del nivel de empresa al nivel nacional - Modificación de la clasificación del valor de mercado 	
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> - Necesita gran cantidad de datos sobre las naciones objeto de estudio, que no siempre se pueden conseguir - El resultado no es válido de manera puntual, sólo es útil estudiándolo en un periodo de tiempo 	
2004	Sandvik	SC
Business IQ / Topplinjen		
<ul style="list-style-type: none"> - Es un sistema de gestión y liderazgo, que combina de cuatro indicadores: energía, reputación, identidad y conocimiento, con 24 subíndices. Los dos primeros predicen la efectividad de las fortalezas de la empresa, mientras que los dos últimos marcan la dirección de la fortaleza a seguir - Los índices están ordenados jerárquicamente - Este sistema aúna los resultados en el contexto del trabajo con los elementos que dan lugar a un comportamiento productivo en los empleados. De hecho, 		

<p>el Business IQ mide el compromiso de los empleados (con su trabajo) y de los clientes (con el producto y servicio ofrecido por la empresa)</p> <p>- El resultado es cuantitativo. Los índices se miden de 1 a 5, siendo la máxima puntuación "totalmente de acuerdo" y la mínima "totalmente en desacuerdo"</p> <p>- Basado en la filosofía del Balanced Scorecard, capital humano y capital intelectual</p> <p>- Fue desarrollado en Noruega por la consultora <i>Humankapitalgruppen</i></p>	
Objetivos	<p>Medir el compromiso del cliente y de los empleados</p> <p>- No distingue</p>
Tipos de Capital Intelectual	
Indicadores	<p>- Índice de Identidad; Índice de Capital Humano; Índice de Capital del Conocimiento; Índice de Reputación.</p> <p>- Los subíndices son: propósito, visión, posición, competencias esenciales, valores, reputación, enfoque, recursos, talentos, elogios, cuidados, desarrollo, participación, desarrollo de herramientas, uso de herramientas, información, entrenamiento, aprendizaje del cliente, satisfacción, recomendación, confianza, enorgullecimiento, respeto, pasión.</p>
Aportaciones	- Orientado a el aprendizaje y la mejora
Desventajas	- Dificultad para identificar las acciones y procesos que conducen al entusiasmo y a la participación

<p>2004 EU research project SC</p>	<p>Measuring and Accounting of Intellectual Capital (MAGIC)</p> <ul style="list-style-type: none"> - No es un método, fue una investigación subvencionada por la Comisión Europea para desarrollar una solución de bajo coste que midiera y contabilizara el CI - Los resultados de la investigación dieron lugar a mejores prácticas para calcular el CI, que junto con un análisis de otros métodos y herramientas para valorar el CI ofrecieron: <ul style="list-style-type: none"> o Una herramienta de tecnología de la información para apoyar las metodologías existentes o Una descripción de los métodos e instrumentos disponibles para medir el CI - En el estudio participaron 40 compañías europeas, testeando los resultados y ofreciendo soporte tecnológico - Usa herramientas <i>software</i> y actividades prácticas - Da resultados cualitativos y cuantitativos <p>Objetivos Desarrollar una metodología y un sistema de medida para el CI en la industria de la manufactura</p> <p>Tipos de Capital Intelectual - C. Humano - C. Estructural - C. de mercado - C. de innovación</p> <p>Indicadores - No dispone</p>
------------------------------------	---

Aportaciones	- Desarrollo de una herramienta <i>software</i>
Desventajas	- Código fuente del programa no público
Evaluación dinámica del Capital Intelectual (IC-dVAL®)	
<p>- Calcula el valor de los activos intangibles desde cuatro perspectivas diferentes: la externa o financiera (recursos y competencias), la interna o procesos (directiva), las entradas (inversión) y las salidas (productividad)</p> <p>- Con ello, cubre varios métodos que se encuentran únicamente entre dos perspectivas, como son el modelo de Stewart, el de Edvisson y Malone, el de conocimiento de Lev, el de Sbeiby, el Balanced ScoreCard y las normas contables</p> <p>- Ofrece resultados monetarios y ratios</p> <p>- Es un modelo cualitativo</p>	<p>Ayudar a la creación, refuerzo y mejora de estrategias de CI a través de la comparativa entre empresas</p> <p>- C. Estructural</p> <p>- C. Humano</p> <p>Existen indicadores para cada perspectiva:</p> <p>- Indicadores para recursos (<i>PIR, performance indexes for resources</i>)</p> <p>- Indicadores para procesos (<i>PIP, performance indexes for processes</i>)</p> <p>- Indicadores para salidas (<i>PIO, performance indexes for</i></p>
Objetivos	
Tipos de Capital Intelectual	
Indicadores	

2003 Bonfour

SC

	<i>outputs</i> Y un indicador global: OIP (<i>overall performance index</i>)
Aportaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Permite la comparación entre empresas - Permite la ampliación de nivel microeconómico (empresa) a macroeconómico (nación)
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> - No se tiene en cuenta la relación entre el esfuerzo realizado en los recursos y el rendimiento observado - Estructura del capital intelectual poco adecuada
Método financiero de evaluación de los activos intangibles, FiMIAM	
	<ul style="list-style-type: none"> - Estima el valor monetario de cada componente del C. Intelectual (humano, cliente y estructural) y los incluye en el balance contable a través de la asignación de valores a coeficientes - Además, mide los activos tangibles - Se esfuerza por dar una relación directa entre el CI y el valor de mercado de una compañía incluyendo interacciones y dependencias - Se realiza en 6 pasos: <ul style="list-style-type: none"> o Determinación del capital intelectual realizado (valor de mercado menos valor en libros) o Identificación de los componentes relevantes de CI o Asignación de valores relativos a cada componente o Justificación de los componentes o Asignación de valores monetarios (cada coeficiente por el CI total

2002

Rodov & Leljaert

DIC/MCM

realizado)	
<ul style="list-style-type: none"> o Establecimiento del valor de mercado (sumando el valor en libros más los valores obtenidos) 	
<ul style="list-style-type: none"> - Ofrece un rendimiento histórico y futuro - Los resultados son cuantitativos y cualitativos 	
Objetivos	Medir el CI de una empresa de forma monetaria
Tipos de Capital Intelectual	<ul style="list-style-type: none"> - C. Humano - C. relacional o de cliente - C. estructural
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> - No dispone
Aportaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar una determinación de los AI más importantes de la empresa - Aplicable a todo tipo de empresas - Metodología sencilla - Permite hacer un benchmarking con empresas similares - Obtiene un resultado financiero - Obtiene un valor de los activos tangibles e intangibles
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> - Subjetividad en la ponderación de los componentes del CI - No debe ser usado por inversores externos - Basado en el valor en libros (valor no actual) - Limitación en el capital intelectual elegido (valores

	finitos)
2002	Edvinsson
SC	
Coefficiente de eficiencia (IC-Rating™)	
<ul style="list-style-type: none"> - Establece el C. Intelectual como la suma de capitales, obtenidos por el producto de indicadores monetarios corregidos por indicadores de eficiencia - Dicho índice refleja los cambios que se dan en el mercado. Correla los cambios que se dan en los activos intangibles con los cambios que se dan en el valor de mercado - Sintetiza la gestión de valor añadido, la estrategia financiera y las evaluaciones no financieras - Es una extensión del marco creado por Skandia Navigator pero añadiendo ideas del IAM, de riesgo, de eficiencia y de renovación - El proceso de análisis con el IC-Rating™ dura en torno a 7 semanas y consiste en recolectar datos de la compañía (tanto internos como externos), y relacionarlos con el entorno de negocio de la empresa - Presenta los resultados en 3 perspectivas diferentes: sobre la eficiencia del capital intelectual, sobre los esfuerzos de la empresa por renovar y desarrollar dicho CI, y sobre el riesgo que implicaría que dicha eficiencia decreciera - El resultado es cualitativo - Modelo global 	
Objetivos	
Consolidar todos los indicadores individuales que representan el capital intelectual de una empresa en un único índice	

Tipos de Capital Intelectual	<ul style="list-style-type: none"> - C. Humano - C. relacional - C. organizacional - Posición de negocio (<i>Business recipe</i>) - IC-Rating™
Indicadores	
Aportaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Carácter integral que permite estimar el valor financiero de la empresa - Varias perspectivas (financiera incluida) - Permite comparar (benchmarking) al emplear una herramienta y terminología estandarizada - Presenta un informe estructurado con los resultados
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> - Los fundamentos teóricos del C. Intelectual como diferencia entre valor de mercado y contable - No considera otras variables explicativas

2002 M. García-Ayuso, L. Cañibano et al. SC

Modelo Meritum (Measuring Intangibles to Understand and improve innovation Management)

- Proviene de una investigación respaldada por la Unión Europea para la gestión e identificación de activos intangibles. Buscaba determinar cómo se miden los AI en las empresas y cómo se incluían dichos resultados en su contabilidad
- Cuatro líneas de trabajo:
 - o Desarrollar una clasificación de los AI
 - o Investigar las implicaciones del control administrativo en los AI

- Investigar las implicaciones del mercado capital en los AI
 - Desarrollar una guía para medir y descubrir los AI
- El estudio determinó que las empresas necesitan una clasificación de los intangibles, para diferenciar entre activos y capacidades
- También estipuló que es necesario desarrollar modelos específicos para cada empresa, debido a las diferencias entre ellas y entre industrias
- Dicho proyecto dio lugar a este modelo de valoración de AI, donde se distingue entre recursos intangibles -como activos y capacidades- (noción estática) y actividades de inversión en intangibles (noción dinámica)
- Separa recursos (medidos por indicadores) de actividades intangibles (generan procesos que revierten sobre las primeras). Los pasos a seguir son:
- Definir los objetivos estratégicos de la empresa y realizar un análisis de la viabilidad de los mismos
 - Determinar los intangibles críticos que generan valor según las competencias básicas que se hayan sacado de la empresa
 - Evaluar los indicadores de dichos intangibles
 - Analizar el comportamiento pasado de los mismos
 - Considerar el impacto de los intangibles competitivos
 - Corregirlos y estimar el posible deterioro
- Da como resultado un informe de CI, donde se relacionan los AI de la empresa con su visión, recursos y actividades, así como con el sistema de indicadores. Este informe lo entrega junto con el resto de informes anuales a sus inversores

<p>- Ofrece resultados cualitativos</p>	<p>Examinar cómo los activos intangibles son transformados en riqueza y desarrollar guías para su medida y revelación. Busca elaborar un conjunto de directrices sobre medición y difusión de intangibles, ayudando a la toma de decisiones estratégicas en la empresa</p>
<p>Objetivos</p>	<p>Tipos de Capital Intelectual</p> <ul style="list-style-type: none"> - C. Humano - C. Estructural - C. Relacional
<p>Indicadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A determinar en cada situación tras una auditoría, agrupados dentro de: recursos humanos, clientes, tecnología y procesos. Pueden ser financieros o no financieros
<p>Aportaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Marco de referencia amplio para la difusión de información sobre intangibles - Creación de una "red de intangibles" de la empresa, donde se encuentran los AI relacionados con sus objetivos estratégicos y actividades - Creación de un sistema de medida de AI - Se continúa hasta la integración del sistema en la empresa - Da lugar a un informe de CI
<p>Desventajas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Carece de un modelo de gestión propiamente dicho

	<ul style="list-style-type: none"> - Subjetividad en la elección de los indicadores - Necesidad de un experto en auditoría
2002	<p>Eduardo Bueno Campos SC</p> <p>Modelo Intellectus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proviene del Proyecto Intellect, que pretendía crear un modelo de valoración del capital intelectual de las empresas listando de manera comprensible todos aquellos activos intangibles que generan o generarán valor en la empresa. De esta manera, únicamente se realiza un inventario de aquellos intangibles capaces de generar rentabilidad - Es un instrumento de gestión. Cada empresa ha de diseñar su cuadro de indicadores en función de la estrategia de negocio que posean - Tiene en cuenta los modelos anteriores - Integra teoría y práctica, ya que se retroalimenta de los resultados prácticos - Agrupa a los activos intangibles listados en tres bloques, que se miden y gestionan teniendo en cuenta el futuro de los mismos <p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ser una herramienta de monitorización e implantación de la estrategia de negocio. - Identificar los factores que tienen capacidad de generar valor en la empresa y que no son evaluados por la contabilidad, mostrando la conexión y sinergias entre los elementos, variables y capitales <p>Tipos de Capital Intelectual</p> <ul style="list-style-type: none"> - 5: C. Humano, C. Organizativo, C. Negocio, C. Social, C. Tecnológico

	<ul style="list-style-type: none"> - Su interrelación dependerá de el sistema de gestión de intangibles y de la estrategia de cada organización - Se estructura en 22 elementos, 63 variables y 273 indicadores. - Cada elemento u objeto de medición es analizado por las variables que correspondan, las cuales necesitan los indicadores para obtener el valor - Cada variable utiliza indicadores para obtener un valor determinado - Hay indicadores que pueden afectar a varias variables (multifuncionales)
Aportaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Control del exceso de información gracias a la multifuncionalidad de algunos indicadores (por ejemplo, un indicador puede dar información relevante a más de una variable) - Es un modelo flexible y adaptable a cualquier organización - Agrupa los activos intangibles - Integración de teoría y práctica - Tiene en cuenta el futuro
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> - -

2002	Holt Value Associates	MCM	<p>Cash flow return on investment (CFROI)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mide el retorno de inversión teniendo en cuenta la inflación, la antigüedad y vida de los activos y diferentes métodos de amortización. - Se puede considerar una tasa de rendimiento interna o un ratio. - Es parte de un sistema mayor de valoración <p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valorar la actividad empresarial como un único proyecto de inversión, si se considera el CFROI como tasa de rendimiento interna - Ser una comparativa del valor creado por la empresa en un periodo determinado, si se considera el CFROI como un ratio
			Tipos de Capital
			Intelectual
			Indicadores
			Aportaciones
			Desventajas

	- No realiza estimaciones de futuro
2001 Lev B.	SC
Value Chain Scoreboard™	
<ul style="list-style-type: none"> - Método de medición de AI que pretende facilitar la democratización y externalización del proceso de toma de decisiones en las empresas y en los mercados de capital - Ofrece una visión de arriba abajo, describiendo a un proceso de innovación que se materializa en una matriz de indicadores no financieros. Estos indicadores están clasificados en tres categorías, según el ciclo de desarrollo: descubrimiento/aprendizaje, implementación, comercialización - Representa una visión transversal de las industrias, de modo que en cada ámbito se deberán usar unos indicadores determinados - Los indicadores deben cumplir: <ul style="list-style-type: none"> o Ser cuantitativos o Estar estandarizados para permitir la comparación entre empresas - En el año 2003 sería redefinido por el autor como <i>Value Chain Blueprint</i> - Ofrece un rendimiento histórico y futuro - Los resultados son cualitativos y cuantitativos <p>Objetivos</p> <p>Informar de las necesidades de los grupos emergentes para que los inversores y directores puedan tomar y ejecutar decisiones en su ámbito</p>	
Tipos de Capital	- C. Innovación

Intelectual	- C. Humano - C. Estructural
Indicadores	Indicadores para cada ciclo de desarrollo del producto: - Descubrimiento/aprendizaje: renovación interna, trabajo en red, conocimiento adquirido - Implementación: propiedad intelectual, marcas registradas, viabilidad tecnológica - Comercialización: opciones de crecimiento, <i>top line</i> , <i>bottom line</i>
Aportaciones	- Ofrece un esquema lógico relacional entre indicadores rápido y fácil de entender - Los indicadores y el valor de la compañía están relacionados de manera estadística
Desventajas	- Necesidad de refinar algunos marcos de actuación - No queda clara la distinción entre fases y su relación con los elementos de estudio - Puede no ofrecer resultados lo suficientemente generales como para abarcar a toda el área de mercado de la empresa, con lo que los valores pueden no ser comprendidos en su contexto con facilidad.

Danish Guidelines

- Es una recomendación basada en un proyecto de investigación promovido por

2001 Mouritzen, Bukh & et al. SC

el gobierno danés sobre cómo las empresas deberían informar de sus activos intangibles. En él participaron el Ministerio de Comercio e Industria Danés y diversas compañías danesas

- Propone cuatro líneas de incorporación en los informes: narrativa de conocimiento, retos de gestión, iniciativas e indicadores relevantes. En cada una de ellas se muestran unas áreas que han de ser cubiertas, con indicadores para cada una. Éstas son las relacionadas con el cliente, con los empleados, con los procesos y con las tecnologías

- Las conclusiones extraídas son:

- Los informes de CI existentes dependen de la situación y momento, y sólo son usados para implementar estrategias, no para analizar actos pasados
- Los informes son complejos, con gráficas, indicadores y texto
- Es necesario que los informes se reverencien a las actividades de gestión del conocimiento

- Como resultado, ofrece dos tipos de informes, cada uno con sus indicadores:

- El informe de tipo A refleja la información sobre clientes, trabajadores, procesos y tecnologías de la empresa
- El informe de tipo B refleja el progreso derivado de las áreas de acción antes indicadas, adaptado a los objetivos de la empresa

Objetivos

- Animar a que las empresas comuniquen su CI anualmente en sus informes
- Analizar los informes de CI y su construcción

Tipos de Capital Intelectual	<ul style="list-style-type: none"> - C. cliente - C. humano - C. proceso - C. tecnológico
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> - Para el informe A: fuerza, renovación y crecimiento - Para el informe B: indicadores sobre los clientes, empleados, procesos y tecnología - Muy similares a los de los modelos Skandia y Celemi
Aportaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Conclusiones sobre cómo deben ser los informes - Ofrece dos tipos de informes, uno sobre
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores similares a los de Skandia y Celemi - No incluye un modelo de valoración - No es un método, es un análisis sobre los informes de CI

2000 Ernst&Young DIC

Índice de creación de valor (Value Creation Index, VCI)

- Este índice representa la suma total del desempeño de una compañía según las categorías de intangibles más relevantes
- Parte de la base de que se pueden separar las aportaciones al valor de mercado de las contribuciones financieras y no financieras
- Realiza un análisis estadístico de los elementos que pueden estar envueltos en el proceso de creación de valor en un número determinado de compañías. Determina nueve áreas de análisis, cada una de ellas con una importancia

<p>relativa respecto a la otra. Dentro de ellas se distribuyen en subniveles los diferentes atributos, cuyas medidas serán independientes del mercado que se esté considerando. En total, posee 15 indicadores relevantes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dichas nueve áreas son: innovación, calidad, relaciones con clientes, capacidad para administrar, alianzas, tecnología, valor de la marca, relaciones con los empleados, asuntos de entorno y de la comunidad - Pequeños cambios en el VCI producen cambios significativos en el valor de mercado - Está orientado hacia el enfoque competitivo 	<ul style="list-style-type: none"> - Pronosticar cambios en el valor de mercado de una compañía a través de la cuantificación de los intangibles - También aplicable a países, comparándolos en términos de economía del conocimiento
<p>Tipos de Capital Intelectual</p>	<ul style="list-style-type: none"> - No distingue
<p>Indicadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> - innovación, calidad, relaciones con clientes, capacidad para administrar, alianzas, tecnología, valor de la marca, relaciones con los empleados, asuntos de entorno y de la comunidad
<p>Aportaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis analítico y estadístico - Emplea información pública - Establece una relación entre los resultados no

Desventajas	<p>financieros y la creación de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se basa en que las contribuciones financieras y no financieras al valor de mercado son separables, y esto es incorrecto - No es un método integral⁴ - Aproximación radical a la construcción de un sistema de relaciones empíricas
2000 Andriessen & Tiessen DIC	<p>The Value Explorer Toolkit™</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se trata de una metodología contable que define las competencias esenciales de la compañía y las clasifica en cinco tipos (activos y donaciones; capacidades y conocimientos tácitos; valores y normas; tecnología y conocimiento explícito; procesos primarios y de gestión). Realiza una medición de cada una a través de un test con respuestas verdadero/falso, y combina los resultados entre ellos. Finalmente, los relaciona con los beneficios brutos de la compañía para determinar la contribución de cada competencia. Además, realiza una proyección futura de los resultados - Es un modelo de competencias esenciales que analiza la procedencia del valor intangible - Ofrece un rendimiento histórico y futuro - El resultado es un valor cuantitativo (nominal) y cualitativo (se usa una

⁴ Se considera un método integral cuando aúna las visiones monetarias y las no monetarias

relación matemática para determinar el valor con el que contribuye cada competencia)	
Objetivos	Mejorar la toma de decisiones estratégicas en una empresa sobre su organización y su éxito futuro
Tipos de Capital Intelectual	- C. Humano - C. Estructural
Indicadores	- No tiene
Aportaciones	- Valoración monetaria de los intangibles - Proyección futura de los resultados - Funciona bien en industrias basadas en patentes, como la química, farmacéutica o biotecnológica
Desventajas	- Sólo considera las competencias esenciales (descripción incompleta de la empresa) - No tiene en cuenta las sinergias entre activos (que un activo intangible pueda pertenecer o reforzar a otro), lo que lleva a redundancias - No es un método integral - No funciona en industrias no basadas en patentes, como la consultoría de dirección
Sistema de gestión de activos intelectuales - Intellectual Asset Measurement System (IAMS)	
- Se trata de una metodología que gestiona el valor de la propiedad intelectual,	

2000 Sullivan, P. & Harrison, DIC
S.

<p>calculándolo a partir de un flujo o proceso lógico de actividades (procesos de decisión, captura de información, procesos de trabajo) y decisiones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Primero evalúa las habilidades y capacidades de cada miembro de la compañía (mentales, físicas, relacionales) en función de los resultados obtenidos en el pasado, y asigna un valor a cada atributo de cada individuo. Luego evalúa la propia compañía y le asigna un valor, que es la suma de todos sus miembros - La eficiencia futura se mide como la cantidad de energía necesaria para producir un producto o servicio - Ofrece un rendimiento histórico y futuro - El resultado es cualitativo y cuantitativo 	<p>Asignar el valor a la propiedad intelectual</p> <p>Tipos de Capital Intelectual</p> <p>Indicadores</p> <p>Aportaciones</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - No distingue - Respecto a los empleados: Productividad pasada, física, coeficiente intelectual, habilidades y habilidades de relación de los empleados - Respecto a los la eficiencia futura: años de experiencia de la empresa entre otros - Metodología dinámica - El valor de la empresa es la suma de todos sus miembros: no por el cociente del valor de los ingresos respecto a las acciones, sino por el valor de los AI, los

	activos físicos y la eficiencia de entrega de un producto, material o servicio
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> - No mide el valor real de una compañía - No tiene en cuenta los elementos económicos - Visión parcial
Creación del valor total – Total value creation, TVC™	
	<ul style="list-style-type: none"> - Emplea cash-flow previstos y descontados para calcular cómo los eventos afectan a las actividades planificadas. Se aplica a las transacciones de los acontecimientos, a los eventos - Este proyecto fue iniciado por el <i>Canadian Institute of Chartered Accountants</i>. Propone un modelo de valoración de activos intangibles buscando el debate y la reflexión, de manera que su formato es experimental y adaptable - Está formado por cuatro partes: <ul style="list-style-type: none"> o El valor resultado de la fórmula de creación/realización en base al análisis de los flujos previstos para el futuro o Un modelo de creación de valor o Un informe con el valor de de la capacidad de creación dichos flujos de valor o Un informe sobre la creación de valor para varias medidas clave para los <i>stakeholders</i>, financieras y no financieras - Basado en la difusión y análisis de la varianza de los resultados

2000 Anderson & McLean DIC

<ul style="list-style-type: none"> - Es equivalente al método EVA sin aplicarse al GAAP y sin ajustes, sino aplicándolo al DCF al valor actual - Ofrece un rendimiento futuro - Los resultados son cualitativos y cuantitativos 	<p>Objetivos</p> <p>Hacer un seguimiento del proceso de creación de valor de una empresa y estimarlo en relación con la creación de AI</p>
<p>Tipos de Capital Intelectual</p>	<ul style="list-style-type: none"> - No distingue
<p>Indicadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> - No distingue
<p>Aportaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Útil para ser aplicado a informes financieros - Generación de un informe de creación de valor - Elaboración de un modelo de creación de valor en base a la estrategia de la empresa
<p>Desventajas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Poca coherencia con el modelo que ofrece - Inexactitud en el uso de costos no recuperables y su incidencia en la actualidad - No tiene en cuenta los costos hundidos - Indefinición en el término "evento" - Modelo experimental
<p>2000 Viedma</p>	<p>Intellectual Capital Benchmarking System (ICBS)</p> <p>SC</p> <p>- Este modelo sigue una teoría diferente a los clásicos. Iguala el capital</p>

	<p>intelectual a las competencias nucleares, y lo considera un elemento dinámico</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se centra en la visión estratégica, y parte de la misión, estrategia y objetivos de la empresa - Permite a las compañías comparar sus competencias nucleares y su capital con sus competidores más relevantes - Utiliza el benchmarking como una herramienta estratégica - Modelo dinámico 	
	Objetivos	<p>Considerar las competencias y actividades esenciales para determinar la estrategia de la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Es llamado Competencias Nucleares
	Tipos de Capital Intelectual	
	Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> - A través del Benchmarking y ratios
	Aportaciones	<ul style="list-style-type: none"> - La visión estratégica
	Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> - Complejidad - Subjetividad
	Valoración y Gestión	
2000	Nevado y López	SC
		<ul style="list-style-type: none"> - Estimación de un modelo de valoración y gestión a través de modelos estocásticos. Tiene en cuenta dos tipos de CI: el explicitado y el no explicitado - Método estocástico y econométrico orientado no tanto a conocer la medición del C. Intelectual, sino su evolución. Lo calcula en base al valor extracontable de la empresa y los activos intangibles ocultos que difieran. El C. Intelectual

son todos aquellos beneficios futuros que generará una compañía debido a los aspectos relacionados con el C. Estructural y el C. Humano. Al introducir un término de incertidumbre en la definición de C. Intelectual, este modelo permite conocer la diferencia entre el valor de mercado y el valor contable (el extracontable)

- Modelo global

Objetivos	<p>Conocer la diferencia entre el valor de mercado y el extracontable de una compañía</p> <ul style="list-style-type: none"> - $CI = C. Humano + C. Estructural + C. no explicitado$ - Donde $C. estructural = C. de procesos, productos y servicios + C. comercial + C. comunicacional + C. de innovación y desarrollo$ - Indicadores Absolutos: monetarios - Indicadores relativos: de eficiencia
Tipos de Capital Intelectual	<ul style="list-style-type: none"> - Es una herramienta de gestión para las organizaciones, no sólo de medición o valoración - Introduce una variable de incertidumbre en la definición de CI - Tiene en cuenta horizontes temporales - Distingue entre C. comercial y comunicacional - Aplicable a una serie de empresas a la vez o a una en un periodo de tiempo - Predicción de estrategias
Indicadores	
Aportaciones	

	<ul style="list-style-type: none"> - Valora y gestiona el CI - Análisis integral
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> - Difícil asignar intangibles con grupos de indicadores - Gran dependencia de los factores de especulación que convierten el resultado en abstracto - Necesita almacenar requerimientos y elaborar informes de bastantes periodos.

1999 Lev

ROA

Ingresos del Capital del Conocimiento (Knowledge Capital Earnings, KCE)

- Se calcula el capital del conocimiento como los ingresos normalizados respecto a los esperados, que son los que se atribuyen a los activos intangibles. Es decir, son los beneficios que no están relacionados con las ganancias que debieran dar los activos que aparecen en los libros
- Parte de dos premisas:
 - o todo aquello no relacionado con los activos físicos o financieros debe ser ligado al conocimiento (activos del conocimiento)
 - o Los activos intangibles no pueden ser contabilizados sumando la cantidad empleada en ellos como en el caso de los activos tangibles, ya que no hay un mercado transaccional de intangibles
- Similar al modelo CIV (el valor de los AI proviene de lo que devuelve su producción)
- Ofrece un rendimiento histórico y futuro

<ul style="list-style-type: none"> - Los resultados son cualitativos y cuantitativos - Modelo Global 	
Objetivos	Hallar el valor de los activos intangibles a partir de los beneficios que producen
Tipos de Capital Intelectual	- No distingue
Indicadores	- KCE
Aportaciones	- Una estimación más real del C. Intelectual que la generada por la diferencia entre el valor contable y el valor de mercado
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> - Subjetividad de la estimación de las tasas de ganancias medias - Emplea predicciones, lo que le dota de mayor incertidumbre - No considera sinergias entre recursos tangibles e intangibles - No considera los gastos de desarrollo de los activos del conocimiento

1999 Camisón, Palacios y Devecce ROA

Modelo NOVA

- Modelo dinámico que refleja los procesos de transformación de los diferentes bloques del CI

<ul style="list-style-type: none"> - Calcula la diferencia entre la situación del CI en dos períodos de tiempo diferentes y el efecto recíproco de cada bloque, calculando la variación de dicho capital, la variación del mismo entre cada bloque y la contribución de un bloque a la variación de otro bloque - Modelo global 	<p style="text-align: center;">Medir y gestionar el CI para cualquier tipo de empresas</p>
<p>Objetivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - C. Humano - C. Organizativo - C. de Innovación y de aprendizaje - C. Social
<p>Tipos de Capital Intelectual</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores por grupos - Indicadores por bloques
<p>Indicadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Permite calcular la variación del C. Intelectual en dos períodos de tiempo - Determina el efecto de cada bloque en el resto (las sinergias y transformaciones) - Determina el cálculo de la variación de estimación del CI
<p>Aportaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realiza comparaciones globales del CI que permiten una primera aproximación a su valor - Independiente del tamaño de la empresa - Considera de manera conjunta los flujos y los stocks
<p>Desventajas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Difícil validación empírica

	- Poca información publicada respecto a este método
1998	<p data-bbox="336 1041 368 2110">Nash H.</p> <p data-bbox="336 1556 368 1612">DIC</p> <p data-bbox="336 801 368 1326">Contabilidad para el Futuro (AFTF)</p> <ul data-bbox="392 228 1252 1326" style="list-style-type: none"> - Modelo de contabilidad prospectivo - Es el valor actualizado de todos los flujos de caja netos, tras descontarlos al coste de mercado de capital. El valor añadido o creado durante el período se calcula como la diferencia entre el AFTF del final del período proyectado y la del comienzo. Esos valores de flujo actuales incluyen los costos y beneficios de los intangibles - Cambia el concepto tradicional de un activo: define tanto activos como pasivos en términos de valor presente de los flujos de efectivo esperados (PVECF). En concreto, los activos son el valor presente de los flujos de caja esperados, sin tener en cuenta si ese flujo de caja surgió de la contabilidad tradicional de tangibles o de los intangibles ignorados por la misma - No requiere que se distinga entre objetos tangibles o intangibles, ya que da valores a las decisiones, no a los objetos - Método integral que resuelve muchos de los problemas de la contabilidad retrospectiva tradicional de manera fiable y factible - Considera los flujos de caja esperados como fiables - Ofrece un rendimiento histórico y futuro - El resultado es cuantitativo <p data-bbox="1273 228 1353 1326">Objetivos Crear un modelo financiero prospectivo de contabilidad y de informes</p>

Tipos de Capital Intelectual	- No distingue
Indicadores	- Trata a todos los activos como generadores de valor
Aportaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Elimina la necesidad de capitalización (el futuro) porque se calcula en base a los valores actuales: "doble validación" - Resuelve muchos de los problemas de la contabilidad retrospectiva tradicional - Escala valores a las valoraciones del capital de mercado histórico - Método integral contable - Método objetivo - Adecuado para cualquier tipo de empresa - La información contable que ofrece puede ser empleada directamente para la toma de decisiones
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> - Método muy estricto (basado en flujos de caja) - Se enfoca en la visión a largo plazo - No emplea valores de mercado, sólo valores específicos de la entidad basados en los flujos de caja esperados (teniendo en cuenta todas las consideraciones) - Ofrece informes sobre el futuro para el accionista en términos de valor añadido solamente - Necesita de personal cualificado para gestionarlo, ya

1998	Standfield	MCM	<p>que se debe expresar los datos de manera coherente, cuantitativa y rigurosa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Modelo experimental
			<p>Investor assigned market value (IAMV™)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toma como valor de mercado el valor real de la compañía, y lo divide entre el capital intangible y suma otros factores, como son la erosión del capital intelectual y la ventaja competitiva sostenible - El valor de mercado es creado por los inversores como una expectativa de beneficios futuros, en el cual entran en juego aspectos subjetivos - Ofrece un rendimiento histórico y futuro - Realmente el IAMV es el valor asignado por el inversor. Es decir, el valor real entre varios elementos (el capital tangible, el intangible y la ventaja competitiva) - El resultado es cuantitativo
			<p>Objetivos</p> <p>Medir el capital intelectual de la compañía</p>
			<p>Tipos de Capital Intelectual</p> <ul style="list-style-type: none"> - No distingue
			<p>Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> - IAMV
			<p>Aportaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Permite corregir el valor de una compañía (sobre o infravalorada) en cualquier momento de tiempo - Mejor emplear IAMV que el término Valor de mercado
			<p>Desventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elevado componente subjetivo

1998 I.U. Euroforum Escorial y SC
KPMG

Modelo Intelect	
	<ul style="list-style-type: none"> - Metodología de análisis y propuesta de medida del CI - Interpreta el CI como la suma de tres bloques (estructural, relacional y humano) que se estructuran en cuatro conceptos básicos: componentes, elementos, variables e indicadores - En cada bloque se tiene en cuenta tanto el valor presente como el futuro, y para cada uno se determina qué intangibles se consideran y qué indicadores son los más adecuados para medirlos - Además del presente/futuro, considera otras dimensiones como interno/externo, flujo/stock y explícito/tácito
Objetivos	<p>Dar información relevante para la toma de decisiones estratégicas y facilitar la valoración de la empresa, acercando el valor de la empresa a su valor de mercado e informando de su capacidad para generar mejoras, resultados sostenibles y crecimiento a largo plazo.</p>
Tipos de Capital Intelectual	<ul style="list-style-type: none"> - C. Estructural - C. Relacional - C. Humano
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores por bloques - Indicadores por elementos
Aportaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Clasificación y medición del CI con alto grado de

	<p>consenso y visión sistémica</p> <ul style="list-style-type: none"> - Enlaza el CI con la estrategia de la empresa - Tiene en cuenta el horizonte temporal - Usa flujos y stocks - Incluye el C. Social y el efecto multiplicador - Detalle en la explicación de los elementos intangibles (indicadores muy detallados) - Flexible y adaptable, con lo que es adaptable para cada organización - Tiene en cuenta a diferentes grupos de interés (académico, empresarial, etc.) - Combina diferentes unidades de medida
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> - Necesita mejorar la clasificación - Necesita desarrollar más los indicadores de medida - Falta una cuantificación del valor de los capitales
1998	<p>Modelo de Dirección Estratégica por Competencias</p>
Objetivos	<p>Buena</p> <ul style="list-style-type: none"> - Orientado a la marcar la estrategia de negocio mediante la gestión del conocimiento. Profundizar en el C. Intelectual creando un modelo de dirección estratégica por competencias - Dirección estratégica por competencias y CI - Igualar el valor de mercado al CI más el valor contable de los activos <p>Orientar mejor la eficiencia y eficacia de la empresa en la</p>

DIC

Buena

	sociedad del conocimiento
Tipos de Capital Intelectual	<ul style="list-style-type: none"> - C. Humano - C. Tecnológico - C. Organizativo - C. Relacional
Indicadores	- No tiene
Aportaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Visión estratégica - Fórmulas - Mejora profesional y personal de los miembros de la compañía
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> - No tiene en cuenta el horizonte temporal - No utiliza indicadores - Confusión terminológica - Disparidad de criterios - Posibilidad de uso de herramientas inadecuadas

1998 Ulrich, David ROA

Capital Humano (o Architecture for Intangibles)

- El método es de "retorno sobre intangibles" (ROI) que considera el CI como el activo más importante de la compañía. Considera el CI como la consideración que posee cada empleado de la realización de su trabajo y de cómo la compañía se organiza para funcionar. Con ello, trabaja con dos variables: las actividades de los empleados y la organización de la empresa para gestionarlas.

<p>- Igualar el CI a la siguiente fórmula: $CI = \text{competencia} \times \text{compromiso}$</p> <p>- Posee los siguientes pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Creación de un patrón para incrementar los activos intangibles de la empresa (<i>arquitectura de intangibles</i>) que es progresivo, de menor a mayor complejidad 2. Establecimiento de la estrategia de crecimiento y gestión basada en dicha arquitectura 3. Creación de competencias técnicas que apoyen dichos intangibles desde todas las unidades de negocio de la compañía 4. Creación de valor a través de la empresa y sus participantes, desarrollando y compartiendo capacidades como el talento, el aprendizaje o el liderazgo <p>- Emplea cinco herramientas para incrementar la competencia de las empresas: localización de los negocios; el talento y formación de los recursos humanos de la compañía; la contratación de consultores y socios que compartan conocimiento y creen nuevos; eliminar a los trabajadores que no cambian, aprenden o se adaptan; encontrar maneras de mantener a trabajadores valiosos.</p> <p>- Modelo ampliamente estudiado y remodelado por diversos autores</p>	
Objetivos	El C. Humano es el generador del C. Intelectual
Tipos de Capital Intelectual	- Competencia - Compromiso
Indicadores	- No posee

Aportaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Cómo trata al individuo - Proceso secuencial - Ofrece alternativas y caminos diferentes para desarrollar los intangibles
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> - Falta una causalidad empírica entre las variables de comportamiento de la organización y las prácticas de los recursos humanos - No tiene en cuenta la sinergias entre variables - Dificultad de elección entre alternativas - No posee indicadores
Balance General Invisible	
<ul style="list-style-type: none"> - Añade al balance activos que son invisibles por no estar incluidos en los balances financieros de las empresas, pero que generan valor. Estos activos son el capital intelectual referido a los individuos (C. Individual) y el capital intelectual referido a los sistemas y procedimientos de la empresa (C. Estructural) - Emplea 40 indicadores - Modelo conceptual 	
Objetivos	Representar los recursos de la compañía basados en el conocimiento
Tipos de Capital	- C. Individual

1998 Sveiby y The Konrad Group MCM

Intelectual	- C. Estructural
Indicadores	- No definidos
Aportaciones	- Es un modelo de referencia para el desarrollo de estados de C. Intelectual - Flexible - Tiene en cuenta elementos intangibles específicos para cada empresa - Ofrece una fotografía de los activos del conocimiento empresa fácil de entender
Desventajas	- Falta de desarrollo de indicadores propuestos - No relaciona los activos con sus valores financieros - Sólo tiene en cuenta los activos más relevantes
1997	Stewart
	ROA
Valor Económico Agregado (EVA™)	
	- Orientado a medir el retorno del capital empleado (ROA) del negocio. Se ajusta el beneficio de la compañía respecto a los cambios relacionados con sus intangibles. Estudiando la evolución del EVA se puede ver la productividad del CI - Ofrece un rendimiento histórico - El resultado es cuantitativo
Objetivos	Calcular la parte del beneficio generada por los activos intangibles
Tipos de Capital	- No distingue

Intelectual	
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> - EVA
Aportaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Fácil de usar y útil para realizar comparaciones - Buen dato de partida para comenzar con una discusión financiera - Supone una mejora respecto de otros métodos al reconocer que los recursos usados en la empresa tienen un coste asociado - Permite ver el crecimiento real de la empresa - Puede analizar unidades de negocio individualmente
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> - Aumenta la complejidad a medida que se busca mayor exactitud - Usa el valor en libros, que refleja costes históricos pero no valores de mercado actuales, con lo que puede generar inconsistencias - No pretende ser un modelo de medición de AI, sólo es un punto de partida - No realiza estimaciones de futuro

1997 Stewart & Luthy

ROA

NCI Research Illinois - Valor Intangible Calculado (CIV™)

- Considera que el valor de los bienes intangibles es igual a la capacidad de una empresa para superar al competidor medio que posee bienes tangibles similares. Calcula el ROA (ratio de rentabilidad de activos), y lo emplea para

<p>determinar la proporción del retorno que corresponde a los activos intangibles.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Calcula el valor de los activos intangibles, CIV - Ayuda a mostrar si un negocio o división está generando la capacidad de producir beneficios futuros antes de que el mercado lo reconozca - Se realiza en 7 sencillos pasos (tomando un periodo de 3 años) - Ofrece un rendimiento histórico - El resultado es cuantitativo - Modelo conceptual 	<p>Medir la habilidad de una compañía de usar sus activos intangibles para superar a otras compañías en la industria, asignando un valor fijo a los activos intangibles que no cambie con el valor de mercado de la compañía</p> <p>- No distingue</p> <p>- CIV</p> <p>- Permite comparar entre industrias usando información financiera auditada</p> <p>- Permite comparar divisiones o unidades de negocio dentro de una empresa</p> <p>- Las compañías privadas pueden compararse mediante las unidades de negocio</p> <p>- El problema asociado al uso de medias</p>
<p>Objetivos</p>	
<p>Tipos de Capital Intelectual</p>	
<p>Indicadores</p>	
<p>Aportaciones</p>	
<p>Desventajas</p>	

	<ul style="list-style-type: none"> - No desglosa el capital intelectual en sus componentes - No aplicable a sectores dominados por pequeñas empresas - El mantenimiento futuro de los superbeneficios
--	--

1997 Pulic A. (Austrian IC Res. ROA Centre)

Coefficiente del Valor Añadido Intelectual – Value-Added Intellectual Coefficient (VAIC™)

- El VAIC mide cuánto y cómo de eficientemente el CI y el Capital Empleado crea valor basándose en la relación con tres componentes principales: capital empleado, capital humano y el capital estructural
 - Parte de que el C. humano y el C. estructural son recíprocos
 - A diferencia de otros, VAIC está basado en la actividad, no en la contabilidad básica o los activos tradicionales
 - Se describe a la empresa como una serie de procesos y actividades. No hay reglas para definirlos, y se crea así una matriz de interacciones. Se emplea una serie de ratios para unir los procesos a la información financiera (valor añadido, capital humano, capital estructural y ratios VAHU, STVA, VAIC). Todas las medidas resultantes serán ratios que dependerán de ratios financieros puros, como ingresos o costes
 - Modelo financiero que además se aplica para medir la riqueza intelectual de las regiones (como el NICI, pero éste a nivel nacional)
 - El resultado es una escala de ratios relativa, con rendimiento histórico
- Objetivos | Evaluar a través de un coeficiente la cantidad y la

	<p>eficiencia del CI y el C financiero de una empresa para crear valor. Además, se aplica para medir la eficiencia de los recursos no sólo en empresas, sino también en regiones</p>
Tipos de Capital Intelectual	<ul style="list-style-type: none"> - C. Humano - C. Estructural - C. Empleado
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> - Valor añadido, Capital Intelectual, Capital Estructural, VAHU, STVA, VAIC
Aportaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Es un método basado en actividad - Es un método integral - Puede ser calculado con datos públicos - Permite comparar compañías - Fácil de usar
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> - Las medidas dependen de ratios financieros puros - No hay reglas que definan los procesos o actividades - Iguala el coste de empleo a una inversión (el capital humano es cuánto valor añadido fue creado al gastar un dólar en un empleado)
1997	<p>Índice del Capital Intelectual (IC-Index™)</p>
Roos, Dragonetti & Edvinsson	<p>SC</p> <p>- Es un índice global que indica cambios en el valor de mercado de la empresa.</p>

<p>Está basado en una descripción completa de los activos utilizados por una compañía para crear valor a largo plazo. Se emplea una aproximación de dos estados, en la cual se estudia el desarrollo del índice. Durante este proceso, todos los recursos son subdivididos en atributos que pueden ser valorados. Todas las relaciones entre las transformaciones de los recursos se evalúan a través de un sistema empírico. Para ello se seleccionan únicamente los más importantes, con lo que el IC-index ofrece un resultado basado en un intervalo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Propone que los cambios del índice sean correlados con los cambios en el valor de mercado - Tiene parecido con el Skandia ya que emplean una clasificación similar - El CI es el C. Humano más el C. Estructural - Desarrollado por la empresa <i>Intellectual Capital Services</i> - Ofrece un rendimiento histórico y futuro - El resultado es un % (es un ratio). Es un modelo cualitativo - Es un modelo global 	<p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crear un nuevo lenguaje y teoría común y genérica que aúne todos los diferentes tratamientos del CI que se da en cada empresa - Aplicar el CI al programa gubernamental <i>Business Network Programme de Ausindustry (Australia)</i>
<p>Tipos de Capital Intelectual</p>	<ul style="list-style-type: none"> - C. Humano: competencia, actitud, agilidad intelectual - C. Estructural: relaciones, organización y renovación-

	desarrollo
Indicadores	- Cuantitativos
Aportaciones	- Acercamiento a un valor intangible - Análisis de sus fluctuaciones entre períodos - Consolidación en un solo índice de todos los indicadores que representan de manera individual la propiedad intelectual
Desventajas	- Dificultad de homogeneizar medidas diferentes en una magnitud resumen - Falta de instrucciones para su elaboración - Separa flujos (dinámica) de stocks (estática) - No es un método integral

1997 Larcker, Ittner y Fornell ROA

Modelo matemático

- Basado en el índice americano de satisfacción del consumidor y el barómetro sueco de satisfacción del consumidor, un estudio realizado por Ittner y Larcker en 1997 que pretendía averiguar si las empresas que seguían una estrategia de calidad adoptaban las prácticas que se suponían teóricamente. Los resultados lo confirmaron, y además mostraron el carácter positivo de emplear dichas prácticas
- Ofrece indicadores del comportamiento de los clientes
- Emplea medidas económicas (como la rentabilidad financiera y datos de ventas) y medidas no económicas (como la satisfacción de los empleados)

<p>- Fue uno de los modelos del movimiento pionero que conformaban algunas empresas que valoraban la importancia de los AI y su necesidad de medición para predecir su futuro comportamiento económico</p>	<p>Objetivos</p> <p>Ver si la empresa que sigue una estrategia de calidad adopta las prácticas que se suponen teóricamente</p>
<p>Tipos de Capital Intelectual</p>	<p>- No distingue</p>
<p>Indicadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rentabilidad sobre las ventas - Rentabilidad sobre activos - Crecimiento de las ventas - Percepción de los resultados organizativos
<p>Aportaciones</p>	<p>- La información necesaria se obtiene de dos fuentes: los datos contables de la empresa y entrevistas a los directivos</p>
<p>Desventajas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Elección correcta de los indicadores, que modelen adecuadamente el comportamiento de la empresa - Emplea la escala de Likert de 7 puntos - Algunos resultados únicamente pueden ser "de acuerdo" o "desacuerdo"
<p>1997 Sveiby</p>	<p>Intangible Asset Monitor (IAM)</p>
<p>SC</p>	<p>- El valor financiero es un apoyo para justificar los resultados de los indicadores que miden el C. Intelectual</p>

<ul style="list-style-type: none"> - Iguala el valor de mercado al valor de libros más el Capital Intelectual, teniendo en cuenta cuatro aspectos: crecimiento, renovación, utilización/eficiencia y reducción del riesgo/estabilidad. Los recursos de la compañía, tangibles e intangibles, son subdivididos en atributos para su medida - Divide los activos intangibles en estructura externa, interna y competencias de los colaboradores - La dirección de la empresa selecciona los indicadores en función de los objetivos estratégicos de la empresa para medir los cuatro aspectos de los AI citados - Ofrece un rendimiento histórico y futuro - Utiliza una terminología similar al Skandia y el IC-Index - Tango, propiedad de Celemi (2003), es una simulación de gestión derivada de este método - El resultado es cualitativo (ratio en %) 	<p>Objetivos</p> <p>Estudiar los activos intangibles como generadores de flujos de caja futuros</p>
<p>Tipos de Capital Intelectual</p>	<p>Competencia de los colaboradores. Componente interno. Componente externo.</p>
<p>Indicadores</p>	<p>3 tipos: eficiencia, estabilidad y crecimiento</p>
<p>Aportaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Relación entre bloques e indicadores - Es el primer modelo que diferencia entre capital humano y estructural (lo que mantiene los modelos

	posteriores)
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> - No tiene en cuenta el horizonte temporal - Difícil su puesta en práctica completa a causa de lo amplio de las áreas de medida y sus parámetros - No es un método integral - No analiza en profundidad la repercusión de los intangibles en los resultados financieros
<p>Market –to-book value (MBV) - Ratio Valor Contable / Valor de Mercado</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> - Determina la relación y diferencia entre el valor de mercado y el valor contable como el valor del CI. Es decir, la diferencia entre ambos valores es atribuido a los AI. En cambio, financieramente se define como el precio por acción dividido por el valor en libros de la acción - Es considerado el método más simple que lo calcula - Es una medición global - Ofrece un rendimiento histórico - El resultado es una cifra única (un ratio). Modelo cuantitativo - Modelo conceptual
Objetivos	<p>Pretende determinar el valor global de los activos intangibles de manera independiente a la definición de C. Intelectual que tome la compañía</p>
Tipos de Capital	<ul style="list-style-type: none"> - No distingue

1997 Stern Stewart y Luthy MCM

Intelectual	
Indicadores	- No emplea. Es un ratio
Aportaciones	- Modelo sencillo y rápido como primera aproximación al valor de intangibles - Permite realizar comparaciones entre competidores o el promedio del sector - Permite hacer un seguimiento anual de las razones
Desventajas	- Heterogeneidad de los criterios empleados - Efectos de factores exógenos en los valores de mercado, y consecuencias de que los valores en libros están basados en costes históricos - Los derivados de ajustes a valores contables - La diferencia entre valor de mercado y valor en libros podría ser atribuida a más factores que únicamente los AI

1996 Brooking y Motta DIC

Technology Broker

- El valor del CI de una compañía es medido a través de un diagnóstico en el cual la compañía deberá responder a preguntas sobre CI y sus componentes. Incluye todos los activos que son importantes para el desarrollo de la compañía, sean o no de su propiedad, y que podrían ser activos intangibles
- Clasifica los intangibles en cuatro categorías (mercado, humano, propiedad intelectual e infraestructura) y en 33 subniveles. Estandarización mediante

<p>una auditoría de C. Intelectual</p> <ul style="list-style-type: none"> - Una vez que se completa el diagnóstico, se ofrecen tres métodos para convertir los datos del cuestionario en valores económicos: coste, mercado e ingresos - Orientado a la gestión de activos intangibles derivados de la propiedad intelectual - Iguala el valor de mercado de las empresas a la suma de los activos tangibles más el capital intelectual - Ofrece rendimiento histórico y futuro - El resultado es cualitativo y cuantitativo (un valor ordinal) 	<p>Objetivos</p> <p>Auditar el valor del CI, partiendo de que iguala el valor de mercado de las empresas a la suma del Capital Intelectual y los activos tangibles.</p> <p>Tipos de Capital Intelectual</p> <ul style="list-style-type: none"> - Activos de Mercado - Activos de Infraestructura - Activos Humanos - Activos de Propiedad Intelectual <p>Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cualitativos <p>Aportaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> - El desarrollo de un método que permite evaluar el CI de una compañía - La relevancia que otorga y el tratamiento específico de la propiedad intelectual de la compañía - Además muestra la relación con los objetivos de la
--	---

	compañía
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> - Es un método integral - No ofrece un valor cuantitativo consistente sobre los AI: requiere de un analista que transforme los resultados cuantitativos en cualitativos. Esta transformación es su gran debilidad, ya que cada analista puede tener su propio criterio de transformación - No tiene en cuenta las relaciones entre bloques (sinergias) - No tiene en cuenta el horizonte temporal - No utiliza indicadores cuantitativos - La clasificación subjetiva de los AI en los 33 subniveles - Difícil aplicación práctica a causa de la selección de AI y valoración: no explica cómo identificar los AI, qué analizar y cómo fijar un objetivo en cada aspecto

1996 Bontis

DIC

Citación Ponderada de Patentes (Citation-Weighted Patents)

- El CI y su evolución son medidos en base a los impactos de los esfuerzos de desarrollo en investigación a través de una serie de indicadores que describen las patentes de la compañía, como el número de patentes, el coste de la misma respecto al volumen de ventas, etc.
- Las patentes eran consideradas como resultados del I+D, pero con menor

<p>relación con los resultados económicos que éste. Aún así, ponderándolas, se consideran un indicador de la intensidad de los resultados del I+D. Y su acumulación (stock) representa los conocimientos generados por los esfuerzos en I+D</p> <p>- Se parte de las siguientes premisas:</p> <ul style="list-style-type: none"> o El valor actual de los beneficios futuros de una compañía dependerá de su conocimiento o El conocimiento tecnológico en una compañía tiende a generar patentes, sobre las cuales los futuros investigadores construirán su innovación <p>- En base a las patentes que haya desarrollado la compañía se calcula un "factor tecnológico"</p> <p>- Los antecedentes tecnológicos de las invenciones patentadas se llaman "citas", que son un indicador del valor real asociado a una patente y correlado con el valor de mercado de la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ofrece un rendimiento histórico - El resultado es cuantitativo y cualitativo 	
Objetivos	Medir las patentes como elemento intermedio con el CI
Tipos de Capital Intelectual	- No distingue
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> - Intensidad de la patente ponderada - Stock de la patente ponderada - Número de patentes

	<ul style="list-style-type: none"> - Coste de las patentes sobre las ventas Entre otros...
Aportaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Es un indicador de que la compañía tiene una posición competitiva en un área determinada - Funciona bien en los sectores de mercado donde las patentes prevalecen (biotecnológico, químico, farmacéutico, etc.)
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> - Hay auto-citas, que generan un caos organizativo - Se basa en históricos (las patentes son elementos pasados cuando se construye innovación sobre ellas) - Ofrece un resultado muy limitado a causa de la burocracia de las patentes - No funciona en sectores donde las patentes no son tan relevantes, como es el caso de la consultoría de gestión, donde lo predominante es el conocimiento
1996	<p>Modelo de la University of Western Ontario</p>
Bontis	<ul style="list-style-type: none"> - De entre los tres bloques que constituyen el capital intelectual (c. humano, estructural y relacional), se orienta con mayor intensidad al primero - Considera que el capital humano es la clave del valor de una empresa - El capital intelectual da lugar al <i>desempañ</i>
SC	<p>Objetivos</p> <p>Medir las relaciones causa-efecto entre elementos del C. Intelectual, y también entre el C. Intelectual y los</p>

	resultados empresariales
Tipos de Capital Intelectual	<ul style="list-style-type: none"> - C. Estructural - C. Clientes - C. Humano
Indicadores	- Sólo emplea relaciones de resultados organizativos
Aportaciones	- El C. Humano es la pieza clave que relaciona los elementos del C. Intelectual y su repercusión en los resultados de la empresa
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> - No tiene en cuenta el horizonte temporal - No contempla las relaciones que existe entre los diferentes tipos de C. Intelectual
1996	Canadian Imperial Bank of Commerce (CIBC)
Saint-Onge	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollaron una nueva visión de la construcción del capital humano. Emplea <i>modelos de competencia</i> que describen las habilidades que los clientes esperan de la personas de la empresa con las que tratan, que se convierten en <i>mapas de competencia</i> que muestran las características que los empleados deben tener - Considera que el resultado del aprendizaje de la organización es la creación del C. del Conocimiento, que asimila al C. Intelectual - Divide el aprendizaje de una empresa en: individual, en equipo, organizacional y de clientes
SC	Objetivos
	Medir la relación entre el C. Intelectual (C. de

	<p>Conocimiento) y su medición y el aprendizaje organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> - C. Cliente - C. Financiero - C. Estructural - C. Humano
<p>Tipos de Capital Intelectual</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sólo emplea indicadores de aprendizaje, no de medición
<p>Indicadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciona aprendizaje con conocimiento - Nueva aproximación al desarrollo de los empleados - Indica cómo construir capital humano útil <i>mediante modelos de competencia</i>
<p>Aportaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> - No posee indicadores de medición - No tiene en cuenta el horizonte temporal - No explica las interrelaciones entre bloques - Justifica el C. Financiero a través del aprendizaje organizacional
<p>Desventajas</p>	

1996 Boston Consulting Group MCM

Cash Value Added (CVA)

- Detecta la destrucción o creación de valor en una empresa de manera periódica y con resultados económicos
- Surgió porque el EVA y el CFROI no pueden realizar aproximaciones futuras

- Es una variante del EVA	
Objetivos	- Identificar la creación de valor en una empresa
Tipos de Capital Intelectual	- No distingue
Indicadores	- MVA
Aportaciones	- Permite aplicarse a nivel de unidad de estrategia de negocios
Desventajas	- Ha de ser medido en varios periodos para poder ser comparado - Cálculo más complejo que el EVA
Celimi	
- Incluye en el informe anual una <i>auditoría de conocimientos</i> , con una agrupación de los activos intangibles en tres categorías y mediante indicadores que los cuantificarán a partir de tres variables. Son 23 indicadores en los nuevos grupos, los cuales constituyen el <i>monitor de activos intangibles de Celimi</i>	
- Divide los AI en tres categorías y los cuantifica con identificadores que pretenden resaltar su eficiencia, estabilidad y crecimiento	
Objetivos	Método orientado a medir el capital Humano de una empresa para incluirlo en su informe anual
Tipos de Capital Intelectual	- 3 categorías: C. Clientes, C. organizacional, C. personal - Dentro de cada una de ellas hay tres subcategorías:

1995 Empresa Celimi

SC

	estabilidad, crecimiento/renovación, eficiencia
Indicadores	- Tiene indicadores, creando el monitor de AI de Celimi
Aportaciones	- Nueva forma de medir los intangibles, al enfocar los indicadores en la explicación de determinadas variables
Desventajas	- La rigidez establecida en las variables seleccionadas

Holistic Accounts

SC

1995 Ramboll Group

- Es un método creado por la compañía Rambøll. En los 90 comenzó a desarrollar un sistema métrico para la medición y gestión de los AI. Es en 1995 cuando publican su primer informe, que integraba un modelo holístico
- Distingue entre nueve áreas de la empresa: valores y gestión, procesos estratégicos, recursos humanos, recursos estructurales, resultados de cliente, resultados de empleados, resultados de la sociedad, resultados financieros y consultoría
- Genera los indicadores de cada área en tres ejes sobre la empresa:
 - o Qué tiene: costes, número de trabajadores, competencias, etc.
 - o Qué hace: desarrollo de los trabajadores para conseguir los objetivos
 - o Qué consigue: grado de satisfacción de los *stakeholders*
- Se establecen esos tres ejes en cada una de las áreas de la empresa que se desee, marcando primero un valor de mercado en ellas. Se distingue su aplicación al capital no financiero y a la equidad
- Usa los indicadores como sistema de gestión

<ul style="list-style-type: none"> - Crea la <i>hoja de balance filosófico</i>, que mide tanto la satisfacción del empleado como la evaluación de gestión. Para llevarlo a cabo realizan un cuestionario entre los empleados, y se hace cada dos años. Se entrega junto con el resto de cuentas de la empresa - Este modelo se ha ido desarrollando a lo largo de los años - Basado en el modelo <i>EFQM Business Excellence Model</i>. 	<p>Conseguir unas herramientas de gestión adecuadas para la empresa, teniendo en cuenta la relevancia del capital humano</p> <ul style="list-style-type: none"> - Básicamente se centra en el capital humano: la satisfacción del empleado y trabajador, el liderazgo y los procesos - Indicadores en nueve áreas diferentes, y de tres tipos distintos (ejes) <p>Aportaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> - ofrecer herramientas de gestión eficaces - Creación de la <i>hoja de balance filosófico</i>, que complementa las cuentas financieras anuales - Modelo sencillo <p>Desventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> - subjetividad en los indicadores, aunque existen unas reglas que indican cómo elegirlos - ponderación (relación) entre áreas subjetivas - difícil establecimiento de los objetivos éticos de la empresa teniendo en cuenta la realidad diaria de la
Objetivos	
Tipos de Capital Intelectual	
Indicadores	
Aportaciones	
Desventajas	

	misma
1994	Edvinsson & Malone
	SC
	Skandia Navigator™
<ul style="list-style-type: none"> - Dice que el valor de una compañía es el capital financiero más el capital intelectual, por lo que el valor financiero es un apoyo para justificar los resultados de los indicadores que miden el C. Intelectual - Tiene cinco áreas de enfoque donde la empresa puede trabajar (financiero, de clientes, de renovación y desarrollo, humano y de proceso). En cada uno de ellos hay una serie de indicadores. A veces se divide cada área en subniveles - Emplea una estructura jerárquica de relaciones entre capitales - Usa hasta 164 indicadores métricos (91 basados en intelectualidad, 73 son métricas tradicionales) - Las medidas son una mezcla de ratios, números absolutos y figuras basadas en lo financiero, con lo que no todos pueden ser puestos en una escala absoluta - Ofrece un rendimiento histórico y futuro - El resultado es relativo (un intervalo) <p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Medir el valor de una compañía través de indicadores, y mostrando los resultados de una manera cómoda e inteligible, aplicable para realizar las acciones necesarias y fácilmente comparable con otras empresas - Hacer visible el C. Intelectual en estados contables, ya que considera que el valor de mercado es igual al C. 	

	Intelectual más el C. Financiero
Tipos de Capital Intelectual	<ul style="list-style-type: none"> - C. Humano - C. Estructural - C. Clientes
Indicadores	<p>Propone indicadores nuevos. A los tradicionales les añade ratios que evalúan el rendimiento, calidad y rapidez</p> <ul style="list-style-type: none"> - Indicadores de medida absoluta del C. Intelectual - Indicadores de eficiencia del C. Intelectual
Aportaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Sí tiene en cuenta los horizontes temporales - Aplicación empírica, real, y labor de difusión - El enfoque Humano es el centro del modelo - Establecimiento de directrices de actuación - Es referencia para muchos modelos
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor desarrollo de las relaciones entre los bloques y de los indicadores - Utiliza medidas financieras, porcentuales y cualitativas - Incapacidad para establecer estrategia - Selección de indicadores y utilidad para otras empresas
1994 Dow Chemical	<p>Modelo de la empresa Dow Chemical</p> <ul style="list-style-type: none"> - Orientado a la gestión de activos intangibles derivados de la propiedad intelectual (patentes) y derivado al resto de activos intangibles. - Modelo que clasifica, valora y gestiona las patentes de una empresa, creando
	SC

<p>así una metodología propia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Considera que el conocimiento, a pesar de ser un valor potencial, no cobra valor hasta que no es puesto en práctica. Una vez que eso ocurre, se considera que dicho conocimiento pertenece a su creador y se convierte en propiedad intelectual (a través de, por ejemplo, una patente), que como activo posee un valor definido y un uso específico (Activo Intelectual) - El valor de la organización se produce por la intersección de sus tres vértices, que son el C. Humano, el C. Organizacional y el C. Relacional - El modelo se implanta durante dos años y se lleva a cabo en seis fases: definición e implantación de una estrategia de negocio, valoración de los competidores, clasificación de los intangibles, tasación de los mismos, inversión en ellos y gestión de la cartera de activos intelectuales - Basado en el Skandia Navigator (1994)
Objetivos	<p>Clasificar, gestionar y valorar la cartera de patentes de una empresa</p>
Tipos de Capital Intelectual	<ul style="list-style-type: none"> - C. Humano - C. Organizacional - C. Clientes
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores no financieros con impacto en los resultados de la empresa
Aportaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Primer informe de C. Intelectual para una empresa en EEUU - Asegura que la gestión del activo intelectual está

	<p>alineada con los objetivos estratégicos de la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Introduce nuevos conceptos: director general de gestión de AI, centro global de tecnología relacionada con el AI
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> - Surge centrado en la propiedad intelectual y olvida otros intangibles - No atiende la gestión de la información a terceros sobre el valor de los intangibles - No hay un departamento específico para el centro global de tecnología, por lo que en cada negocio habrá un responsable de AI
Matriz de Recursos	
	<ul style="list-style-type: none"> - Incluye en el balance de la compañía tanto los activos visibles (tangibles e intangibles) como los ocultos, que también suponen un aumento de valor - Es paralela al balance invisible, porque complementa al balance de situación - Se centra sobre todo en el C. Estructural, considerándolo más importante que el capital individual en empresas basadas en conocimiento
Objetivos	Ofrece unas medidas de los servicios que se complementan con las cuentas financieras, dando mayor realidad al valor de la compañía
Tipos de Capital	- C. Clientes

1994 Lusch & Harvey MCM

Intelectual	- C. Individual - C. Estructural		
Indicadores	- Indicadores no financieros		
Aportaciones	- Fue un punto de arranque para muchas empresas		
Desventajas	- No considera todos los intangibles, por ejemplo no emplea el C. Humano - Formato poco adecuado		
1993	Tjänsteförbundet	SC	Recomendaciones de Tjänsteförbundet
			- Asociación que creó un modelo conceptual para calcular el valor de las empresas. Considera tres aspectos del C. Intelectual para valorar las empresas que se basan en el "conocimiento-intensivo"
			- Complementa las cuentas de la empresa mediante indicadores no financieros
			- Modelo conceptual
			Objetivos
			Ofrece unas medidas de los servicios que se complementan con las cuentas financieras, dando mayor realidad al valor de la compañía
			Tipos de Capital Intelectual
			C. Clientes, C. Individual, C. Estructural
			Indicadores
			Indicadores no financieros
			Aportaciones
			Primer modelo que distingue entre C. Individual y C. Estructural

Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> - No tiene en cuenta los indicadores financieros, simplemente se considera un aditivo - No está suficientemente desarrollado
1992 Kaplan & Norton	SC
Modelo de cuadro de mando integral (Balanced ScoreCard)	
<ul style="list-style-type: none"> - Es la traducción de la estrategia y la misión de una compañía en un conjunto de indicadores financieros y no financieros que dan la estructura necesaria para un sistema de gestión y de medición estratégico según 4 perspectivas equilibradas. En cada una se determinan unos indicadores que representarán los objetivos planteados 	
<ul style="list-style-type: none"> - El valor financiero es un apoyo para justificar los resultados de los indicadores que miden el C. Intelectual 	
<ul style="list-style-type: none"> - Diseñado para orientar a los directivos de la compañía a saber identificar los factores que contribuyen al éxito de la estrategia del negocio 	
<ul style="list-style-type: none"> - Tiene parecidos con el IAM, en especial en las perspectivas que utiliza. Pero con la diferencia de que el BSC no parte de la base de la naturaleza de la empresa, sino que parte de una visión estratégica 	
<ul style="list-style-type: none"> - Ofrece un rendimiento histórico y futuro 	
<ul style="list-style-type: none"> - El resultado es cualitativo (un intervalo) 	
Objetivos	Medir los resultados a través de indicadores financieros y no financieros
Tipos de Capital Intelectual	<ul style="list-style-type: none"> - 4 perspectivas: de Cliente, de Procesos Internos de Negocio, Financiera, del Aprendizaje y Crecimiento

Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores <i>driver y output</i> - Indicadores financieros y no financieros 	
Aportaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Correla las medidas con los objetivos estratégicos - Visión integral de los sistemas de medición para la gestión - Evita el empleo no óptimo de recursos - Incorpora la estrategia y su comunicación, y facilita su implementación - Visión pragmática resultante del <i>brainstorming</i> - Conjunto de indicadores interrelacionados entre sí y enlazados con la estrategia de la empresa 	
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> - La Causa-efecto es demasiado simple - Rigidez en la delimitación de perspectivas - Orientación interna - Indirectamente se emplea para medir el C. Intelectual - No mide los valores cuantitativos de los activos - Se necesita divulgar mucha información de la empresa para poder realizar comparaciones entre empresas 	
	<p>Market Value Added (MVA)</p>	
1991	Stern Stewart	MCM
<ul style="list-style-type: none"> - Permite detectar la creación de valor de una empresa teniendo en cuenta las aportaciones de los accionistas - Surgió porque el EVA y el CFROI no pueden realizar aproximaciones futuras 		

<p>- Es el equivalente a la suma del valor actual de todos los EVA previstos para el futuro</p>	<p>Identificar la creación de valor en una empresa</p>	
Objetivos	<p>- No distingue</p>	
Tipos de Capital Intelectual	<p>- MVA</p>	
Indicadores	<p>- Permite determinar expectativas sobre los resultados de las estrategias a adoptar</p> <p>- Incorpora las expectativas de futuro del sector</p>	
Aportaciones		
Desventajas	<p>- No considera los costos de oportunidad del capital invertido</p> <p>- No considera la rentabilidad del efecto repartido a los accionistas</p> <p>- No se puede calcular a nivel de unidad estratégica de negocio</p> <p>- No se puede usar en compañías que no cotizan en bolsa</p>	
1988	Johansson	DIC
<p>Human Resource Costing & Accounting (HRCA)</p>		
<p>- Aparece como evolución del método HRA (Human Resource Accounting). Se basa en el supuesto de que la contabilidad tradicional y los procedimientos de costes tienen una influencia significativa en los hábitos de la empresa. Y no olvida que todo lo relacionado con recursos humanos debe ser mejorado. Este instrumento pretende cambiar los hábitos de la empresa para generar más</p>		

beneficios	<ul style="list-style-type: none"> - Calcula el CI como la aportación de los activos intangibles humanos de la compañía entre los costes que ello genera (la capitalización de los gastos salariales). Es decir, es el resultado de la división entre la contribución de los recursos humanos de la organización y los gastos salariales capitalizados - Estima la reducción de los beneficios de la compañía por el impacto oculto de los costes relacionados con los recursos humanos - Realiza ajustes en la cuenta de pérdidas y ganancias - Ofrece un rendimiento histórico - El resultado es cualitativo y cuantitativo
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Calcular el valor del capital intelectual en base a los recursos humanos y los gastos relacionados con ellos - Mejorar la gestión de los recursos humanos desde la perspectiva empresarial, incrementando la transparencia de sus costes
Tipos de Capital Intelectual	- C. Humano
Indicadores	- No financieros
Aportaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Herramienta muy sencilla de emplear en la gestión - Ayuda en la toma de decisiones
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> - Algunos indicadores son difíciles de medir (indicadores no financieros de los recursos humanos) - Necesita indicadores de rentabilidad de las inversiones

	<p>en recursos humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Requiere de inversión para educar a los directores de recursos humanos en cómo calcular los costes de su área, los valores y las ganancias
<p>1950's Tobin J.</p>	<p>MCM</p>
<p>Q de Tobin</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compara el valor de mercado de un bien con su coste de reposición. Es una medición global - El resultado es un ratio, q, que es el valor de mercado de la compañía entre el coste de reposición de los activos. En función de la evolución de q se estudia el rendimiento del CI, y la efectividad de la empresa en su gestión. - Precursor de los métodos financieros de valoración de AI - Ofrece un rendimiento histórico - El resultado es cualitativo y cuantitativo - Modelo conceptual 	<p>Objetivos</p> <p>Pretende determinar el valor global de los activos intangibles de manera independiente a la definición de C. Intelectual que tome la compañía</p> <p>Tipos de Capital Intelectual</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se divide el valor de mercado por el coste de reposición del capital fijo de una empresa, obteniendo la tasa q - No procede <p>Aportaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analiza las tendencias del C. Intelectual - Neutraliza los efectos de las políticas de depreciación

	<ul style="list-style-type: none">- Predice el comportamiento de la inversión independientemente de los factores macroeconómicos- Permite realizar comparaciones entre compañías en periodos de años
Desventajas	<ul style="list-style-type: none">- Efectos de variables exógenas- Los derivados de ajustes a valores contables

8.3. Conclusiones

Se puede observar la cantidad de métodos existentes para la valoración de activos intangibles (en concreto se han recogido 46 modelos distintos).

Sin embargo Bernard Marr, en base a un estudio realizado por el Instituto Americano de Contadores Públicos, la CIMA y la Sociedad de Contadores de Gestión de Canadá, afirma que:

[...] aunque la mayoría de los ejecutivos está de acuerdo en que el capital intelectual es fundamental para el éxito continuo de sus empresas, sus métodos de medición y gestión de estos facilitadores invisibles de mejora son o pobres o inexistentes.

(Marr, 2008)

Sentencia corroborada por muchos otros autores. Surge así un nuevo planteamiento no contemplado en origen, que lleva a cuestionar la comunicación de estos métodos hacia los usuarios:

**7º nuevo
planteamiento**

*¿Poseen las compañías al alcance de su mano los
diferentes métodos de valoración de activos
intangibles?*

Este nuevo dilema será planteado a los expertos en el marco empírico, para que puedan verificar si uno de los problemas de la falta de valoración y promoción de activos intangibles en las empresas se debe a la ausencia de información.

Tras la presente recapitulación de los métodos de valoración de activos intangibles más relevantes a lo largo de la historia, se pasa en los capítulos siguientes a analizar algunos de ellos en profundidad.

Capítulo 9

Métodos de valoración de intangibles MCM

Los métodos de capitalización de mercado (MCM) calculan la diferencia entre la capitalización de mercado de la empresa y su capital contable como el valor de su capital intelectual o de sus activos intangibles.

En ellos se engloban las medidas o indicadores que permiten calcular de manera inmediata el valor de una compañía. Se denominan *múltiplos*, y son elementos comparables y que pueden dar resultados razonables en el caso de que los activos intangibles no tengan gran peso en la compañía. En la valoración por múltiplos, se intenta obtener el valor de los activos comparando con el precio de mercado de otros activos semejantes. Se trata de valoraciones muy sencillas, intuitivas pero que pueden ser usadas incorrectamente. En concreto, los múltiplos basados en valores de mercado son los que se corresponden a los MCM.

Tal y como Guillermo López indica, dentro de los múltiplos, existen cuatro tipos:

Múltiplos

Basados en valores de mercado	Basados en la cuenta de resultados	Basados en el cash flow	Otros
- Price Earning	- Price/EBIT	- Price/Operative cash flow	- Cantidad de clientes
- Price/Book Value	- Price/EBITDA	- Price/Equity cash flow	- Cantidad de abonados
- Q de Tobin	- Price/Ventas	- FCF yield	
	- Price/Book value	- FCF/Div	

Tabla 41: Tipos de múltiplos. Fuente (López Dumrauf, 2004)

De entre ellos, los únicos que permiten medir de alguna manera la existencia de activos intangibles son la tasa Q de Tobin y el *Market-to-book Value*. Esto es porque el valor de mercado puede incluir los activos intangibles. Pero también dependen de la situación del momento, por lo que al calcular los MCM, los estados financieros deben estar ajustados por inflación.

El valor en libros no se suele actualizar, a no ser que se dé el caso de una fusión o que sea renovado por ley, vía el BOE español, con la libertad de acogerse o no. Lo que implica que el valor en libros no será siempre el valor de mercado ya que se trata de un coste histórico. Por tanto, los MCM se pueden convertir en suposiciones no reales.

Además, es evidente que estos métodos serán útiles solamente en el caso de existir un valor de mercado determinado, como es en el caso de empresas que cotizan en bolsa o que lo hayan calculado para realizar alguna operación. En caso contrario, no se podría calcular. Aún así, su aplicación es utilizada como soporte a otros métodos.

Dentro de esta tipología de métodos, se han analizado en profundidad la tasa Q de Tobin, el Market-to-book value, el balance invisible y el método mixto FiMIAM.

9.1. La tasa Q de Tobin

Tal y como se ha comentado, una medida aproximada del cálculo de los activos intangibles puede ser la relación entre el valor de mercado y el valor en libros. La tasa q de Tobin no es un método, sino que es un indicador. Fue propuesto por el premio Nobel de Economía James Tobin en 1969. No tiene nada que ver con la tasa en sentido de impuesto que propuso Tobin para el comercio internacional, y que consistía en cobrar por cada transacción económica que atravesara las fronteras nacionales.

Es un precursor de los métodos financieros de valoración de activos intangibles. Como Sales y Espitia comentan, *Combina información financiera, valor de mercado, con información contable, activos* (Espitia, 1986:428).

Se calcula dividiendo el valor de mercado de los activos de la empresa (su valor de cotización) entre el costo de reposición¹ los mismos estimado.

$$q = \frac{\text{valor_de_mercado_de_empresa}}{\text{valor_de_reposición_de_activos}} \quad (\text{ec. 1})$$

- Si $q > 1$, está sobrevaluada con respecto a su cotización, el coste de oportunidad es menor que las rentas que generan los activos productivos.
- Si $q < 1$, está subvaluada con respecto a su cotización, el coste de oportunidad es mayor que las expectativas que generan las rentas
- En cuanto a activos intangibles, si la q de una empresa es mayor que la de otra, es que tiene mayor capital intelectual
- En el valor de mercado de la empresa, se suele incluir la deuda
- Es la calidad de explotación de los recursos intangibles

La primera parte de la fórmula (la estimación del valor de mercado de los activos de una empresa) es fácil de obtener si se suman los valores que la empresa ha emitido, tales como bonos o acciones. Es más difícil, en cambio, obtener la estimación de costos de reposición de sus activos, a no ser que exista el mercado de dichos equipos. Dicho coste de reposición es aquél en el que se emplearían

¹ El coste de reposición consiste en estimar el valor de un activo [...] basándose en el coste actual que representaría reconstruirlo, incluyendo en él todas las partidas complementarias a la obra. (Caballer, 1994:95)

idénticos bienes, lo que puede implicar en el caso tecnológico un problema o un atraso (no contempla mejoras en la tecnología). Además, los activos intangibles derivados de los gastos en publicidad, investigación y desarrollo son también complicados de medir. Sin embargo, ofrece una visión global de cómo se encuentran los mercados de sobre o infravalorados durante un período de tiempo.

Es habitual que los investigadores que calculan esta tasa desconozcan el valor de la tasa de reposición y los ignoren, por lo que obtienen tasas mayores que 1. Con esta premisa, los resultados obtenidos no pueden ser fiables si no se emplean ajustes adicionales. Trujillo y Martín indican que *algunos analistas utilizan, en el denominador, el valor contable de los activos* (Martín, 2000:111).

La gran ventaja de la q de Tobin es que evita el problema de estimar los costos marginales o las tasas de rendimiento. Pero para que q tenga sentido se necesita que las medidas tomadas sean exactas. Es decir, dependen del mercado. Una situación que daría una medida incorrecta es si la bolsa bajara por motivos ajenos, manteniéndose igualmente el valor de los intangibles de una empresa. Se obtendrían resultados indeseables. Tal y como Salinas Fabbri comenta,

Este criterio tiene más sentido que el de coste histórico (ya que el referente no es el gasto incurrido sino la utilidad equivalente), por sí solo carece de valor, ya que no tiene en cuenta los beneficios o retornos generados por la marca.

(Salinas Fabbri, 2008a:100)

Como indica García Tamarit (2001:42),

Q conjuga el valor en función de las expectativas del mercado con el coste de crear una empresa con el mismo equipamiento. Este ratio sustituye el valor contable de la empresa, por un coste que equivale al desembolso monetario necesario para adquirir la misma capacidad productiva de la empresa con la tecnología más reciente.

Según Vicente Esteve y Cecilio R. Tamarit (Esteve, 1993:3),

La idea original, propuesta por Tobin (1969), sugiere que las decisiones de inversión de las empresas dependen en gran medida del ratio entre el valor de mercado de la empresa y el coste de reemplazamiento del stock de capital instalado (ratio definido como q). Posteriormente, en la década de los ochenta el modelo neoclásico de inversión de Jorgeson (1963) ha sido aceptado a funciones de inversión que incluyen la q de Tobin (Yoshikawa (1980), Hayashi (1982)).

Del mismo modo, Thomas A. Stewart afirma que *predice las decisiones de inversión independientemente de los factores macroeconómicos como las tasas de interés*. Referencia la tasa q a la probabilidad de no comprar más activos como los calculados (en el caso de $q < 1$), o de invertir en ellos ($q > 1$) (Stewart, 1997:226). Salinas Quero lo suscribe: *en el ámbito de la macroeconomía el índice Q se ha postulado como un indicador que predice el comportamiento de la inversión* (Salinas Quero, 2006:25).

Sales y Espitia anotaron que los mercados de títulos dan una valoración no real de la empresa. En el caso de que la contabilidad la infravalore para obtener beneficios y los mercados de títulos la sobrevaloren respecto a su balance, es indicado emplear una medida relacionada con la tasa q para ponderar el promedio del valor del activo y del pasivo.

Aún así, Bouteiller (2002:6) piensa que este ratio es adecuado para la comparación entre empresas, donde cuanto mayor sea su valor, más retorno sobre los beneficios tiene la empresa. Y su conclusión es que es adecuado para comparar los valores de los activos intangibles de empresas, dentro de un mismo sector industrial.

9.2. Market-to-book value

El método valor de mercado-valor contable es un indicador financiero que se define como la relación entre el valor contable del patrimonio neto de una compañía y su valor a precio de mercado. Es decir, lo que según las normas y principios contables establece el mercado y lo que estiman los inversores.

$$MBV = \frac{MV}{BV} \quad (\text{ec. 2})$$

- MV es el valor de mercado
- BV es el valor de los libros

En resumen, el MBV *indica el número de veces que el precio contiene al valor teórico o contable de la acción* (Castaño, 2008). Si el valor es mayor a 1, se puede suponer que se ha creado valor debido a la aparición de activos intangibles. En ese caso, se podría estar creando valor sobre los fondos propios, aunque el problema es que puede deberse únicamente a la inflación, por lo que como se ha comentado previamente, para realizar el cálculo deben estar ajustados a la inflación. Aún así, Stewart lo considera como la diferencia entre el valor de mercado y su equivalente en libros.

Tal y como Stewart indica,

Se supone que todo lo que sobra en el valor de mercado tras descontar los activos fijos deben ser activos intangibles. [...] Es rápido, fácil y razonable. Si el valor de una compañía es mayor que el valor de lo que los accionistas poseen, tiene sentido atribuir dicha diferencia al capital intelectual.

(Stewart, 1997:224)

Su gran ventaja es que se trata de una referencia relativamente estable, a pesar de que las decisiones contables de cada empresa le pueden afectar. A pesar de ello, el MBV facilita la comparativa entre empresas. Su valor será negativo cuando el patrimonio neto así lo sea, de todas maneras sigue siendo útil en esas circunstancias.

El MBV es un *modelo de valoración relativa* (Martín, 2000:18). No ha sido uno de los indicadores más utilizados, ya que existen otros que suponían una mayor facilidad de cálculo, tales como el PER (*price/earning ratio*), pero con los que está relacionado. Además, este método mantiene la problemática de que si no se actualiza el valor en libros estará considerando un histórico, con lo que sus resultados serían inadecuados.

Según Bouteiller (2002:5-6), el ratio MBV tiene 3 problemas:

- el mercado de capital es volátil y está afectado por factores exógenos
- el valor en libros depende de la contabilidad empleada
- el valor en libros está afectado por tasas de depreciación y costes históricos
- ¿qué se puede hacer con la información del valor de los activos intangibles?

Con lo que se plantea si los activos intangibles varían en la misma proporción que el valor en libros o que el valor de mercado. Stewart (1997:225) indica que hay evidencias de que el valor de mercado y el de libro están habitualmente subestimados. Según Sveiby (2000c:30), *la diferencia entre el valor de mercado y valor contable depende menos de los activos materiales que de los activos intangibles*. Lev (2001) indica que las dos variables a considerar son números que un inversor ya conoce, por lo que este resultado no ofrecería información nueva. Pike et al. (2002:658) demostraron que esta ecuación no era válida porque el valor en libros y las variables de capital intelectual no pueden ser separados.

A pesar de ello, Stewart indica que este ratio sí es útil como alarma (1997:225) y Bouteiller dice que se puede usar como alarma anual en comparaciones del valor de los activos intangibles de empresas del mismo sector (2002:6).

9.2.1. Relación entre el MBV y el PER

El PER es una de las medidas de valoración más empleadas, donde se calcula como el precio de una acción en el mercado entre el beneficio neto, después de impuestos, de la empresa. Es un *múltiplo* sobre los beneficios, a diferencia del MBV que es sobre el valor contable, y se define como:

$$PER = \frac{\text{valor_en_el_mercado}}{\text{beneficio_neto}} \quad (\text{ec. 3})$$

- Si el PER es elevado y el valor en el mercado es constante, la acción tiene buenas expectativas, lo que puede indicar que los activos intangibles son elevados, como correlación matemática (se aumenta el beneficio)

- En cambio, si el PER es elevado pero el valor en el mercado no es constante no genera buenas expectativas, ya que denota que el beneficio neto no tenderá a incrementarse
- Si PER bajo, puede ser que la acción tiene pocas expectativas con el consiguiente aumento de su cotización a corto plazo
- No permite medir los activos intangibles

Tal y como Dumrauf indica, su utilidad reside en que *permite realizar juicios rápidos sobre la sobrevaloración o infravaloración de empresas* (Dumrauf, 2004). Aún así, la infravaloración no puede permanecer en el tiempo, ya que el mercado corrige las sobrevaloraciones a partir de las imperfecciones que se tengan, y que no se pueden mantener indefinidamente.

Según García Tamarit (2001), Director del Banco *Patagon* y profesor de la Escuela de Negocios de Valencia *Estema*, se puede reformular el PER en función de los dividendos y de una serie de supuestos. Para ello, se supone que el valor de una empresa equivale a la suma de dividendos pagados actualizados a una tasa de descuento. El precio de una acción sería equivalente a los dividendos que reparte, es decir, al flujo de caja del accionista, descontadas al coste del accionista. Con esto se tiene:

$$P = \frac{d_1}{1+k} + \frac{d_2}{(1+k)^2} + \frac{d_3}{(1+k)^3} + \dots \quad (\text{ec. 4})$$

- P= precio de la acción
- d_n = dividendo del periodo n
- k = tasa de descuento del accionista (coste de mercado más riesgo)

Si se supone un crecimiento constante de los dividendos, se obtiene el modelo Gordon Saphiro, que relaciona el coste del accionista con un supuesto crecimiento constante de los dividendos, se tiene que:

$$P = \frac{Div}{k - g} \quad (\text{ec. 5})$$

- k = tasa de descuento del accionista o riesgo
- g = tasa de crecimiento, relacionada con el ROE

Y ahora se puede proceder al cálculo del PER aplicando la división por el beneficio, con lo que se obtiene una expresión relacionada con el Pay Out (son beneficios destinados a repartir dividendos), el crecimiento y el coste oportunidad:

$$PER = \frac{PayOut}{k - g} \quad (\text{ec. 6})$$

- Fórmula más intuitiva
- Payout = dividendos / beneficios

Se obtiene de esta manera que, con el PER el precio de una acción depende de la tasa de reparto de beneficios (PayOut), el coste de oportunidad del accionista y la tasa de crecimiento. De la misma manera, partiendo de la ecuación 5 antes calculada, estos tres parámetros pueden ser fácilmente relacionados con el MBV (Salinas Quero, 2006:23-24):

$$P = \frac{Div}{k - g} = \frac{PayOut \times BPA}{k - g} = \frac{BV \times ROE \times PayOut}{k - g} \quad (\text{ec. 7})$$

- BPA = beneficio por acción

Por lo que, despejando el BV, se tiene que MBV es:

$$MBV = \frac{MV}{BV} = \frac{ROE \times PayOut}{k - g} \quad (\text{ec. 8})$$

Como $g = ROE (1 - \text{PayOut})$, aplicándolo a la ecuación 8 anterior se tiene que²:

$$MBV = \frac{ROE - g}{k - g} \quad (\text{ec. 9})$$

- Si $ROE > k$, el valor de mercado de las acciones será mayor que su valor contable

² Donde ROE es la rentabilidad de los recursos propios (García Tamarit, 2001:52):

$$ROE = \frac{\text{beneficio}}{\text{valor_contable_recursos_propios}}$$

- Si $ROE=k$, el precio de las acciones en el mercado será igual que su valor contable

Con esta última ecuación, se tiene que la estabilidad del MBV depende de la diferencia entre el ROE y k .

9.3. El método financiero de evaluación de los activos intangibles (FiMIAM)

9.3.1. Definición y cálculo original del FiMIAM

Irena Rodov y Philippe Leliaert diseñaron en 2002 un método financiero de evaluación de los activos intangibles (FiMIAM). Este modelo estima el valor económico del capital intelectual, a través de la asignación de valores a coeficientes. Según Sveiby, además puede considerarse un método DIC³. Es una combinación de las medidas de los activos tangibles e intangibles.

Se trata de una metodología sencilla, aplicable a todo tipo de empresas y que permite las comparaciones. Consiste en determinar el capital intelectual y sus componentes, aplicando coeficientes y asignando valores.

Este método busca unir el valor del capital intelectual con el valor de mercado sobre el valor de libros (MBV). Además, muestra las interdependencias de los componentes del capital intelectual, que son capital humano, de cliente y estructural (Levy, 2007:387). Para ello, realiza una identificación de los principales componentes intangibles y les asigna unos coeficientes ponderados.

Se lleva a cabo en seis pasos (Ordaz, 2005:35-41):

1. *Se obtiene el capital intelectual total realizado* como el la diferencia entre el valor de mercado y el valor en libros (MBV).
2. *Se identifican los componentes más destacados del capital intelectual*, estructurado en C. Humano, C. Relacional y C. Estructural
3. *Se asignan valores relativos a cada componente*, en base a la experiencia y al conocimiento de cómo crea valor la empresa, se asignan coeficientes a cada componente que reflejen la importancia que tienen unos sobre otros.

³ El FiMIAM es un método mixto ya que también cumple las características de un método DIC: identifica los componentes del capital intelectual y los pondera para obtener finalmente el valor de cada uno. (Véase el Capítulo 11, Apartado 4 de esta tesis para mayor información.)

4. *Se justifican los coeficientes*
5. *Se asignan valores* (se multiplica el valor promedio de cada componente por el capital intelectual total realizado obtenido en el paso 1). Con esto se habría obtenido el valor del capital intangible
6. *Se incluye el valor de mercado* en los estados financieros de la empresa. Se suman todos los valores obtenidos de los componentes del paso 5 y se añade al valor del paso 1, obteniendo así el valor de mercado.

9.3.2. Mejoras del FiMIAM

Tal y como se ha visto, el FiMIAM parte en el primer paso de que el cálculo del capital intelectual realizado se puede obtener como la diferencia entre el valor de mercado y el valor en libros:

$$\text{Valor de mercado} = \text{valor tangible} + \text{valor intangible} \quad (\text{ec. 10})$$

$$\text{Valor de mercado} = \text{valor razonable en libros} + \text{valor del CI realizado} \quad (\text{ec. 11})$$

Teniendo en cuenta la segunda ecuación (la 11), la problemática que surge es que la determinación del capital intelectual puede dar lugar a error ya que no contempla la fluctuación del mercado. Para solucionarlo, se incorpora el término *erosión del capital intelectual* (*intellectual capital erosion, ICE*), que se calcula de la siguiente manera (Rodov, 2002:332):

$$\text{Valor de mercado alcanzable} = \text{valor mercado} + \text{ICE} \quad (\text{ec. 12})$$

Con lo que finalmente se tiene la siguiente evidencia:

$$\text{Valor de mercado alcanzable} = \text{capital tangible} + \text{capital intelectual realizado} + \text{ICE} \quad (\text{ec. 13})$$

De esta manera, se ajusta el capital obtenido a las variaciones del mercado. Y además del valor del capital intangible, mide también el del tangible.

9.3.3. Ventajas y desventajas del FiMIAM

La gran ventaja de este método es que ofrece un valor monetario del capital intangible. Con él, se puede tener un conocimiento mucho más práctico sobre el valor de la empresa que permita dirigir la gestión de la misma, así como incluirlo en el balance económico.

Por otro lado, se trata de una metodología sencilla y adaptable a cualquier empresa, ya que parte de la clasificación de intangibles más usada (capital humano, estructural y de cliente).

Aún así, el hecho de determinar los componentes principales del capital intelectual hace que se limite los mismos, ya que se toma una serie finita de ellos. De todas maneras, cada empresa podrá ampliar dicha lista en función de sus características, lo que dota de cierta flexibilidad a este modelo.

Cierto es que la ponderación de cada componente del capital intelectual determinado implica subjetividad. Es por ello que es preferible que sea realizado por la directiva de la empresa, que tiene un amplio conocimiento sobre el funcionamiento de la misma.

La mayor desventaja de este método es que se basa en el valor en libros de la empresa, lo que implica el uso de costos históricos, probablemente poco representativos de la situación actual. Una buena opción sería actualizar dicho valor antes de realizar el cálculo.

A pesar de todo esto, Felicia Levy lo califica como un *buen intento de ubicar los activos intangibles más relevantes en la organización* (Levy, 2007:387).

9.4. Balance Invisible

9.4.1. Definición y cálculo original del Balance Invisible

Karl Sveiby y el Grupo Konrad idearon este modelo en 1989 para representar los activos de las empresas basadas en conocimiento. Determinaron 40 indicadores para medir el rendimiento intangible e incorporarlo en un balance de la empresa. En él se muestra un Capital Intelectual, dividido en estructural e individual, que contribuyen a la generación de beneficios.

El primero se refiere a los conocimientos que poseen las personas y que emplean para resolver capacidades. Como indica Levy (2007:384) no todos los empleados contribuyen al capital intelectual. En cambio, el capital estructural representa la manera en que la compañía resuelve los problemas (Levy, 2007:384), es decir, son los procedimientos de la empresa que permiten su funcionamiento.

Como indica Scarabino (2007:62), el balance invisible es *un método para representar los recursos que tiene la empresa basados en el conocimiento*. Son considerados invisibles porque no se incluyen en los balances financieros de las empresas.

Una de las principales contribuciones de este modelo fue el desarrollo de la clasificación de los activos intangibles así como la generación de indicadores.

Su gran ventaja es que ofrece una visión sencilla de los activos de conocimiento de una empresa.

Entre las desventajas, el Balance Invisible no permite dar valor económico a los activos. Estos activos son elegidos por la propia empresa como los más importantes, lo que conlleva subjetividad. Además, no permite realizar comparaciones entre empresas.

El Balance Invisible se incluye como método aunque parece más acertado considerarlo como modelo. Su gran importancia radica en que fue precursor de múltiples métodos de valoración.

9.4.2. Mejoras del Balance Invisible

Sveiby realizó una ampliación de este modelo indicando que los activos intangibles que pertenecen al balance invisible se pueden clasificar en tres categorías (Sveiby, 1998a:32): capital humano, organizacional y de cliente. Tras la publicación de las mismas en su libro *The Invisible Balance Sheet* (Sveiby, 1998b), se convirtió en un estándar.

Cada uno de ellos puede ser medido con el método que se prefiera, pero aparecerán todos en el balance anual. Este método ha sido el precursor de muchos otros, tales como Skandia o el Intangible Asset Monitor.

9.5. Comparativa entre los métodos

Tanto Thomas A. Stewart como Bouteiller (2002:6) opinan que es mejor emplear la tasa q de Tobin en vez de los ratios MBV porque permite neutralizar los efectos de las políticas de depreciación. De todos modos, ambos métodos son los más relevantes, según dicho autor, para realizar comparaciones en periodos de años entre compañías (Stewart, 1997:226). Su gran parecido hace que los dos supongan la eficiencia de los mercados capitales, y sean los mejores para hacer comparaciones del valor de los activos intangibles de varias empresas dentro del mismo sector. Pero puede que su valor no sea exacto debido a que el valor contable de los activos puede estar distorsionado.

En cuanto al Balance Invisible, es necesario mencionarlo debido a su contribución a la evolución de los métodos de valoración de activos intangibles, pero no debe ser considerado uno más, sino un modelo. Su aportación en la clasificación de los AI y en la generación de indicadores marcó un estándar todavía usado.

En la siguiente tabla (42) se puede ver un resumen de los diferentes métodos de MCM analizados:

<i>Modelo</i>	<i>Creador</i>	<i>Fórmula (valor de AI)</i>	<i>Características</i>	<i>Pros</i>	<i>Contras</i>
Tasa Q de Tobin	James Tobin	$q = \frac{\text{valor_mercado}}{\text{valor_reposición_activos}}$	<ul style="list-style-type: none"> - no es un método, es un indicador - medida aproximada de los AI - múltiplo sobre el valor contable de los activos - es un precursor de métodos de valoración de AI 	<ul style="list-style-type: none"> - ofrece una visión global - evita calcular tasas de rendimiento - útil en las comparaciones entre empresas 	<ul style="list-style-type: none"> - difícil obtener la información necesaria (costes de reposición) - depende del mercado
Market-to-book value	Stern Stewart y Luthy	$\text{MBV} = \frac{\text{valor_mercado}}{\text{valor en libros}}$	<ul style="list-style-type: none"> - múltiplo sobre el valor contable de los activos - si el patrimonio neto es negativo, su valor es negativo 	<ul style="list-style-type: none"> - relativamente estable - útil en las comparaciones entre empresas - puede usarse a pesar de tener resultados negativos 	<ul style="list-style-type: none"> - no da el valor exacto del CI: lo que representa no son los AI - afectado por las normas contables -
FIMIAM	Irena Rodov y Philippe Leliaert	$\text{Valor de mercado} = \begin{matrix} \text{Capital tangible} & + \\ \text{Capital intelectual} & + \\ \text{Erosión del capital} & \\ \text{intelectual} & \end{matrix}$	<ul style="list-style-type: none"> - método mixto (MCM y DIC) - estima el CI con resultado económico - busca ligar el valor del CI con el valor de mercado sobre el valor en libros - se lleva a cabo en seis pasos 	<ul style="list-style-type: none"> - metodología sencilla y adaptable a cualquier empresa - resultado numérico - se ajusta a las variaciones de mercado ("erosión del CI") - además, mide los activos tangibles 	<ul style="list-style-type: none"> - valores finitos de los componentes del CI elegidos - se basa en el valor en libros de la empresa (coste histórico) - subjetividad en la ponderación de los componentes del CI
Balance invisible	Konrad Group y Karl Sveiby	$\text{Capital intelectual} = \begin{matrix} \text{Capital individual} & + \\ \text{Capital estructural} & \end{matrix}$	<ul style="list-style-type: none"> - no es un método, es un modelo de valoración de AI - precursor de métodos de valoración 	<ul style="list-style-type: none"> - desarrollo de la clasificación de AI - generación de indicadores - visión sencilla de los activos de conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - no da valor económico - no permite las comparaciones entre empresas - subjetividad en la elección de los AI

Capítulo 10

Métodos de valoración de intangibles ROA

Como se ha visto, el objetivo principal de toda empresa es la creación de valor, y este concepto bien se puede relacionar con maximizar la eficiencia de la inversión de los accionistas.

En este sentido, los métodos ROA ofrecen soluciones puramente financieras, lo que concuerda con las necesidades financieras de los accionistas. Son herramientas de mediciones de resultados, no de organización. Esos resultados se miden en índices financieros, aplicados a través de una filosofía de gestión llamada *Value-Based Management* (VBM), la cual según Álvarez González:

Si la empresa decide adoptar una filosofía de gestión basada en el valor o Value-Based Management (VBM), cuya finalidad es la creación de valor para sus accionistas, necesita comprender qué elementos de sus operaciones diarias, de sus decisiones de explotación, de inversión y financiación tienen un mayor impacto sobre el valor.

(Álvarez González, 2007:27)

Existen cinco indicadores diferentes que buscan dicha aproximación:

- El valor económico añadido, EVA (Economic Added Value)
- La rentabilidad de los flujos de caja de inversión, CFROI (Cash Flow Return on Investment)

- El valor añadido de mercado, MVA (Market Value Added)
- El valor añadido en efectivo, CVA (Cash Value Added)
- El valor intangible calculado, CVI (Calculated Intangible Value)

Todos ellos son herramientas administrativas que pretenden orientar en la evolución del valor de los activos intangibles de una empresa.

10.1. EVA

10.1.1. Definición y cálculo original del EVA

EVA mide la creación de valor de una empresa en un periodo de tiempo determinado

Los orígenes del EVA se remontan a 1777, cuando Hamilton afirmaba que la creación de valor de una empresa venía tras obtener una rentabilidad superior al coste de los recursos utilizados. Este fenómeno adquirió diversos nombres durante el siglo XX, siendo el más reconocido *residual income* (resultado residual) o beneficio económico. A principios de los años 20 la compañía General Motors lo empleó para evaluar su crecimiento. General Electric, a la vista de los resultados, lo usó en los años 50 para determinar la rentabilidad de sus unidades de negocio. Pero no fue hasta 1990 cuando los consultores Stern Stewart & Co. vuelven a introducirlo y lo registran como marca comercial propia. Bennett Stewart lo publica por primera vez en 1991 en el libro *The Quest For Value*.

Pero, ¿qué es el EVA? Las referencias que se tienen son varias. Según Peter Drucker en una entrevista concedida a la revista Fortune,

No existe beneficio a menos que ganes el coste del capital. Lo dijo Alfred Marshall en 1886, Peter Drucker en 1954 y en 1973, y ahora el EVA (valor económico añadido) ha sistematizado esta idea, gracias a Dios.

Peter Drucker, 1998¹

Para Bennett Stewart, EVA es:

¹ Artículo escrito por Schlender, Brent (1998): "Peter Drucker takes the long view", Fortune Magazine, 28 Septiembre

EVA es el beneficio neto de la explotación menos una retribución adecuada por el costo de oportunidad de todo el capital invertido en una empresa. Como tal, el EVA es una estimación del verdadero "beneficio económico" o la cantidad en la que los beneficios superen o no alcancen el porcentaje mínimo de rendimiento requerido de retorno que los accionistas y prestamistas pueden conseguir mediante su inversión en otros valores de riesgo comparable.

G. Bennett, *Bennett Stewart explains how EVA*
www.sternstewart.com²

En resumen, el EVA es una medida de desempeño financiero basada en valor, que surge al comparar la rentabilidad de una compañía con el costo para obtener los recursos que la han conseguido. Es, por tanto, el resultado del beneficio menos el coste de todo el capital empleado, calculable mediante la siguiente fórmula (Álvarez González, 2007:28-29):

$$EVA = (ROI - WACC) \times \text{capital invertido} \quad (\text{ec. 14})$$

- Donde ROI es la tasa de rendimiento sobre la inversión, y mide la rentabilidad que la empresa está obteniendo por sus inversiones³
- WACC es el coste de capital de la inversión, es decir, la media ponderada del coste de los fondos propios y de la deuda⁴
- El capital invertido es la suma de los recursos propios y los ajenos con coste

El hecho de incorporar el coste de oportunidad o factor riesgo implica un gran avance respecto a otros métodos anteriores, como el ROI (rentabilidad económica) o el ROE (rentabilidad financiera), que no reconocían que los recursos utilizados en la empresa tienen un coste asociado. Este dato permite determinar el costo de oportunidad tanto de los accionistas y como el financiero. Además, el EVA puede ser utilizado para analizar unidades de negocio de manera individual, otra ventaja respecto a métodos anteriores.

² Y también en Correia, Carlos et al. (2008:5-25)

³ ROI (*Return of investment*) se calcula como el beneficio que tiene una empresa antes de intereses pero después de impuestos (BAIDT), entre el capital invertido (excluyendo las inversiones no operativas y las financieras temporales que no pertenezcan a la tesorería de la empresa). Es una herramienta financiera eficaz en el cálculo del valor de los resultados de una empresa.

$$ROI = \text{BAIDT} / \text{capital invertido}$$

⁴ WACC (*Weighted Average Cost of Capital*) es el coste medio ponderado del capital, es decir,
 $WACC = \text{costo de capital invertido} - \text{costo de capital}$

Otra forma de calcularlo, más relacionado con la valoración de activos y, por tanto, también de intangibles, es:

$$EVA = BAIDT - (VC \times cp) \quad (\text{ec. 15})$$

- Donde BAIDT son los resultados de una empresa antes de intereses y después de impuestos, calculable como:
 - $BAIDT = \text{resultado neto} + \text{gastos financieros} - \text{resultados extraordinarios} + \text{pérdidas extraordinarias}$
- VC es el valor medio o contable del activo
- cp es el coste promedio del pasivo
- Fuente: (Amat, 2002:32)

Adicionalmente, se puede concretar en los siguientes cálculos:

- $EVA = \text{ventas netas} - \text{gastos de producción}$
- $EVA = EBIT - \text{impuestos},$ ⁵
- $EVA = NOPAT - \text{cargas de capital},$ ⁶
- o donde $\text{cargas de capital} = \text{capital invertido} \times \text{tasa de coste de capital}$

Si el EVA es negativo significa que la empresa no es lo suficientemente rentable como para cubrir el costo de los recursos que necesita. Es decir, se está perdiendo valor. En el caso contrario, muestra que la compañía está produciendo de manera correcta, ya que supera las inversiones realizadas en los recursos, de modo que los accionistas estarán incrementando su riqueza.

Este indicador permite estimar el valor de una compañía y mostrar su rentabilidad, es decir, reflejar si se mantiene la inversión en la empresa y se genera beneficio para los accionistas. El EVA se puede entender como *el remanente que generan los*

⁵ Donde EBIT (*Earning Before Interest and Tax*) son las ganancias antes de intereses o impuestos, generalmente conocido como Margen Operativo o Utilidad Operativa. No incluye el costo del capital.
 $EBIT = \text{ventas netas} - \text{gastos de producción}$

⁶ NOPAT (utilidad operativa neta después de impuestos) son los beneficios que se tienen después de impuestos. Excluye los gastos de explotación y de capital. Se puede calcular a nivel de unidad estratégica de negocio.

$$NOPAT = \text{ventas netas} - \text{gastos de explotación} = EBIT - \text{impuestos}$$

activos netos de operación cuando rinden por encima del costo de capital (Meza, 2009). Es un indicador de gestión. Fue creado para ayudar en la toma de decisiones a los gerentes, incorporando dos principios básicos:⁷

1. El objetivo financiero primario de cualquier compañía debe ser maximizar la riqueza de sus accionistas.
2. El valor de una compañía depende del grado en el cual los inversionistas crean que los beneficios futuros difieran del costo de capital.

Por definición, al aumentar el EVA se aumenta el valor comercial de la compañía. De esta manera, este índice permite ver el crecimiento real de las empresas relacionándolo con el mercado y sus cotizaciones, y con ello se incrementa el valor de las acciones. Pero su valor estático no es lo importante, sino su mejoría continua que traería aumentos continuos de beneficios para los accionistas.

Además, se considera una herramienta financiera para ejecutivos no financieros, ya que contempla que el objetivo principal de la dirección es el de maximizar el retorno a los accionistas y aumentar los beneficios sobre los costos.

El EVA es utilizado por compañías como *Coca-Cola*, *IBM*, *AT&T*, *Polaroid*, *Endesa* o *Du Pont*. Por ejemplo, en la empresa *Accenture*, el EVA está relacionado con la compensación a los socios. En el caso de la empresa *Harsco*, este método permitió estandarizar la gestión de cada proyecto por parte del director y empleados aumentando así la eficiencia de la asignación de capital (Taub, 2003).

10.1.2. Problemáticas del EVA. Necesidad de valoración de los activos intangibles.

Este indicador tiene dos problemáticas:

- No realiza estimaciones de futuro, por lo cual los cálculos que se obtienen son válidos únicamente en el periodo analizado
- Compara datos contables (ROI) con datos de mercado (WACC), lo que genera una inconsistencia

En cuanto a la primera problemática, se deduce que el EVA es un método empleado para determinar la situación actual de la empresa, y con ello un criterio útil para la

⁷ Fuente: 12Manage, *Valor económico agregado (EVA)*

gestión empresarial. En el caso de desear tener expectativas de futuro, se deberían hacer modificaciones u optar por otros métodos. El propio Bennett Stewart reconoce la utilidad del EVA en un periodo de tiempo determinado (Revista EVALUATION, 2001).

Por su parte, Joseph Faus, miembro del IESE, considera que *es un error pensar que el EVA es un fenómeno acumulativo [...] lo que conduce a esquemas y procedimientos de motivación y control que puede actuar en sentido contrario al deseado y provocar decisiones miopes y sin visión de futuro.* (Faus, 2001:575)

Pablo Fernández, en su libro *Valoración de Empresas*, opina que

El aumento de valor de la empresa en un periodo viene determinado fundamentalmente por los cambios de las expectativas de crecimiento de los flujos de las empresas y también por los cambios de apreciación del riesgo de los mismos que se traducen en variaciones en las tasas de descuento. Tanto los parámetros de la cuenta de resultados, que explican lo que ha sucedido en un año determinado del tiempo, como los del balance que reflejan la situación patrimonial en un momento determinado del tiempo, son datos históricos. Por consiguiente, es imposible que medidas basadas en la contabilidad, como son el EVA, beneficio económico, cash value added puedan medir la creación de valor.

(Fernández, 2004:457)

A este respecto, Stewart aclara que el EVA no es una aproximación tan simple como la de si su valor es positivo implica que hace crecer el negocio, y si es negativo que es cerrarlo o vender. Para defenderlo, alude a dos variables a considerar:

- valorar en un periodo de tiempo inadecuado: el hecho de que EVA sea negativo no implica que la decisión de expandir el negocio sea inadecuada. Puede tratarse de una estrategia, que permita obtener un EVA positivo tras ella. *Los primeros años de EVA negativo puede considerarse como el precio de una opción de compra en los próximos años de EVA positivo – una opción real.*
- confusión entre la contabilidad y el valor real: los activos intangibles, que Stewart no distingue del fondo de comercio, son valores fundamentales en el EVA y reales, pero que no aparecen en la contabilidad diaria de la compañía. Por tanto, considera que deben ser tenidos en cuenta a la hora de tomar decisiones.

Aún así, reconoce que un EVA negativo es una alerta de que la estrategia de un negocio debe ser revisada para asegurar la alternativa adecuada.

En la misma línea se mantiene John M. Griffith, que realizó un estudio sobre un grupo de empresas que adoptaron la metodología de Stewart, empleando el EVA y MVA. Concluyó que EVA y MVA no eran los mejores indicadores de resultados futuros, ya que las compañías que los emplearon no mejoraron su rendimiento. (Griffith, 2004)

De todos modos, el EVA es una herramienta potente y muy utilizada. Alfonso Álvarez (2007:29) aconseja el uso del modelo de descuento de flujos de caja, que a pesar de ser más complejo y subjetivo, opina que es más acertado.

En conclusión, el EVA se considera un buen indicador de la situación actual, útil como punto de partida. Se ha de recordar que se trata de un indicador muy exigente, ya que solicita que la rentabilidad del negocio sea superior al coste financiero. Pero no como estado futuro.

Respecto a la segunda problemática, esta vez Alfonso Álvarez propone sustituir el ROI por la tasa interna de retorno de la inversión en el cálculo del EVA.

El Valor Económico Agregado tiene en cuenta el capital propio y su costo de oportunidad. Según Herrscher (2002:134-135):

La preocupación por el valor económico de las empresas reconoce tres vertientes principales: a) la valoración de las empresas a la hora de comprarlas o venderlas, con la consiguiente determinación del "valor llave"; b) la evaluación de la racionalidad del precio de la acción y sus perspectivas, con la consiguiente determinación del "Valor Económico Agregado" (EVA), tomando en cuenta el capital propio y su costo de oportunidad; c) la valuación de la empresa en cuanto a su capacidad de creación de riqueza, o sea como la expresión cuantitativa del "valor" en la clásica expresión "cadena de valor": [...] lo que da valor es la expectativa de lo que pueda hacer con esos bienes y derechos, o sea, su capacidad de generar riqueza en el futuro.

Tal y como indica Artemio Milla, Socio-Director de *Altair Consultores en Finanzas Corporativas S.L.*, el EVA no es un indicador de creación de valor. *El EVA es sólo un buen indicador de gestión, que supera conceptualmente a otros indicadores; pero nada más* (Milla, 2002). La razón que aporta para dicha información es la ya

comentada: el EVA no considera la totalidad de los flujos de cajas generados en la empresa.

10.1.3. La reformulación del EVA. Los activos intangibles.

Stern Stewart & Co. propuso mejoras en el EVA para ajustar la generación de valor y solucionar las problemáticas antes citadas, incorporando los conceptos de capital intangible, opciones reales y uso del capital (velocidad, *velocity*). Reconoce, aunque de una manera generalista, el fondo de comercio o *goodwill* es un elemento decisivo para determinar el valor de mercado (Revista *EVALuation*, 2001). Es entonces cuando el EVA es aplicable a la toma de decisiones gerenciales.

Para ello, modifican el cálculo del NOPAT incluyendo los siguientes parámetros:

<p><i>NOPAT = beneficio disponible para acciones ordinarias + intereses x (1-tasa de impuestos) + dividendos preferentes + intereses minoritarios (beneficio) +</i></p> <p><i>+ aumento de impuestos diferidos</i></p> <p><i>+ aumento de reserva de LIFO</i></p> <p><i>+ amortización de goodwill</i></p> <p><i>+ aumento de la previsión de incobrables</i></p> <p><i>+ aumento de la previsión para obsolescencia</i></p> <p><i>- gastos de I+D</i></p> <p><i>+ amortización de I+D</i></p> <p><i>+ intereses implícitos de contratos no cancelados</i></p> <p><i>+ pérdidas por ventas de activos</i></p>	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="font-size: 3em; margin-right: 10px;">}</div> <div>original</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-top: 20px;"> <div style="font-size: 3em; margin-right: 10px;">}</div> <div>ajustes</div> </div>
---	--

Figura 16: Reformulación del EVA: el NOPAT. Fuente: (Fernández, 2004:454)

E igualmente se requiere modificar el valor contable de los activos:

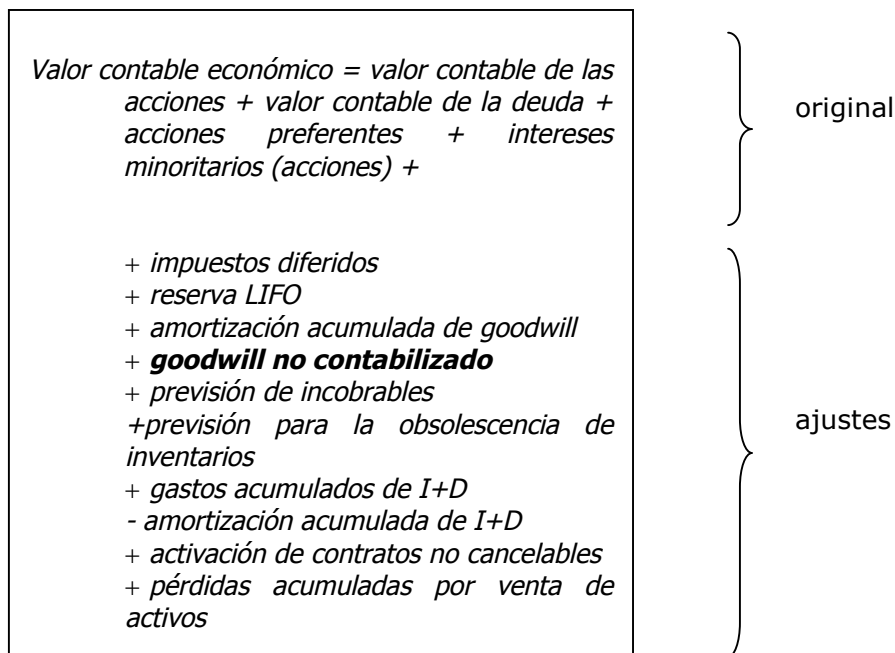


Figura 17: Reformulación del EVA: el valor contable de los activos. Fuente: (Fernández, 2004:454)

Y proponen como valor intrínseco la suma del capital, más el valor actual del EVA más el futuro:

Valor de mercado = capital + EVA actual capitalizado + valor actual del crecimiento del EVA esperado

(ec. 16)

Para Alfonso Álvarez,

Lo realmente novedoso del EVA es su utilización como un criterio fundamental para la gestión empresarial, sobre el que basar unos sistemas retributivos que promuevan mayores niveles de beneficios para los accionistas que los establecidos en otras medidas convencionales, tales como el beneficio por acción y similar.

(Álvarez González, 2007:29)

De esta manera, el EVA incorpora el factor riesgo y el desempeño corporativo, mejorando así otros indicadores más sencillos, como el ROI. Además, gracias a su simplicidad es fácil realizar comparativas.

10.2. CFROI

10.2.1. Definición y cálculo original del CFROI

CFROI mide el retorno de la inversión teniendo en cuenta la inflación, antigüedad y vida de los activos y distintos métodos de amortización

El Rendimiento de flujo de fondos sobre la inversión (*Cash flow return on investment* o CFROI) fue desarrollado por *Holt Value Associates* en 2002. Compara los flujos de caja de una empresa, ajustados por la inflación, con el capital empleado en la generación de dichos flujos. Mide por tanto, el retorno de una inversión teniendo en cuenta la inflación, la amortización, la antigüedad y la vida de los activos, e intenta reflejar una situación futura.

Según Pisón, el CFROI puede ser considerado de dos maneras:

- como tasa de rendimiento interna: su objetivo es el de valorar la actividad empresarial como un único proyecto de inversión
- como ratio: su finalidad es ser una comparativa del valor creado por la empresa en un periodo determinado

En el caso de ser una tasa de rendimiento interna, se obtiene un valor referente considerando los activos de la empresa que generan liquidez, tanto los actuales como los futuros, la vida útil media de los mismos, el flujo de caja y el capital invertido actualizados al momento presente y la amortización de las estimaciones; resultando la siguiente ecuación:

$$A = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{FC_t}{(1 + CFROI)^t} + \sum_{t=1}^{\infty} \frac{VR_t}{(1 + CFROI)^t} \quad (\text{ec. 17})$$

- A = importe de la inversión bruta actualizado de la empresa
- FC = flujo de caja bruto operativo en el periodo
- VR = valor residual nulo de los activos al final de su vida útil
- Fuente: (Álvarez González, 2007:32)

En el caso de considerar el CFROI como un ratio, se obtiene como la relación entre el *cash flow* generado por la empresa en un periodo determinado menos la depreciación económica establecida con métodos financieros, y el total de la inversión en moneda actual:

$$CFROI = \frac{\text{flujo de caja} - \text{amortización financ}}{\text{activo bruto total actualizado}} \quad (\text{ec. 18})$$

- Dicha amortización es la cantidad depreciada de cada ejercicio, capitalizada al coste de capital
- Fuente: (Pisón, 2003:13-16)

Ambas CFROI -ecuaciones 17 y 18- dan el mismo valor cuando se utiliza como tasa de capitalización el propio CFROI.⁸

HOLT Value Associates calcula el CFROI en dos pasos:

- 1) miden los flujos de efectivo ajustados por la inflación disponibles para todos los propietarios de capital en la empresa, y los compara con las inversiones brutas ajustadas a la inflación realizadas por los propietarios del capital
- 2) Traduce la relación entre el flujo de caja bruto y la inversión bruta a una tasa interna de retorno, mediante el reconocimiento de la vida económica finita de los activos depreciados y el valor residual de los activos no depreciados (como son la tierra o el capital de trabajo)

El valor de la empresa se obtiene comparando el CFROI con el coste de capital o WACC sin inflación. Cuando el CFROI sea mayor éste, se considera que la empresa crea valor. Damodaran (2002:882) indica que una empresa puede aumentar su valor si:

- aumenta el CFROI de los activos en lugar de una inversión bruta determinada
- reduce la velocidad a la que se desvanece el CFROI hacia el coste real del capital

Del mismo modo, existe una relación entre el valor de mercado de una empresa y el CFROI: cuanto mayor sea el CFROI, mayor será el valor de mercado.

Su gran ventaja es que liga la medida de los resultados con la habilidad de la compañía de generar flujos de liquidez. También cabe mencionar que es ajustado

⁸ Para ver dicha demostración se recomienda el artículo de Irene Pisón (2003)

por la inflación. Además, puede ser calculado a nivel de unidades de estrategia de negocios así como a nivel general de compañía.

10.2.2. Problemáticas del CFROI

Se distinguen claramente tres:

- su cálculo y concepción es más complejo que el EVA
- no tiene en cuenta el riesgo de la compañía
- como el EVA, se basa en datos pasados y no puede predecir el resultado del valor de la empresa con las estrategias actuales en un futuro

10.3. MVA

10.3.1. Definición y cálculo original del MVA

MVA mide el valor creado por una empresa en un momento determinado

El *Market Value Added* o MVA es aquel método que permite *identificar la creación de valor en una empresa con la revalorización de sus acciones en el mercado respecto a las aportaciones de los accionistas, medidas por el valor contable de los fondos propios* (Álvarez González, 2007:30).

Ha sido promovido por Stern Stewart debido a que el EVA y el CFROI no pueden determinar el valor futuro de la empresa tras aplicar las estrategias en el presente, ya que se basan en datos pasados únicamente.

Se calcula como la diferencia entre el valor del mercado del capital de una empresa (fondos propios y ajenos) y su valor contable (capital invertido):

$$MVA = \text{valor comercial} - \text{capital invertido} = n^{\circ} \text{ acciones en circulación} \times (P - VC)$$

- P = precio de las acciones
- VC = valor contable de las acciones

(ec. 19)

Un valor positivo indica que la empresa ha creado riqueza. Cuanto más alto es el valor añadido de mercado, más riqueza substancial se ha creado en la empresa para los accionistas. Un MVA negativo indica que el capital invertido en la compañía es mayor que el valor de las acciones o inversiones de la administración, lo que significa que se ha perdido valor. Un MVA positivo indica que la empresa ha creado valor.

Con el MVA los accionistas pueden determinar ciertas expectativas acerca de si las estrategias a adoptar generarán resultados positivos en el futuro. En la siguiente ilustración se pueden ver dos casos prácticos de creación y destrucción de valor.

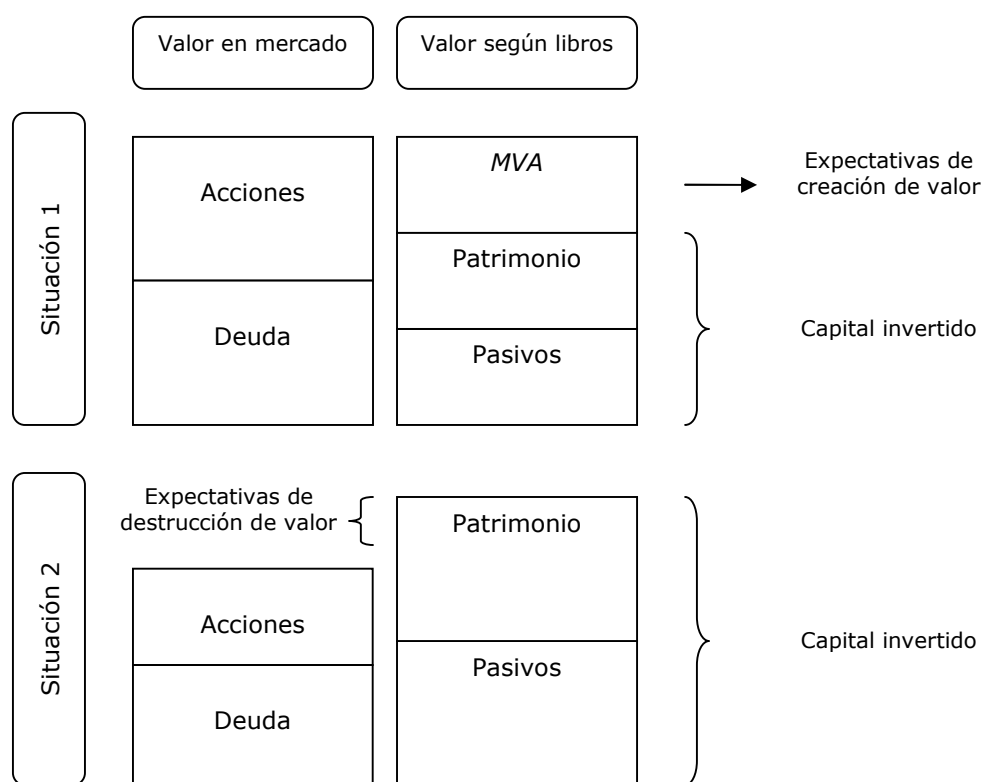


Figura 18: El MVA. Expectativas del accionista sobre la creación/destrucción de valor. Adaptación de (Vera, 2000)

10.3.2. Problemáticas del MVA

El MVA posee cinco limitaciones básicas:

- No considera los costos de oportunidad del capital invertido
- No considera la rentabilidad del efecto repartido a los accionistas
- No se puede calcular a nivel de unidad de negocio estratégico

- No se puede usar para las compañías que no cotizan en bolsa
- No permite hacer predicciones de futuro

Como el MVA se basa en el mercado, no es posible realizar el estudio a nivel de divisiones, es decir, de unidades de negocio.

Por otro lado, no es válido para empresas que no coticen en bolsa ya que emplea precios de mercado, cosa que éstas no poseen.

Del mismo modo, al tratarse la inversión inicial en un flujo (el valor contable), sólo es válido en el momento en que se crea la empresa pero no en momentos posteriores. Y precisamente el MVA es la diferencia entre el valor de mercado de las acciones y su valor contable, es decir, el momento de creación de la empresa. La medición es en todo caso, de carácter externo, por lo que no determina numéricamente el posible éxito de las estrategias que la empresa aplique.

10.3.3. La reformulación del MVA. Apoyo en el EVA

Stern Stewart señala la estrecha relación entre EVA y MVA, ya que si las empresas mejoran el EVA es probable que también se mejore el MVA. Tal y como se ha visto, el MVA no puede realizar predicciones de futuro, pero sí puede mejorarse mediante el descuento de los EVA futuros al coste de capital (Álvarez González, 2007:30).

Por ello, Stewart calcula el MVA haciendo ajustes similares al EVA. El MVA en un momento determinado se puede redefinir a partir del EVA de la siguiente manera:

$$MVA_t = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{EVA_t}{(1+WACC)^t} \quad (\text{ec. 20})$$

- WACC = costo medio ponderado del capital (*weighted average cost of capital*), es decir, el tipo de interés (conocido en otra literatura como $(1+i)$)
- Fuente: (Álvarez González, 2007:30)

Como se puede observar en la ecuación 20, el MVA es equivalente al sumatorio del valor actual de todos los EVA previstos para el futuro. De esta manera, además, mejora el EVA ya que éste tenía un carácter anual y retrospectivo y que no contempla las expectativas de futuro del sector (flujos de caja actuales y futuros de

una compañía). Con la nueva expresión, y añadiendo los capitales invertidos, el MVA es una medida del potencial de la creación del valor actualizado.

En adición, incorpora las expectativas de futuro del sector al utilizar los precios de mercado, principal ventaja respecto al EVA. Resulta por tanto menos fiable porque habla de futuro, con lo que hay más riesgo.

También es un inconveniente para aquellas empresas que no coticen en bolsa, porque como ya se ha comentado con anterioridad, éstas no tienen precios en el mercado organizados, por lo que el MVA no es válido para ellas.

10.4. CVA

10.4.1. Definición y cálculo original del CVA

Muchos expertos piensan que el EVA es una simple medida contable, con las limitaciones tradicionales, basada únicamente en la generación de beneficios. Y si la creación de valor no sólo está relacionada con obtener dichas ganancias, sino también con el efectivo disponible, el EVA no cumple las expectativas deseadas.

El CVA o *cash value added* fue propuesto por el *Boston Consulting Group* como alternativa al EVA que evalúa la creación/destrucción de valor de una empresa de manera periódica. Es un índice basado en valor que incluye únicamente ítems de efectivo, es decir, en vez de medir el costo de oportunidad de capital del accionista en porcentajes lo realiza en efectivo. Representa la creación de valor desde el punto de vista del accionista, y a lo largo de la vida útil de cada inversión. Ofrece un valor económico basándose en la idea de que una empresa ha de cubrir los gastos de explotación y el costo de capital.

El CVA es una modificación del EVA que añade la verdadera depreciación sufrida por los activos. Cambia el ROI por el CFROI, y sustituye el WACC por el coste medio del capital real. La ecuación es la siguiente:

$$CVA = \text{Capital Invertido} \times (CFROI - K) \quad (\text{ec. 21})$$

- K = coste medio del capital real o sin inflación
- Fuente: (Álvarez González , 2007:32)

De esta forma, si el CFROI es mayor que K, la empresa crea valor. En caso contrario lo destruye. Con un CVA positivo la empresa generará suficientes beneficios como para superar la inversión realizada por los accionistas, es decir, tendrá un buen rendimiento.

Este indicador no debe ser medido únicamente en un periodo. Si no se partiría de una falacia, ya que no se conoce su valor. La predicción correcta es aquella en la que estudiando el valor se pueda deducir cómo irá. Tal y como ocurre con el EVA, el CVA también puede ser calculado como el descuento de los MVAs futuros al coste del capital:

$$CVA_t = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{CVA_t}{(1+WACC)^t} \quad (\text{ec. 22})$$

- WACC = costo medio ponderado del capital (*weighted average cost of capital*)
- Fuente: (Álvarez González, 2007:33)

10.4.2. Problemáticas del CVA

El CVA para un periodo es una buena estimación del flujo de liquidez generado y de las necesidades del accionista para dicho tiempo. Además, tiene como ventaja que, como el EVA, se puede hacer a nivel de unidad estratégica de negocio, siendo el CVA de la compañía la suma de los CVAs de cada unidad.

Sin embargo, su cálculo puede resultar más complejo que el EVA ya que presenta mayores elementos de análisis intentando superar sus deficiencias.

10.5. El método NCI Research Illinois y su CIV

10.5.1. Definición y cálculo original del CIV

El NCI Research Illinois es un método de valoración surgido tras el estudio que la compañía *Evanston Business Investment Corp. Illinois* realizó con la colaboración de la escuela de negocios de la Universidad de Northwestern (*Kellogg School of Business*). Dicho análisis tenía como objetivo relacionar la medición de intangibles con el desarrollo de las empresas basadas en conocimiento, y demostrar que éstos fomentan dicha aparición.

El director del proyecto, Thomas Parkinson, y su equipo partieron de la hipótesis de que los inversores, potencialmente los bancos, no consideran atractivas las empresas que tienen pocos activos tangibles. Con ello, pretendían encontrar la forma de valorar monetariamente los activos intangibles para conseguir ofrecer más información sobre la empresa que garantizara la seguridad a dichos inversores. Su base inicial era la misma premisa que la de la tasa Q de Tobin o el MBV: tanto los activos tangibles como los intangibles son los que componen el valor de una compañía.

Este método considera que el valor de los bienes intangibles es igual a la capacidad de una empresa para superar al competidor medio que posee bienes tangibles similares. Calcula el ROA (ratio de rentabilidad de activos), y lo emplea para determinar la proporción del retorno que corresponde a los activos intangibles. Obtiene de este modo un resultado, el CIV o Valor Intangible Calculado, que permite determinar si dicha empresa está generando capacidad de gestionar los activos intangibles para obtener beneficios futuros.

Se trata de un modelo conceptual, basado en que en *la empresa existen una serie de recursos que actualmente no están adecuadamente valorados y considerados* (Scarabino, 2007:62). Sirve por tanto, para el desarrollo de modelos posteriores que profundicen en dichas valoraciones.

Para calcular el CIV de una empresa, se llevan a cabo siete pasos⁹:

⁹ Tabla elaborada en base a información de Stewart (1997:227-228) y Meza (2009)

Pasos para el cálculo del CIV

1. Cálculo del promedio de las ganancias o utilidades antes de impuestos obtenidas en los tres últimos años (\overline{PE} , *average pretax earnings*¹⁰)
2. Cálculo del promedio del valor del activo tangible en el mismo periodo ($\overline{V_{TA}}$, *average tangible assets value*):
dicha información se obtiene de los balances de la empresa
3. Cálculo de la tasa ROA de la compañía (ROA_{empresa}):
dividiendo el \overline{PE} entre el valor promedio de los activos tangibles calculado

$$ROA_{\text{empresa}} = \frac{\overline{PE}}{\overline{V_{TA}}}$$
4. Cálculo del ROA de la industria a la que pertenece la empresa ($ROA_{\text{industria}}$):
Stewart indica que si el ROA de una empresa está por debajo de la media, CIV no funciona (Stewart, 1997:228)
5. Cálculo del exceso de rentabilidad o tasa de retorno excedente (ER, *excess return*):
Para ello, se multiplica el ROA de la industria y el de la empresa, obteniendo el promedio de cuánto ganaría para dicha cantidad de activos tangibles¹¹.
Tras esto, el ER se obtiene restando el \overline{PE} . Con ello, se tiene cuánto más de la media gana la compañía de sus activos.

$$ER = (\overline{ROA}_{\text{empresa}} \times \overline{ROA}_{\text{industria}}) - \overline{PE}$$
6. Cálculo de la prima atribuible a los activos intangibles ($\overline{V_{IA}}$, *average intangible assets value*)

¹⁰ Conocido también en español como UAI o Utilidad Antes de Impuestos (Meza, 2009)

¹¹ Según Stewart, dicha combinación de ROAs indica qué tanto por ciento ganaría la compañía de dicho total de activos tangibles (Stewart, 1997:228). La interpretación de los resultados se puede ver en la siguiente lectura de Meza:

Si esta diferencia es cero o negativa, la empresa no tiene un excedente de capital intangible sobre el promedio de la industria, por lo que se asume es cero. Sin embargo, si la diferencia es positiva, entonces, se asume que tiene un exceso de capital por sobre el promedio de la industria.

Se calcula el promedio en los últimos tres años del impuesto sobre la renta, y se multiplica por el exceso de rentabilidad. El resultado, se resta de nuevo al exceso de rentabilidad obteniendo así su valor tras impuestos. Es el valor atribuible a los activos intangibles.

$$\begin{aligned}\overline{V_{IA}} &= ER - ER \times \text{impuesto_sobre_renta} = \\ &= ER(1 - \text{impuesto_sobre_renta})\end{aligned}$$

7. Cálculo de valor neto presente de dichos activos intangibles (V_{IA} , *intangible assets value*)

Dividiendo $\overline{V_{IA}}$ entre un porcentaje apropiado, como puede ser el coste de capital de la empresa (tasa de capitalización). Muchos autores suelen tomar el 15% como valor por defecto.

$$\begin{aligned}V_{IA} &= k \times \overline{V_{IA}} \\ \text{habitualmente :} \\ V_{IA} &= \frac{\overline{V_{IA}}}{0.15}\end{aligned}$$

Tabla 43: Pasos para el cálculo del CIV. Elaboración propia

Como se puede observar, el procedimiento es sencillo y, como el NCI Research considera, el V_{IA} obtenido representa, además de los activos intangibles, la habilidad de la empresa para utilizarlos en comparación con similares empresas del sector. Dicho valor no es el valor de mercado (Stewart, 1997:228).

10.5.2. Ventajas y problemas del CIV

Meza indica,

La ventaja del método CIV es que ofrece una evaluación monetaria y, por lo tanto, es recomendable para el caso en que exista interés en el negocio por una fusión y/o adquisición, o para valorar las acciones en el mercado.

(Meza, 2009)

Pero además, el CIV ayuda a mostrar si un negocio o división está generando la capacidad de producir beneficios futuros antes de que el mercado lo reconozca. Es un valor muy útil para los directores, como soporte al *benchmarking* (Stewart, 1997:228).

Una característica definitivamente interesante es que permite comparar entre industrias usando información financiera auditada. De la misma manera se puede hacer con divisiones o unidades de negocio dentro de una misma empresa.

El problema del CIV es que en el uso de las medias, si el ROA de la empresa está por debajo de la media del sector, no se obtienen unos resultados válidos (Stewart, 1997:228). Un CIV creciente puede indicar que una empresa o división está generando la capacidad de producir beneficios futuros, incluso antes de que el propio mercado lo prevenga. Mantilla indica que, *por naturaleza, los valores promedio experimentan problemas externos y podrían derivar en ROA excesivamente alto o bajo.*

Por otro lado, este modelo no permite obtener de manera independiente los valores que forman los distintos componentes de los activos intangibles (entiéndase los estructurales, de cliente, etc.). Se obtiene un único valor, CIV, que representa de manera global los activos intangibles.

10.5.3. El CIV y su apoyo al MBV

Si se revisara una gráfica comparativa entre CIV, Q de Tobin y MBV, deberían ser curvas paralelas.

Tal y como se puede observar en el resultado del NCI Research Illinois y que Stewart refleja en su análisis (1997:229), el MBV acusa más los descensos de valor que el CIV: si el CIV decrece, el MBV cae drásticamente. Por los patrones de comportamiento obtenidos empíricamente, se da la situación de que si el MBV disminuye pero el CIV aumenta, entonces se trataría de una opción adecuada de compra.

De esta manera, el CIV se presenta como un complemento perfecto para el MBV. Conociéndolo, permite determinar si el MBV está reflejando un negocio que está perdiendo valor y se está desvaneciendo o si, por el contrario, se trata de una buena oportunidad que aún no ha reflejado su valor.

10.6. Comparativa entre los métodos

El EVA y el CVA miden el desempeño de la empresa usando sus indicadores internos, mientras que el MVA mide la manera como los accionistas cuantifican la generación de valor actual y potencial de un negocio a través de sus decisiones de inversión en el mercado de capitales. Buscan determinar la porción del beneficio neto de la compañía que se puede atribuir a los recursos intangibles, y así poder medirlos.

EVA se puede calcular a nivel de Unidad de Negocio (*Business Unit*), mientras que MVA se calcula a nivel general porque se basa en el mercado. Además, EVA es un flujo por lo que, al contrario que las mediciones sobre las acciones, puede ser usado para evaluaciones en un periodo.

A pesar de su aparente relación directa, el hecho de que una empresa obtenga un EVA negativo no implica que también lo sea el MVA. Esto es debido a que el MVA refleja el EVA no en un periodo, sino el potencial de generación de valor en el futuro. Del mismo modo, puede darse la situación contraria: un EVA positivo y un MVA negativo. Esto significaría que los accionistas piensan que dicho proyecto no tiene posibilidades de generar valor futuro, y que su tendencia será la de destruir el actual.

En cuanto al EVA y el CVA, ambos métodos se adaptan fácilmente a cada empresa o unidad de negocio estratégica. Pero mientras que el EVA no es útil cuando las operaciones demandan efectivo, el CVA sí lo es en dicha situación. Sirven como indicadores internos de las operaciones del negocio que explican el comportamiento del valor de la empresa en el mercado. Realmente son indicadores de gestión, que deben ir acompañados de estrategias que realicen una gestión integral de creación de valor. Por último, el CVA permite vincular corto y largo plazo del negocio, mientras que el EVA se centra en el corto plazo.

En cuanto al CFROI, en comparación con el EVA, Bartley J. Madden, uno de los socios de *Holt Value Associates* (creadores del CFROI) dice:

Los CFROIs son ideales para mostrar un historial de largo plazo, mientras que el EVA de Stern Stewart es en millones de dólares, fuertemente influenciada por el tamaño de los activos, y no ajustados a la inflación inducida por los prejuicios.

National Association of Corporate Directors Newsletter, www.nacdonline.org

La relación entre el CFROI y el crecimiento de una empresa es menos intuitivo que con el EVA. Pero según Stewart, el CFROI *es una tecnología para buscar un problema, en lugar de un sistema diseñado para ser integrado en la cultura de una sociedad en la forma de tomar decisiones de negocio real* (Myers, 1996). HOLT valora el CFROI como una herramienta que ayuda a comparar las tasas de crecimiento proyectadas para la empresa en los próximos cinco años, con las de otras empresas similares en las líneas de negocio. Con esto, el CFROI ayudaría a la valoración de empresas jóvenes.

El EBIT y el EPS, son utilidades contables mientras que el EVA es económico. El EVA se basa en el principio de que una compañía debe cubrir los gastos de explotación y los costos de capital.

Y como se ha comentado con anterioridad, el CIV se posiciona como una herramienta interesante y sencilla de valorar los resultados del MBV.

Pedro Fernández (1999 y 2004:457) demuestra que el valor actual neto del beneficio económico, del EVA y del CVA coinciden con el MVA. Y del mismo modo, dice que algunas empresas piensan que el EVA, el MVA o el CVA miden la creación de valor, lo que considera un tremendo error: *no tiene ningún sentido dar al BE¹², EVA o CVA el significado de creación de valor en cada periodo*. Por ello, Fernández los considera simplemente como unos *mejores indicadores de gestión de un directivo que el beneficio porque "depuran" al beneficio con la cantidad y el riesgo de los recursos utilizados para conseguirlos* (Fernández, 1999:6).

Se pueden ver estas conclusiones resumidas en la siguiente tabla:

¹² Donde BE se refiere a Beneficio Económico o *residual income*. Pablo Fernández lo define como *el beneficio contable menos el valor contable de las acciones multiplicado por la rentabilidad exigida a las acciones*. (Fernández, 2004)

Modelo	Creador	Fórmula (valor de AI)	Características	Pros	Contras
EVA	Stern Stewart & Co.	$\text{EVA} = (\text{ROI} - \text{WACC}) \times \text{Capital invertido}$ <p>ó</p> $\text{EVA} = \text{BAIDT} - (\text{VC} \times \text{cp})$	<ul style="list-style-type: none"> - medida de desempeño financiero basada en valor - permite estimar el valor de una compañía y mostrar su rentabilidad - es un indicador de gestión muy usado y potente - fue un gran avance al reconocer que los recursos usados en la empresa tienen un coste asociado 	<ul style="list-style-type: none"> - permite analizar unidades de negocio individuales - permite ver el crecimiento real de la empresa - útil como punto de partida - sencillo de usar y útil para comparativas 	<ul style="list-style-type: none"> - no realiza estimaciones de futuro - puede generar inconsistencia - necesita que la rentabilidad del negocio sea mayor al coste financiero - aumenta su complejidad al buscar mayor exactitud - se centra en el corto plazo
CFROI	HOLT Value Associates	$\text{CFROI} = \frac{\text{Flujo caja} - \text{amortización}}{\text{Activo bruto total}}$	<ul style="list-style-type: none"> - mide el retorno de una inversión teniendo en cuenta inflación, antigüedad y vida de los activos y diferentes métodos de amortización - puede ser ratio o tasa de rendimiento interna 	<ul style="list-style-type: none"> - relaciona los resultados con la habilidad de la compañía para generar flujos de liquidez - es ajustado por la inflación - puede ser calculado a nivel de unidad de negocio o a nivel general de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - más complejo y menos intuitivo que el EVA - no tiene en cuenta el riesgo de la compañía - se basa en históricos - no realiza estimaciones de futuro
MVA	Stern Stewart & Co.	$\text{MVA} = \text{Valor comercial} - \text{capital invertido}$	<ul style="list-style-type: none"> - permite detectar la creación de valor en una empresa - estrechamente relacionado con el EVA: es equivalente a la suma del valor actual de todos los EVA previstos para el futuro 	<ul style="list-style-type: none"> - permite determinar expectativas sobre los resultados de las estrategias a adoptar - incorpora las expectativas de futuro del sector 	<ul style="list-style-type: none"> - no considera los costos de oportunidad del capital invertido - no considera la rentabilidad del efecto repartido a los accionistas - no válido a nivel de unidad de negocio de la empresa - no válido para empresas que no cotizan en bolsa

Modelo	Creador	Fórmula (valor de AI)	Características	Pros	Contras
CVA	Boston Consulting Group	$CVA = \text{Capital invertido} \times (\text{CFROI} - K)$	<ul style="list-style-type: none"> - índice basado en valor - evalúa la creación o destrucción de valor en una empresa de manera periódica y económica - es una modificación del EVA 	<ul style="list-style-type: none"> - permite aplicarse a nivel de unidad de estrategia de negocio - útil cuando las operaciones demandan efectivo - permite vincular corto y largo plazo de negocio 	<ul style="list-style-type: none"> - ha de ser medido en varios periodos para poder ser comparado - cálculo más complejo que el EVA
CIV	Evanston Business Investment Corp. Illinois & Kellogg School of Business, Northweste	CIV obtenido en siete pasos	<ul style="list-style-type: none"> - considera que el valor de los bienes intangibles son la capacidad de una empresa para superar al competidor medio que tiene bienes tangibles similares - buen complemento para el MBV 	<ul style="list-style-type: none"> - permite comparar entre empresas del mismo sector - permite comparar unidades de negocio dentro de una empresa - muestra si una empresa va a generar beneficios futuros antes de que lo vea el mercado - índice global de AI - sencilla de usar 	<ul style="list-style-type: none"> - no desglosa los AI en sus componentes - no válido si el ROA de la empresa está por debajo de la media del sector

Capítulo 11

Métodos de valoración de intangibles DIC

Los métodos directos calculan el importe del valor de los activos intangibles mediante la identificación de sus diversos componentes. Estos componentes pueden ser evaluados de manera directa como elemento individual o como coeficiente agregado. Una vez que dichos componentes han sido identificados pueden ser directamente valuados, ya sea de forma individual o como un coeficiente agregado.

Dentro de esta tipología de métodos se han analizado en profundidad el método *Technology Broker*, el *modelo de dirección estratégico por competencias*, *The value explorer* y el *FiMIAM*.

11.1. Technology broker

11.1.1. Definición y cálculo original del Technology Broker

Este modelo fue creado en 1996 por Annie Brooking, fundadora y directora de la consultoría *The Technology Broker*. Brooking considera 6 razones que determinan por qué debe ser medido el capital intelectual (Brooking, 1997:177) y que confirman que la organización puede alcanzar sus metas

- planifican el I+D
- ofrecen información básica para programas de reingeniería

- dan un foco de educación organizativa y programas de información
- calculan el valor de la empresa
- amplían la memoria organizativa

Este modelo parte del mismo concepto que el modelo Skandia Navigator (véase el Capítulo 12, apartado 2): el valor de mercado de las empresas está formado por la suma del capital intelectual más los activos tangibles. Pero en cambio, no define indicadores cuantitativos, sino que realiza una lista de cuestiones cualitativas remarcando que es necesario desarrollar metodologías para auditar la información relacionada con el capital intelectual.

Brooking divide el Capital intelectual en cuatro categorías de activos:

- activos humanos: conocimientos, habilidades, formación, educación, etc.
- activos de infraestructura: bases de datos, sistemas organizativos, cultura empresarial, etc.
- activos de propiedad intelectual: patentes, *copyrights*, etc.
- activos de mercado: marcas, imagen, cartera de clientes y de pedidos, distribución, etc.

Dichas categorías son subdivididas a su vez en 33 niveles, proceso que se lleva a cabo mediante una auditoría del Capital Intelectual en la empresa. De esta clasificación se puede extraer que Technology Broker dota de mayor relevancia a los activos intangibles derivados de la propiedad intelectual, ya que posee un tratamiento específico para ellos.

Una vez realizada la subdivisión y categorización mediante la auditoría, se relacionan dichos elementos con los objetivos de la compañía. Tras ello, se obtiene el valor del capital intelectual mediante un diagnóstico en el cual la empresa deberá responder a una serie de preguntas sobre dichos activos¹. Éstas versan tanto sobre recursos propios como sobre los que no lo son. Las preguntas varían en naturaleza pero buscan a menudo la opinión subjetiva usando el equivalente de una escala de Likert². Ello significa que la medida se desarrolla en una escala ordinal, por lo que puede ser inadecuado en procesos estadísticos y matemáticos.

¹ Levy y Duffey indican que son 178 preguntas las que constituyen la herramienta de diagnóstico (Levy, 2007:387).

² La escala de Likert es un instrumento que mide actitudes. Está formado por un conjunto de elementos (afirmaciones o juicios) ante los que se solicita una reacción favorable o desfavorable (por ejemplo: en desacuerdo, neutral, de acuerdo, totalmente de acuerdo; cada una poseerá un valor). Para obtener los resultados, se suman los valores obtenidos en cada fase.

Se puede ver la distribución del método en la siguiente figura:

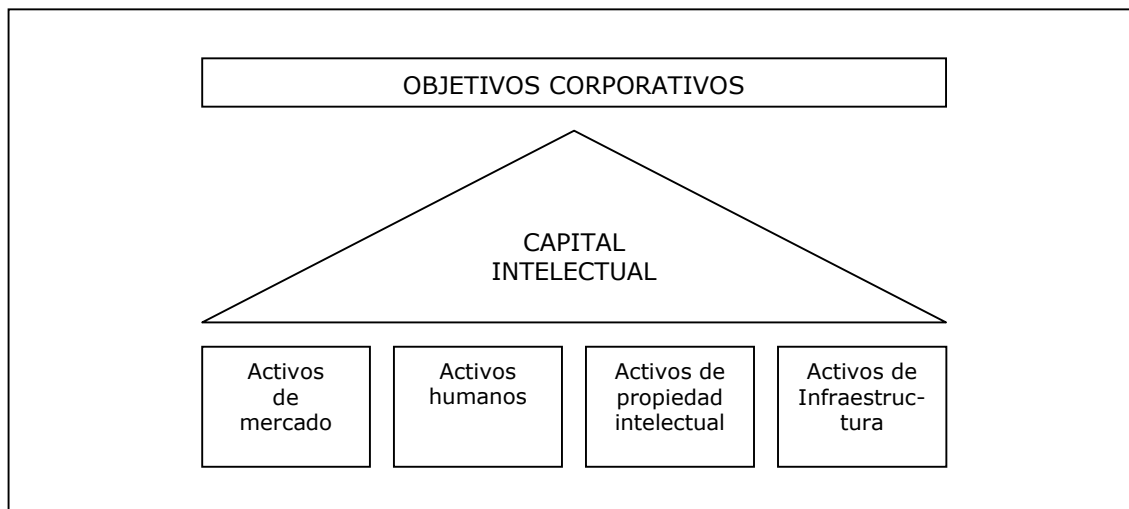


Figura 19: *Technology Broker.* (Brooking, 1997:13)

Tras finalizar el diagnóstico, *Brooking ofrece tres métodos para convertir los datos del cuestionario en valor en dólares: "coste", "mercado" e "ingresos"* (Levy, 2007:387).

Los pasos para realizar la auditoría de capital intelectual son los siguientes:

1. identificar el estado de cambio, objetivos y límites de la compañía
2. determinar el conjunto de activos óptimos
3. asignar supervalores a los aspectos (que representarían el estado óptimo de los aspectos de la empresa)
4. seleccionar el método de auditoría (según los activos a evaluar: encuestas a clientes, estudios de mercado, tests, comparaciones, etc)
5. Auditoría de aspectos
6. Documentación del valor de los activos en una base de datos, que deberá ser actualizada de manera periódica

11.1.2. Problemáticas y ventajas del Technology Broker

El gran beneficio que aportó Brooking fue el desarrollo de un modelo de medición de capital intelectual. Gracias a este método se mejora la eficiencia organizativa y se ofrece una valoración más completa de la empresa, aunque no se tienen en cuenta las sinergias entre los distintos tipos de capital intelectual que considera. De

él se destaca el tratamiento específico que ofrece a los activos intangibles derivados de la propiedad intelectual.

Dicha aportación en la medición se ve contrarrestada por la escasa consistencia de la información cuantitativa que ofrece. Otorga mayor importancia a la información cualitativa y requiere que el analista transforme los datos cualitativos en cuantitativos, punto débil del modelo debido a la subjetividad que implica.

Por otro lado, al utilizar indicadores predominantemente cualitativos se dificulta, como se ha mencionado con anterioridad, su comparación y extracción de estadísticas. Además, no considera el horizonte temporal, ya que no tiene en cuenta la vida útil de los activos, lo que supone una limitación en cuanto a la estrategia futura a seguir.

También se ha de remarcar que la clasificación en 33 subniveles de los activos intangibles, tanto de la empresa como de su entorno, puede resultar en gran medida subjetiva.

Lo más reseñable del Technology Broker es que afirma que es necesario desarrollar metodologías que asignen un valor a los recursos intangibles, antes de poder crear una medida del capital intelectual generalizable.

11.2. Modelo de Dirección Estratégica por Competencias (DEC)

11.2.1. El Modelo de Gestión por Competencias

El Modelo de Gestión por Competencias es aquél que permite optimizar el valor del capital humano en las empresas. En ellas, cada miembro de la misma contribuye a crear valor, por lo que debe de ser tenido en cuenta a la hora de valorar. Para que esta contribución pueda ser considerada, debe cumplir dos características básicas (Artidiello, 2005):

- una evaluación fiable en profundidad para cada competencia conductual
- una inversión tiempo y esfuerzo por parte de los mandos de la empresa

Bueno desglosa dicho proceso de contribución en tres fases, que se pueden ver en la siguiente figura:

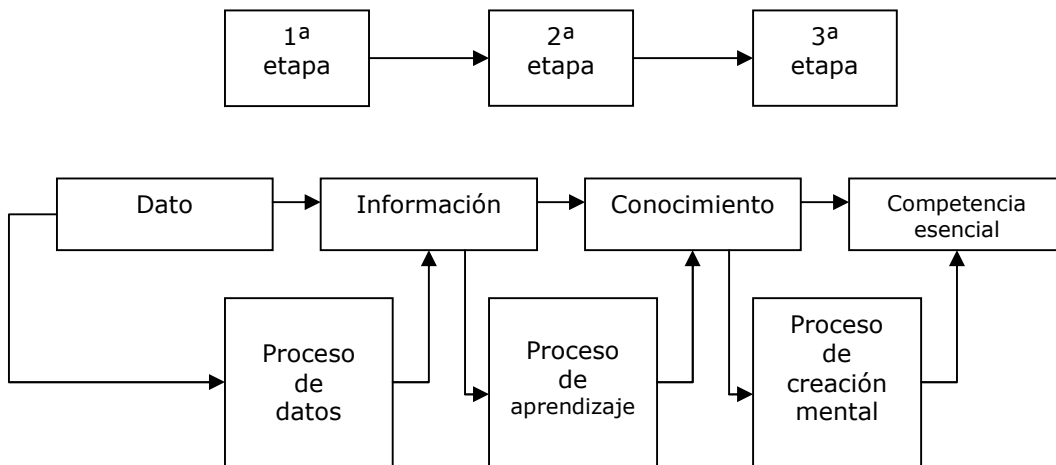


Figura 20: Proceso de creación en la economía del conocimiento. (Bueno, 1998b)

La empresa deberá saber gestionar la transformación de activos tangibles en intangibles (el “proceso de datos” de la Figura 20, fase 1), deberá aprender a incorporar las TIC para dar soporte a dicha información (“proceso de aprendizaje”, fase 2) y finalmente incorporar los conocimientos a todas las actividades de la empresa, creando competencias (“proceso de creación mental”, fase 3). Según Bueno, se da por tanto una nueva forma de crear valor no considerada hasta entonces, a través de dicha transformación de productos y de la añadidura de las tecnologías y la información. Artidiello (2005) indica que *se trata en definitiva de comprobar que conocimiento en el momento de uso es capaz de transformar una entrada (información, material, etc.) en una salida con valor añadido*.

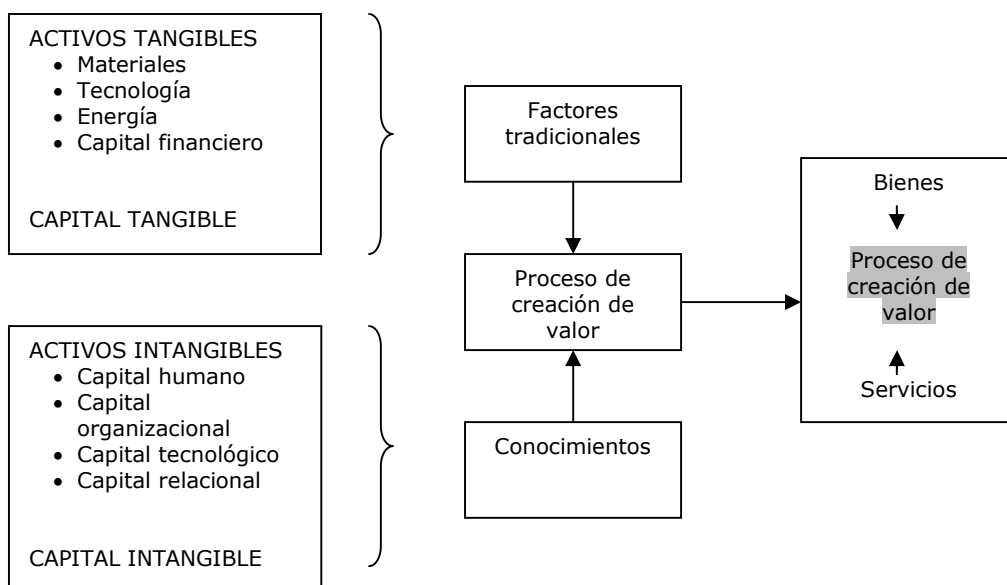


Figura 21: La nueva creación de valor (Bueno, 1998a)

En la opinión de Bueno (1998a), la actual sociedad del conocimiento está caracterizada por tres cuestiones: la espiral del conocimiento, el papel del capital intangible como clave competitiva y la innovación como clave del desarrollo de las competencias esenciales. Y concluye que los servicios y los activos intangibles o las actividades relacionadas con el conocimiento son los elementos claves en la creación de valor de una compañía.

Como se puede observar en la Figura 21, el Capital Intelectual³ es desglosado en cuatro componentes básicos:

- capital humano
- capital organizacional
- capital tecnológico
- capital relacional

En concreto, Bueno denomina a cada capital "competencias". Y para ellas, determina tres conceptos básicos (1998a):

- actitudes (valores)
- activos o recursos intangibles (conocimientos explícitos)
- capacidades (conocimientos tácitos, destrezas, habilidades y experiencias)

Dichos conceptos básicos que cada competencia posee, se interrelacionan entre sí a través del siguiente esquema:

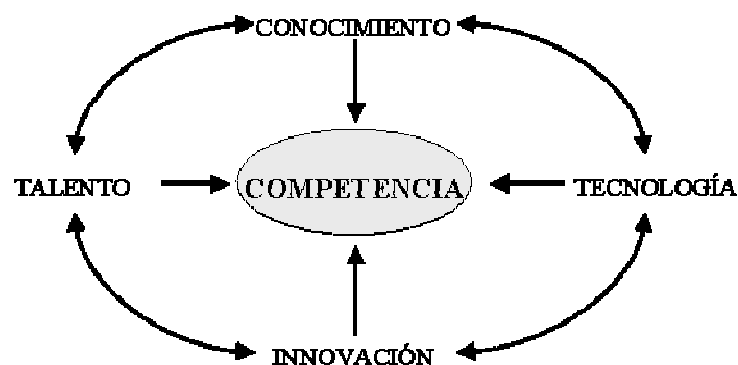


Figura 22: Enfoque dinámico de la creación de la competencia (Bueno, 1998a)

³ Aunque durante todo este análisis no se ha hecho distinción entre Capital Intelectual y Capital Intangible -de hecho se ha optado mayoritariamente por la primera denominación-, Bueno considera que la segunda denominación es *más acorde a los procesos de creación de valor de las empresas* (Bueno, 1998a)

En conclusión, se considera el conocimiento como la clave de la competencia, apoyado por tres conceptos ligados a él (talento, tecnología e innovación⁴) que se aparecen en las diversas fases del cambio.

11.2.2. Problemática del modelo de competencias

Tal y como García Sáiz indica,

El enfoque de competencias no sólo resulta de gran utilidad, sino que se caracteriza por su elevado potencial: su desarrollo dibuja un panorama brillante y alentador de cara a las posibilidades de mejora personal y profesional de los individuos.

(García Sáiz, 1998)

Aún así, cuando se analiza el método se encuentra que posee una serie de problemáticas, de carácter teórico y conceptual. La principal de este modelo es en el término competencia se puede llegar a dar cabida a todo tipo de elementos, sin discriminar si tienen significado propio o no -por ejemplo motivaciones, conocimientos, rasgos personales, etc.- (Artidiello, 2005). A esto se le une que no existe un estándar en la denominación de los componentes, lo que puede implicar una repetición de alguna de ellas -por ejemplo, actitud/habilidad/rasgo- (García Saiz, 1998).

Finalmente, es posible que se elijan herramientas o métodos inadecuados, tanto en cuanto al desconocimiento de las posibilidades que brinda la propia empresa, como a la mala elección de técnicas para el objetivo que se plantee.

11.2.3. La evolución: el Modelo de Dirección Estratégico por Competencias (DEC)

El DEC fue creado por Eduardo Bueno Campos en 1998. El autor considera claves dos factores para analizar la competitividad empresarial: la generación de conocimientos y la innovación. La empresa deberá por un lado centrarse en

⁴ Bueno define dichos tres conceptos (1998a):

- *talento*: capacidad intelectual y de combinación y desempeño de conocimiento, arte e imaginación
- *tecnología*: el *know-how* y los métodos de aplicación prácticos que combinan activos tangibles e intangibles en procesos de producción
- *innovación*: desarrollo de una novedad combinando tecnología, creatividad y capacidad

gestionar los recursos intangibles que posea, y por otro desarrollar el aprendizaje organizativo que le permita obtener nuevos conocimientos, tecnologías e innovaciones (Bueno, 1998a).

La evidencia de que los activos intangibles son claves en la realidad económica de una empresa, ha llevado a que Bueno proponga enriquecer el capital intangible para mejorar el futuro de la misma. Con ello, se crea una dirección estratégica por competencias que describe el capital intangible como la suma del capital humano, el organizativo, el tecnológico y el relacional o de clientes.

El objeto del DEC es buscar la competencia esencial como resultado de la combinación de competencias básicas, que son sus actitudes o valores, sus conocimientos (explícitos) y sus capacidades (conocimientos tácitos, habilidades y experiencias).

A pesar de que el objetivo prioritario del DEC no es la valoración del capital intangible, sí lo mide para poder determinar la competencia actual de una empresa, ya que es considerado factor clave.

Su base en el modelo por competencias detallado previamente implica una mejora del mismo.

En concreto, en la incorporación de fórmulas se parte de la concepción ampliamente aceptada por múltiples autores (Roos, 1997; Stewart, 1997; Bueno, 1998b) *el capital intangible representa la valoración de los activos intangibles creados por los flujos de conocimiento de la empresa*. Se materializa en la siguiente expresión:

$$CI = V - Ac \quad (\text{ec. 23})$$

- V es el valor de mercado de la empresa
- Ac son los activos productivos netos de la empresa según el valor contable

Si se desglosa en los componentes (competencias) que caracterizan el CI como se ha visto previamente, se tiene (Bueno, 1998a):

$$CI=CH+CO+CT+CR \quad (\text{ec. 24})$$

- CH es el capital humano (competencias personales)
- CO es el capital organizativo (competencias organizativas)
- CT es el capital tecnológico (competencias tecnológicas)
- CR es el capital relacional (competencias relacionales o de entorno)

Se puede ver la clasificación que se realiza en la siguiente figura:

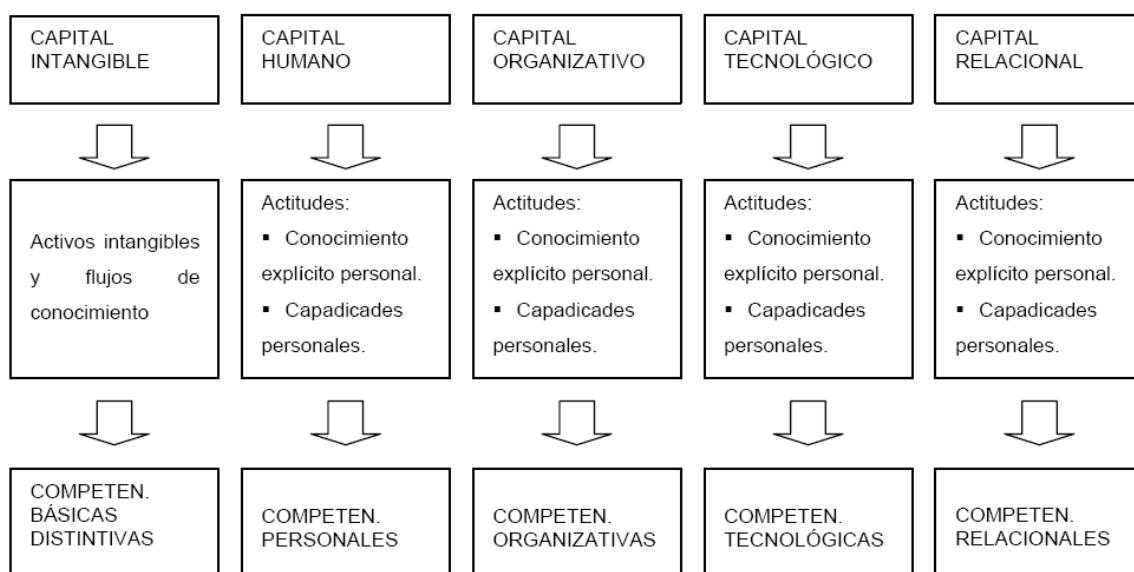


Figura 23: Estructura y función del capital intangible. Fuente: (Bueno, 1998b:224)

11.2.4. Ventajas y desventajas del DEC

La dirección estratégica formula lo que se debe llevar a cabo para lograr los objetivos de la empresa y se definen qué van a alcanzar y cómo lograrlo.

Mediante este modelo, Bueno (1998b) indica que se obtiene patrones para *crear, innovar y difundir el conocimiento*, mediante:

- La identificación cada competencia básica y sus componentes
- El conocimiento de los valores que aportan los miembros de la organización
- La generación de conocimiento a partir del ya existente
- El desarrollo capacidades que permiten mantener una ventaja competitiva

- La creación de un modelo para compartir y comunicar el conocimiento en la empresa

Y de esta manera, se consigue crear una *organización inteligente* que sepa manejar los flujos de conocimientos de la empresa.

La ventaja está en que la dirección estratégica encamina las actividades generales de la empresa y los de los empleados hacia los mismos objetivos y logra enfocar los esfuerzos hacia un objetivo común.

En general, invertir en estrategia significa invertir en tecnología, precios agresivos y reducción de márgenes, con lo que se genera una desventaja a corto plazo. La problemática del DEC es que, además de que la empresa debe invertir en un especialista en este método que realice el análisis, puede suceder que el direccionamiento se deje llevar por la inercia de la compañía.

11.3. The value Explorer

11.3.1. Definición y cálculo original del The Value Explorer

El explorador de valor fue elaborado por Andriessen y Tiessen en el año 2000 con el objetivo de analizar la procedencia de valor de los activos intangibles, y así calcularlo.

Para ello, definen las competencias principales de la compañía y las clasifican en cinco tipos de activos intangibles:

- activos y donaciones
- capacidades y conocimientos tácitos
- valores y normas
- tecnología y complemento explícito
- procesos primarios y de gestión

Estos cinco tipos de activos intangibles se pueden ver en la siguiente figura:

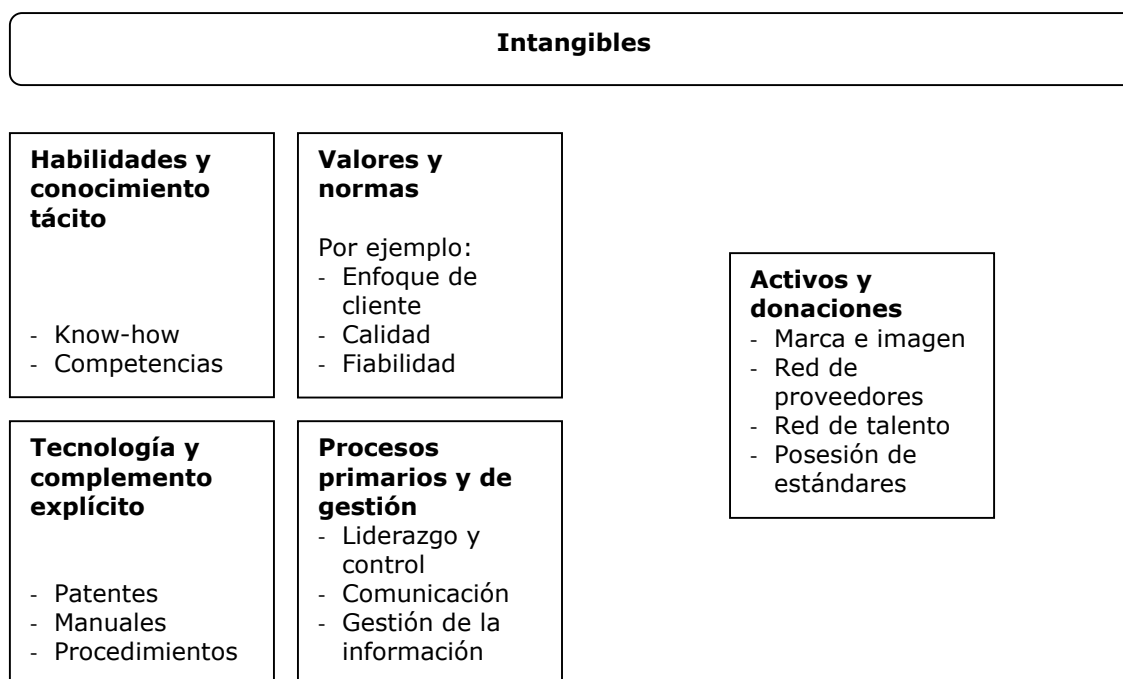


Figura 24: Los cinco tipos de intangibles. Fuentes: (Andriessen, 2000:3) y elaboración propia

Donde como se puede observar, el último grupo (activos y donaciones) se encuentra en un nivel distinto al resto. Esto es debido a que es el *grupo más extenso de activos intangibles* (Andriessen, 2000:6). De entre ellos, los autores destacan *la marca y la imagen como los dos activos más importantes que una empresa puede tener*.

El Explorador de Valor está formado por cuatro fases:

1. *examinar el núcleo de la empresa*: determina cuáles son las capacidades esenciales de la compañía
2. *análisis de las competencias*: a través de cinco competencias esenciales⁵ (valor añadido, competitividad, potencial, sostenibilidad y robustez). Para medirlas se realiza una serie de preguntas prefijadas con respuestas si/no.⁶
3. *medir el valor*: se combinan los cinco resultados obtenidos y se relacionan con el beneficio bruto de la compañía, mostrando así la contribución de cada elemento
4. *proyección de futuro*

⁵ El término *competencias esenciales (core competentes)* (Andriessen, 2001:13) se refiere a las fortalezas de cada conjunto de activos intangibles

⁶ Véase el artículo de Andriessen de 2004 "Core competence value assessment checklist", disponible en www.weightlesswealth.com para tener el listado de preguntas

En definitiva, se trata de un modelo de competencias esenciales que analiza la procedencia del valor intangible

11.3.2. Problemáticas y ventajas del The Value Explorer

La gran aportación de este método es que ofrece un valor monetario de los activos intangibles. Pero con grandes posibilidades de error, ya que únicamente se tienen en cuenta las capacidades básicas de la compañía, con lo que existirán muchos elementos que también generen valor pero que hayan sido descartados.

Del mismo modo, aunque realice una combinación de los resultados de las competencias en cada ámbito, no tiene en cuenta las sinergias entre ellas, con la consecuente pérdida de información relevante para la medición de valor. Esto también genera la existencia de redundancias en la medida, ya que un mismo activo intangible puede estar clasificado en varias categorías al mismo tiempo.

Además, las mediciones se realizan con respuestas booleanas simples (sí/no), con lo que los resultados pueden ser diferentes a la realidad.

Aún así, ofrece la característica positiva de realizar una proyección hacia el futuro de los resultados, que permita realizar previsiones estratégicas.

11.4. La particularidad del método mixto FIMIAM

Este método ya explicado en el Capítulo 9 (apartado 3) como método de capitalización de mercado (MCM), también cumple las características de los métodos DIC. No sólo parte de la diferencia entre valor de mercado y valor del capital intelectual, como es el caso de los MCM, sino que también calcula el valor de dicho capital intelectual mediante la identificación de sus componentes y ponderación.

De esta manera, este método supone una conjugación de los beneficios de ambas tipologías, y por ello ofrece unos resultados interesantes.

Como ya ha sido analizado, simplemente se menciona aquí su clasificación del capital intelectual para poder compararlo con el resto de métodos DCI. Los autores partieron de que el Capital Intelectual es la suma del capital humano, el de cliente y el estructural, como se puede ver en la siguiente figura:

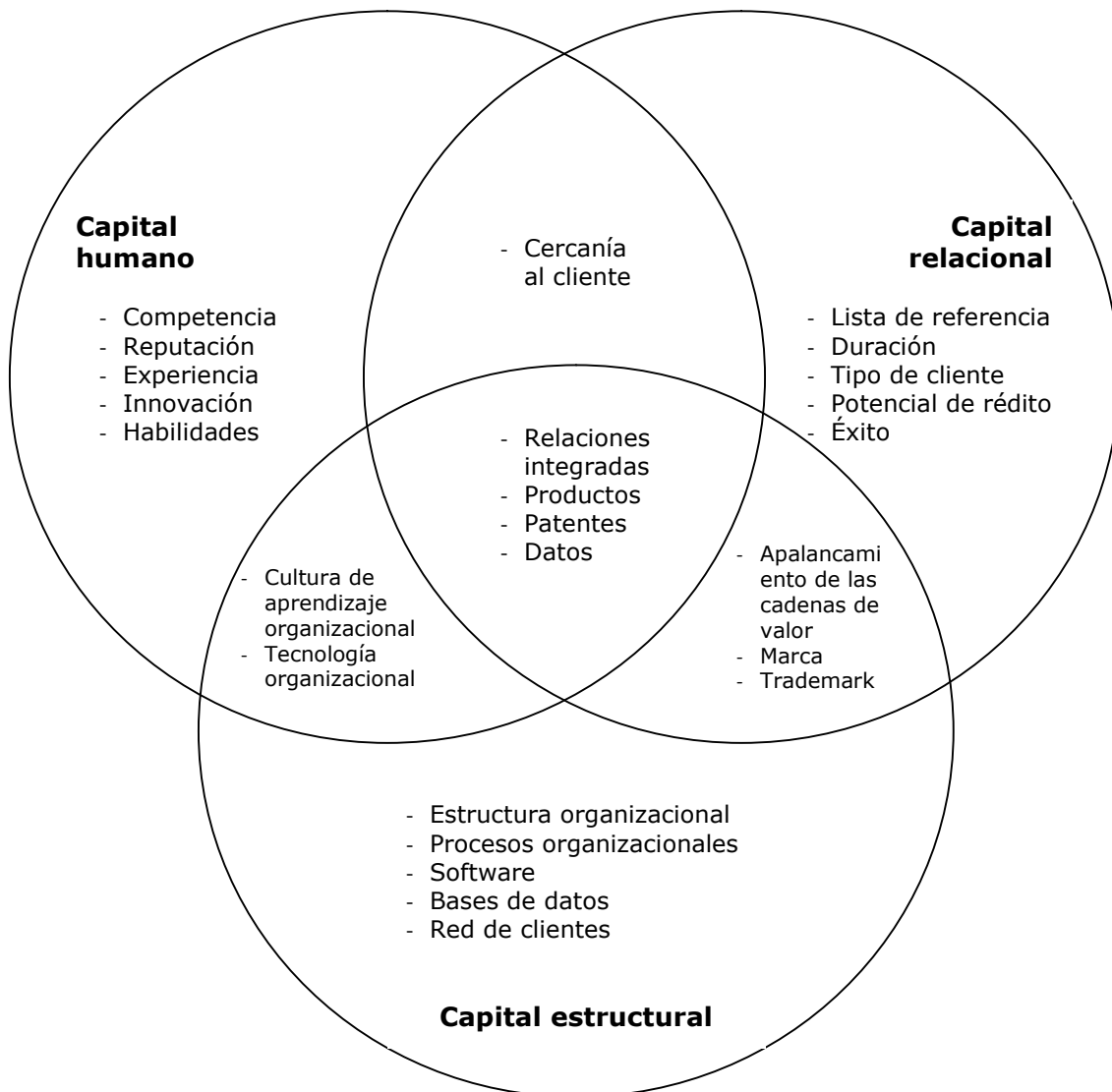


Figura 25: Clusters de los componentes del capital intelectual. Fuente: (Rodov, 2002) y elaboración propia

11.5. Comparativa entre los métodos

Dentro de los métodos directos analizados, la clasificación de capital intelectual en componentes varía de la básica⁷:

$$CI = C. humano + C. estructural + C. relacional (o de clientes)$$

El modelo FiMIAM y The Value Explorer se basan en ella. En cambio, el DEC lo amplía añadiendo el capital tecnológico. Finalmente, Technology Broker la modifica sustituyendo el capital relacional por el capital de mercado y el de propiedad intelectual.

A través de dicho desglose del capital intelectual se pueden intuir los diferentes enfoques de cada método. Technology Broker se orienta hacia los activos intangibles derivados de la propiedad intelectual, dotándolos de mayor relevancia que el resto. Contrariamente, el DEC se basa en el capital intelectual, cuya optimización es su gran objetivo, siempre relacionado con los objetivos de la empresa. Finalmente, tanto el FiMIAM como The Value Explorer tienen como objetivo medir el valor de los activos intangibles, pero mientras que The Value Explorer lo hace analizando su procedencia, el FiMIAM lo realiza a través de los valores de mercado y su relación con los activos tangibles.

Desafortunadamente, sólo Technology Broker realiza una selección de los activos intangibles de la empresa que llevan a menor error. El resto de métodos, o bien no tienen una definición exacta para cada componente que permita determinar qué activo intangible le corresponde (caso del DEC), o bien es demasiado simplista y pierden activos por el camino (caso de The Value Explorer y FiMIAM). De todas maneras, se puede concluir que dicha derivación de activos a uno u otro componente del capital intelectual es en gran medida subjetiva, y por tanto, sujeta a error. Y sin olvidar, que a veces no se tienen en cuenta las sinergias entre activos (como ocurre en Technology Broker y The Value Explorer).

Todos ellos ofrecen un valor numérico del capital intelectual (característica de los métodos DCI), pero además el FiMIAM lo da del capital tangible. Para ello, se suele

⁷ Se trata de la clasificación propuesta por Sveiby. Véase el Capítulo 5. *Clasificación de activos intangibles* para más información.

requerir de un diagnóstico previo, que en ciertos casos (como el DEC) requiere de un especialista.

En la siguiente tabla se puede ver la comparativa de los diferentes métodos analizados.

<i>Modelo</i>	<i>Creador</i>	<i>Capital Intelectual</i>	<i>Valor de mercado</i>	<i>Características</i>	<i>Pros</i>	<i>Contras</i>
Technology Broker	Annie Brooking	Capital Intelectual = Activos humanos + Activos de infraestructura + Activos de propiedad intelectual + Activos de mercado	=CI + Activos tangibles	- Objetivo: auditar el valor del CI - da mayor relevancia a los AI derivados de la propiedad intelectual	- método que evalúa el CI de una empresa - da importancia a la propiedad intelectual - relación con los objetivos de la compañía - método integral	- subjetividad en la transformación de resultados cuantitativos a cualitativos - no tiene en cuenta sinergias - no horizonte temporal - clasificación de AI subjetiva
DEC	Eduardo Bueno Campos	Capital Intelectual = Capital humano + Capital organizativo + Capital tecnológico + Capital de clientes +	= CI + Valor contable de los activos	- Objetivo: mejorar la estrategia de negocio con la gestión del conocimiento, buscando la competencia esencial - mide los AI por ser claves en la creación de valor, no por objetivo - basado en el modelo por competencias	- orienta esfuerzos hacia los objetivos de la empresa - mejora profesional y personal de los miembros de la compañía - crea una organización inteligente que maneje los flujos de la empresa	- no tiene en cuenta el horizonte temporal - no emplea indicadores - confusión terminológica en "competencia" y en definición - disparidad de criterios en la auditoría - posibilidad de uso de herramientas inadecuadas - posibilidad de dejarse llevar por la inercia de la empresa

Modelo	Creador	Capital Intelectual	Valor de mercado	Características	Pros	Contras
The Value Explorer	Andriessen & Tiesse n	Capital Intelectual = Capital humano + Capital estructural + Capital de clientes	-	- Objetivo: analizar la procedencia de los AI y calcular su valor - modelo de competencias esenciales - el resultado es cualitativo y cuantitativo	- valoración monetaria de AI - proyección futura de los resultados - funciona bien en empresas basadas en patentes	- sólo considera competencias esenciales - no tiene en cuenta las sinergias entre activos - valor cuantitativo poco fiable y con redundancias - no es un método integral
FIMIAM	Irena Rodov & Philipp Leliaert	Capital Intelectual = Capital humano + Capital estructural + Capital de clientes	= C. tangible + C I + erosión del CI	- método mixto (MCM/DCI) - estima el CI con resultado económico - busca ligar el valor del CI con el valor de mercado sobre el valor en libros - se lleva a cabo en 6 pasos	- metodología sencilla y adaptable a cualquier empresa - resultado numérico - se ajusta a las variaciones de mercado ("erosión del CI") - mide los activos tangibles	- valores finitos de los componentes del CI elegidos - se basa en el valor en libros de la empresa - subjetividad en la ponderación de los componentes del CI

Capítulo 12

Métodos de valoración de intangibles SC

Los métodos **Scorecard** son aquellos que se basan en indicadores e índices sobre los activos intangibles, y los resultados se muestran en gráficas. Son similares a los métodos directos pero no ofrecen resultados económicos. Su gran ventaja es que dan una imagen global y completa sobre los activos intangibles, aplicable a cualquier nivel de la empresa, y adaptable a cualquier tipo de ellas.

El estudio de estos métodos se extrae del trabajo de investigación realizado previo a esta tesis (Álvarez Villanueva, 2007:41-61), en el cual se analizaba de manera detallada los tres métodos más representativos de indicadores: el *Balanced Scorecard*, el *Skandia Navigator* y el *Intangible Assets Monitor*. Dicho estudio ha sido actualizado y ampliado, tanto en los métodos citados como en la añadidura de un método de actual relevancia: IC-dVAL[®].

12.1. El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (BSC)

Es un método de gestión estratégica creado en 1992 por Robert Kaplan y David Norton. Ambos pensaban que los modelos que hasta entonces existían basados exclusivamente en indicadores financieros se encontraban obsoletos, ya que no permitían formular e implementar una estrategia en entornos variables. Idearon por

tanto un modelo que empleara la combinación de indicadores financieros y no financieros, lo que lo convertiría en pionero y precursor de muchos otros.

Su fundamento es el trato adecuado de los fondos financieros de una compañía, es decir, el *performance* financiero, pero el éxito del balance radica en analizarlo desde un punto de vista práctico, no financiero puro. Básicamente, consiste en atender a las necesidades de los múltiples grupos de individuos o *stakeholders* que conforman la organización y que interaccionan entre ellos.

De este modo, el Balanced Scorecard es un sistema de gestión que ayuda a las compañías a poner en práctica la visión y estrategia desde cuatro puntos de vista diferentes:

- Financiero: éxito financiero, actitud con los inversores/accionistas
- Cliente: éxito con terceros, actitud con los clientes
- Proceso de negocio: misión y satisfacción de todas las partes
- Aprendizaje y crecimiento: cómo mejorar internamente

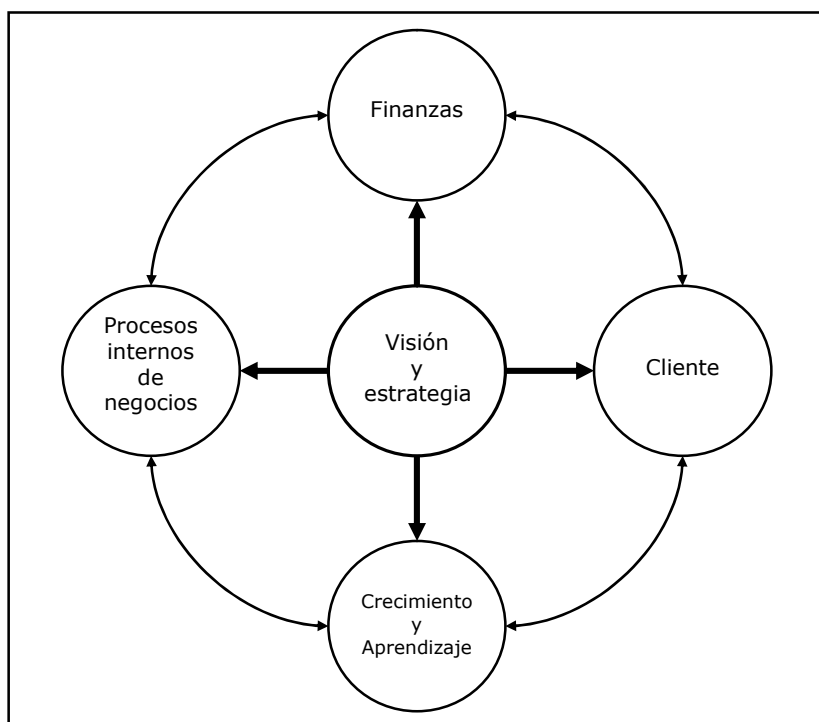


Figura 26: *Balanced Scorecard, perspectivas*

Con dicho esquema, se consigue integrar cada elemento y sus interrelaciones de causa-efecto, de manera coherente con la estrategia y visión de la empresa. El objetivo de la empresa es aumentar su valor, es decir, los resultados financieros. Éstos se ven afectados por una buena satisfacción y cartera de clientes, los cuales han sido fidelizados gracias a procedimientos internos elaborados por empleados motivados y eficientes.

Por ejemplo, si se quiere aumentar la rentabilidad de un producto (perspectiva financiera), se podrá hacer mediante una campaña del mismo hacia los clientes (perspectiva de cliente), generada a partir de un análisis de los puntos fuertes y débiles del producto y la mejora de éstos (perspectiva interna), que finalmente deberá recaer en motivar a los empleados para que participen en dicha mejora y ganancia (perspectiva de crecimiento y aprendizaje). Como se puede observar, un objetivo viene dado por una serie de eslabones que se enlazan entre sí de modo necesario para que pueda funcionar la cadena.

Para cada una de las perspectivas del BSC se establecen unos objetivos estratégicos y unos factores claves que ayuden a conseguirlos, todos ellos basándose en la ya citada cadena de causa-efecto. Cada perspectiva, eso sí, deberá contribuir a la creación de valor de la empresa, es decir, a mejorar su posición financiera. Los indicadores serán los elementos que permitan controlar dichos factores claves y verificar el grado de cumplimiento de los objetivos. Podrán ser financieros (costes, ingresos...), no financieros (volumen de pedidos, antigüedad, tiempos...), así como indicadores cualitativos (encuestas de satisfacción al personal, a los clientes, campañas...). Dichos indicadores serán escogidos en función de las características de la empresa.

Balanced Scorecard.

Objetivo:

medir el rendimiento de la empresa a través de indicadores no financieros, con carácter de gestión

<i>Perspectivas</i>	<i>Financiera</i>	<i>Clientes</i>	<i>Interna</i>	<i>Empleados</i>
Objetivo estratégico	Mejora de los indicadores económicos y financieros	Estudio de los clientes y discriminación para conocer sus necesidades	Mejora de los procesos internos existentes	Poner en paralelo los objetivos organizativos y los de los empleados
Factores clave	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento de las ventas - Cash flow - Rotaciones - Márgenes - Reducciones de costes 	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción del cliente - Retención de clientes - Incremento de clientes - Rentabilidad de cliente - Cuota de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad - Tiempo de respuesta - Coste - Rendimiento de producto - Nuevos productos 	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción - Retención - Formación - Desarrollo de habilidades - Productividad - Rotación interna

Tabla 46: *Objetivos estratégicos y factores clave para las perspectivas del BSC*

En base a dichas relaciones de causa-efecto, se elabora un “Mapa de Estrategia”, que permite ver de forma sencilla la evolución de los indicadores y tomar acciones para actuar sobre ellos.

La gran ventaja de este método es que permite analizar medidas estratégicas internas, en horizontal, de manera que se puede obtener el nivel de rendimiento de cada eslabón de la cadena para conseguir el excelente general. El Balanced Scorecard fue uno de los primeros modelos que consiguió superar la perspectiva financiera y obtener una visión general de la estrategia de la organización.

Como en todos, no se olvida la gestión de los datos financieros, fundamental para el desarrollo y éxito de la compañía. Pero en lo que a análisis

Balanced Scorecard:

Por fin se incluyen como piezas insustituibles dos activos intangibles en la creación de estrategia de la empresa: el cliente y el capital intelectual

de intangibles se refiere, el Balanced Scorecard resulta ser un apoyo imprescindible. En su división en cuatro categorías, dos de ellas están unívocamente relacionadas con intangibles: la perspectiva del cliente y la del aprender y el crecimiento. Estos dos conceptos eran difícilmente incluidos anteriormente en un sistema de gestión, ya que la tendencia era a realizar estas herramientas únicamente

desde el punto de vista financiero. Además, aporta un conjunto de indicadores relacionados con la estrategia empresarial que suponen un gran avance en la creación de una herramienta de gestión, y que facilita la comprensión de los resultados. Pero este método lo supera analizándolos desde el punto de vista de la productividad, las personas y los procesos.

Gracias a su flexibilidad, el BSC se puede aplicar a todo tipo de empresas o incluso a áreas funcionales de una organización. Siempre y cuando los indicadores se hayan elegido correctamente, la dirección obtendrá una guía adecuada comparando los objetivos y planes de la empresa con los resultados obtenidos, y les permitirá evaluar la idoneidad de los planes de acción. Ejemplos de empresas que emplean este método son *AT&T*, *American Express* o *Kodack* (Ordóñez de Pablos, 1999). Herramientas como *TACproject* permiten la gestión de proyectos mediante este modelo, automatizando los flujos de negocios y aumentando la productividad.

12.1.1. Ventajas y desventajas del BSC

El método BSC tiene un punto débil: el análisis financiero, ya que queda desequilibrado respecto a sus otras tres partes. Para mejorarlo cabría añadirle parámetros adicionales, como datos de beneficios, de costes o gravamen de riesgo, que mejoraran los resultados obtenidos. Por otro lado, es importante destacar la existencia de indicadores de cariz subjetivo que hacen más complicada su interpretación. Andriessen (2004:106) opina que este modelo no mide los valores cuantitativos de los activos ni los flujos de caja entre ellos, pero sí considera que mide las mejoras en determinadas áreas estratégicas. Felicia y Duffey (Levy, 2007:385) creen que el BSC no fue diseñado para ser un modelo de valoración cuantitativo, y que si se aplica a otros entornos diferentes de los originales en que fue diseñado, los resultados no serán los óptimos.

Al comparar los resultados obtenidos con los planes de la empresa, facilita la labor de planes de acción a los responsables. Pero se deben elegir correctamente los índices, sino la estrategia que se obtendría como resultado no sería la válida para la realidad

de la empresa. Aún así, Bontis et al. (1999) consideran que es un modelo demasiado rígido y que no permite la comparación entre empresas.

Concluyendo, el BSC sentó unas guías útiles para muchos otros métodos de valoración que se basaron en ellas, y que en todo caso, son modificables.

12.2. Skandia Navigator

Skandia Navigator es más que un método, es una colección de ellos. Fue creado en 1997 por Edvinsson y Malone para la medición de los activos intangibles con el objetivo de describir la creación de valor y el desarrollo estratégico de la empresa, y supuso un paso más en la evolución de la definición y valoración de los activos intangibles. En ese año, la compañía sueca *Skandia* publicó con este modelo su capital intelectual en su informe anual como un suplemento al balance anual tradicional. Posteriormente, otras compañías seguirían el ejemplo (Levy, 2007:385).

El modelo Skandia se basa en el principio de que *el verdadero valor del rendimiento de una empresa está en su capacidad de crear valor sostenible, persiguiendo una visión de negocio* (Meza, 2009).

Edvinsson desarrolló una teoría sobre Capital Intelectual basada en el modelo de Konrad y el Balanced ScoreCard, en la cual lo desglosaba en capital humano y capital estructural, el cual a su vez continuaba creando un árbol de diferentes elementos que se muestra a continuación. Skandia Navigator parte de la diferenciación entre valor de la empresa en libros y valor de mercado, que atribuye a un conjunto de activos intangibles no reflejados en la contabilidad tradicional pero conocidos como *futuros flujos de caja*. Para gestionarlos, Skandia los hace visibles y parte por tanto de que el valor de mercado de una entidad está formado por el Capital Financiero (pasado) y el Capital Intelectual (presente y futuro).

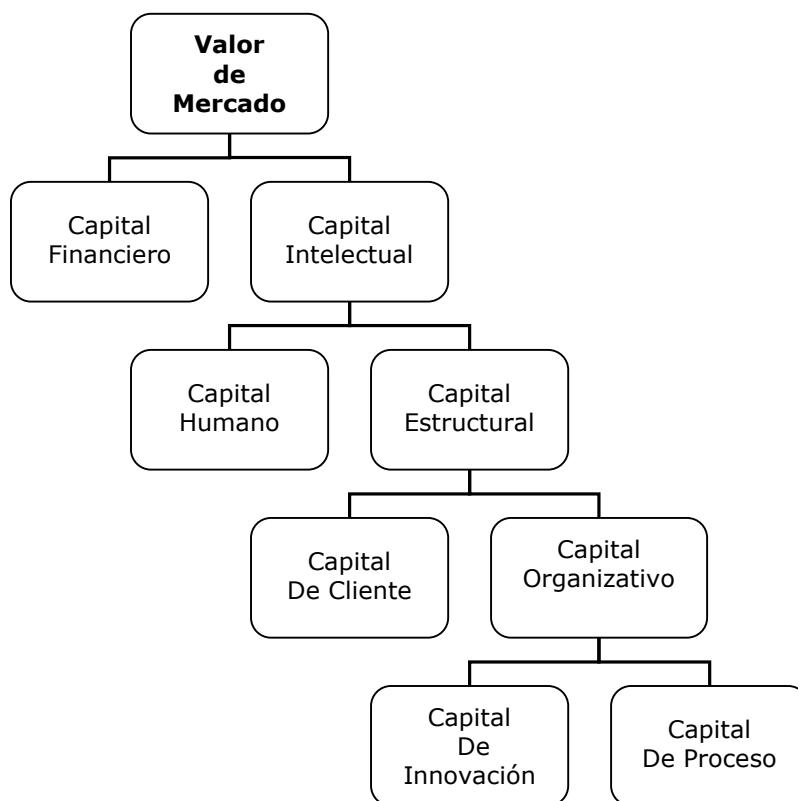


Figura 27: Esquema de valor en Skandia (Skandia, 1994)

El Capital Humano estaría formado por tanto, por el conocimiento, las capacidades y las habilidades de los empleados, factores que les permiten desarrollar sus tareas habituales según la filosofía y cultura de la empresa.

Por su parte, definen el Capital Estructural como la capacidad organizativa que sostiene al Capital Humano, e incluye todos aquellos elementos intangibles que son propiedad de la empresa (sistemas informáticos, bases de datos, marcas registradas, estructura organizativa), así como la Propiedad Intelectual. El Capital Estructural recoge los frutos del pensamiento individual y colectivo y los transmite a través de los sistemas de información, redes o patentes. Son los conocimientos de la organización.

El Capital Estructural se desglosaría a su vez en Capital de Cliente y Capital Organizativo. Por el primero se entendería la relación de la empresa con sus clientes, y es donde se da la transformación de Capital Intelectual en dinero. Por el segundo

en cambio, se entiende la capacidad de renovación de la empresa, y la de organización para crear valor.

Por tanto, para este método, la clasificación entre los activos intangibles principales quedaría como se muestra a continuación:

<i>Activos intangibles</i>	<i>Capital humano</i>	<i>Capital Estructural</i>	<i>Capital de Cliente</i>
	Experiencia, innovación, capacidades, cultura-filosofía-valor de empresa	Calidad, sistemas informáticos, imagen de empresa, banco de datos, documentación, propiedad intelectual (patentes, marcas registradas, derechos de autor)	Relaciones de la empresa con el cliente transformadas en dinero. Es la información que entrega la Situación Patrimonial (histórico)
<i>Algunos índices</i>	- nº empleados - nº gerentes - gasto formación empleados - nivel de escolaridad de empleados	- nº clientes activos - nº contratos activos con clientes - inversión en I+D - gastos de investigación	- resultados del Estado de la Situación del Patrimonio

Tabla 47: Clasificación de activos intangibles por Skandia Navigator

Skandia Navigator se basa en el estudio de cinco de cinco partes diferenciadas, desde las cuales se analiza por separado el proceso de creación de valor mediante el uso de indicadores no financieros. Estas partes son:

- Perspectiva financiera: metas a largo plazo
- Perspectiva de cliente: necesidades del cliente
- Perspectiva de proceso: capacidad de proceso real y la que requieren los clientes
- Perspectiva de la renovación y del desarrollo: estrategia de futuro

- Perspectiva humana: satisfacción de los empleados, creación de conocimiento

Para Skandia, asociar las capacidades de la empresa con los requisitos de los clientes

Skandia Navigator:

$$\text{CI} = \text{C. humano} + \text{C. Estructural}$$

es fundamental. El Capital Intelectual es creado desde la interacción entre Capital Humano y Estructural. Skandia se basa en la observación y el análisis del pasado y presente para valorar cómo debe de actuarse en el futuro.

Pero el verdadero nexo de unión del sistema es la parte humana de la compañía. Si se satisfacen las necesidades de los empleados, y se les ofrece un lugar de trabajo adecuado, se transmitirá esta sensación a los clientes, y por tanto al resto de áreas, incluyendo la financiera. La creación de conocimiento es fundamental para la correcta toma de decisiones a nivel de proceso, o para el desarrollo de capacidades que permitan tomar decisiones estratégicas de futuro. Dicho de otro modo, es necesario que el capital humano sea convertido en capital intelectual. Y a su vez, la tarea de los directivos de la organización será la de transformar a capital organizativo las competencias individuales de cada integrante de la empresa. De este modo, se consigue desarrollar los efectos multiplicadores. De hecho, las mediciones que se realizan con Skandia Navigator -164-, son en su mayoría sobre capital intelectual (91, mientras que sólo 73 son medidas tradicionales).

Se puede ver la interacción entre las partes en el siguiente esquema:

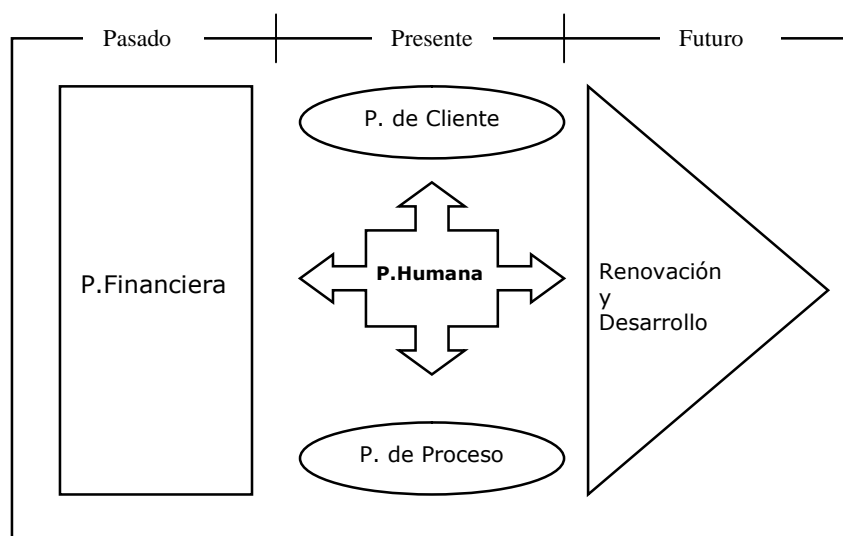


Figura 28: Método Skandia Navigator

Como se observa en la Figura 28, el modelo de Skandia Navigator es un modelo de planificación empresarial orientado al futuro que proporciona una imagen global equilibrada de las operaciones, un equilibrio entre:

- pasado (perspectiva Financiera): medida precisa de dónde se encontraba la empresa en un momento determinado.
- presente (perspectiva de Cliente, Humana y de Proceso): análisis de la actividad actual de la empresa.
- futuro (perspectiva de Renovación y Desarrollo): estudio de la eficiencia de la empresa en función de la rotación de productos pasados y del cambio de mercados; del grado de preparación para el futuro según la formación para los empleados y desarrollo de nuevos productos; así como estudio del futuro ambiente comercial en que se moverá la empresa con todos los productos y empleados formados.

De este modo, consigue simplificar la visión y los objetivos, y desglosarlos en factores más concretos que pueden ser atacados desde diversos puntos y con diferentes identificadores de capital intelectual. Pero como se observa, el enfoque humano es el centro del esquema y alcanza a todos los niveles de la empresa.

Por tanto, como se comentó al principio del apartado, este modelo fundamenta la creación de valor en dos factores: el Capital Financiero como representación del pasado, y el Capital Intelectual como presente y futuro. Además, la característica fundamental es que incorpora elementos no financieros, ofreciendo así una visión más amplia de la organización, y mayor capacidad de medición futura.

El modelo de valoración de intangibles de Skandia fue un punto fundamental en la historia de los intangibles, ya que supuso un avance en la divulgación de estudios y documentación sobre ellos, y que poco a poco fueran abriéndose camino. Con él se fueron perfilando definiciones de activos intangibles, como se ha visto, así como materializando la relación existente entre ellos y la creación de valor de la empresa.

12.2.1. Ventajas y desventajas del Skandia Navigator

Para Skandia, no basta con invertir en clientes, trabajadores o sistemas, sino que todo ello (capital de cliente, humano y estructural) son elementos que interactúan entre sí y se apoyan los unos en los otros.

Del modelo de Skandia Navigator se concluye que los factores que participan en la creación de valor son el Capital Financiero y el Capital Intelectual. A su vez, el Capital Intelectual está formado por el Capital Estructural y el Capital de Humano. Para realizar una buena gestión de la empresa será por tanto necesario mejorar cada uno de dichos elementos, determinar cuáles son sus fuentes y sus interacciones.

Pero el modelo de Skandia también presenta debilidades. Fundamentalmente, pese a medir cada uno de los diferentes elementos anteriormente citados y denotar que las relaciones entre ellos también son fuente de generación de valor, no mide éstas últimas, de modo que no considera las fuerzas creadas entre ellos. El valor generado por la empresa proviene no exclusivamente del potencial en cada bloque, sino del que proviene de la relación entre ellos, y por tanto todos han de estar valorados por igual. Y así lo indican varios investigadores (Andriessen, 2004:112; Strassmann, 2000).

Por otro lado, valorar los diferentes tipos de capital de manera cualitativa no es tarea fácil, y muchas veces subjetiva, por lo que impide una automatización del sistema.

Con todo ello, la implantación de este sistema en esta empresa debe ser a medida, y conociendo con objetividad la realidad de la misma para poder optimizar lo máximo posible los resultados. De todas maneras, el Navegador de Skandia ha sido diseñado como una herramienta de uso interno de monitorización, no para los inversores (Levy, 2007:385).

12.3. Intangible Assets Monitor (IAM)

Sveiby ideó en 1997 un método que medía activos intangibles mediante unos determinados indicadores sencillos, basados en teorías de flujos y stocks. Dichos indicadores son escogidos por la dirección de la compañía en función de su estrategia, y permiten analizar cuatro aspectos de los activos intangibles:

- Crecimiento
- Eficiencia
- Renovación
- Estabilidad

Según Levy y Duffoy (2007:384), *la premisa del monitor de activos intangibles (IAM) es que el valor total de mercado de una empresa se compone de acciones y activos intangibles.*

La propuesta es sencilla: estudiar cómo evolucionan los activos intangibles para

Intangible Assets Monitor:

Activos intangibles:

- componente interno
- componente externo
- competencia de los colaboradores

saber, a medida que esto ocurre, cuál es su valor, importancia y necesidad de existencia. Es decir, si generan valor y la eficiencia de los mismos. Para ello, se centra mayoritariamente en todos aquellos indicadores que muestren cambios, de manera que el sistema permite alertar de cuándo es necesario realizar una intervención.

Sveiby creía que en la mayoría de las empresas el valor residía en su conocimiento invisible basado en activos. De este modo, clasifica los activos intangibles en tres tipos: la estructura interna, externa y la capacidad o competencia. Con el IAM las revisa, empleando los indicadores financieros existentes.

Esta clasificación de activos intangibles da lugar a un balance invisible que refleja el valor de mercado de la empresa, donde el elemento clave y central es el individuo.

Balance visible		Balance invisible	
<i>Activos tangibles</i>	<i>Financiación visible</i>	<i>Activos Intangibles</i>	<i>Financiación invisible</i>
Tesorería	Deuda a Corto Plazo	Estructura Interna	Capitales propios invisibles
Cuentas a cobrar	Deuda a Largo Plazo	Estructura Externa	
Ordenadores, inmuebles	Patrimonio visible	Competencia de colaboradores	Obligaciones

Tabla 48: Estructura del balance de una empresa intensiva en conocimiento. Fuente: (Sveiby, 2000)

Para cada bloque, Sveiby propone el uso de tres tipos de indicadores:

- indicadores de estabilidad: grado de permanencia de los activos intangibles en la empresa
- indicadores de eficiencia: grado de productividad de los activos intangibles
- indicadores de crecimiento e innovación: potencial futuro de la empresa

<i>Indicadores</i>	<i>Estructura Interna</i>	<i>Estructura Externa</i>	<i>Capacidad y Competencia</i>
Estabilidad	<ul style="list-style-type: none"> - ratio de principiantes - ratio de rotación del personal de apoyo - edad de la organización - antigüedad 	<ul style="list-style-type: none"> - nº de grandes clientes - ratio de clientes fidelizados - estructura de antigüedad - frecuencia de repetición de órdenes 	<ul style="list-style-type: none"> - Edad media - Antigüedad - rotación de profesionales
Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> - nº de personal de apoyo - índice de actitudes/valores 	<ul style="list-style-type: none"> - nº de ventas por cliente - índice de satisfacción de cliente - índice de pérdida/ganancia 	<ul style="list-style-type: none"> - valor añadido y beneficio por profesional - valor añadido y beneficio por empleado - nº de profesionales - efecto apalancamiento
Crecimiento e Innovación	<ul style="list-style-type: none"> - clientes que aumentan la estructura - inversión en tecnologías de la información - inversión en nuevos métodos y sistemas 	<ul style="list-style-type: none"> - crecimiento de la organización - rentabilidad por cliente - clientes que amplían la imagen de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - contribución de los clientes - experiencia - nivel de educación - coste de la formación y educación - rotación de capacidades

Tabla 49: *Indicadores de IAM.* Adaptación de Ordóñez de Pablos (1999) del IAM de Celemi (1997)

IAM es el primer modelo que diferencia entre capital humano y estructural, dando lugar a que los modelos posteriores mantuvieran esta separación. Pero su punto débil es que no hace un estudio específico relacionado con la visión financiera.

Este método está especialmente indicado para compañías con activos intangibles de gran valor, aunque es válida para cualquier tipo de empresa ya que todas tienen la estructura triple de Competencias, Componentes Externos y Componentes Internos. Pero es fundamental adaptar el modelo a la realidad de la empresa, para poder vincular correctamente cada índice con su causa y efecto.

Un ejemplo sería la empresa sueca *Celemi*, pionera y co-fundadora de este modelo, la cual junto con Sveiby creó la primera simulación empresarial de la organización del conocimiento: Tango™. *Celemi* emplea dicho gestor en la elaboración de sus Informes Anuales (Ordóñez de Pablos, 1999).

12.3.1. Ventajas y desventajas del IAM

En el caso de IAM, la buena elección del método depende además de escoger correctamente los indicadores que analizarán la compañía. Los activos que se revisan son los que la compañía considera importantes, pudiendo de este modo obviar otros que también lo sean para la generación de valor, pero que pasen desapercibidos.

La limitación que tiene de no ser mayor de una página, y únicamente escoger tres indicadores, la hacen débil frente al resto. Además, no permite comparar con otras empresas.

Pero su estructura facilita la comprensión y comparabilidad de cada uno de sus elementos. Ofrece una forma sencilla de entender los activos de conocimiento de la empresa (Levy, 2007:384).

Finalmente, sus indicadores son fundamentalmente no financieros, lo que permite valorar una empresa desde una óptica no financiera de manera apropiada. Pero por otra parte, no ofrece el valor económico de los activos.

12.4. Evaluación dinámica del capital intelectual (IC-dVAL®)

Este método fue ideado por Ahmed Bounfour en el año 2000. El autor lo considera una aproximación que *integra un enlace entre el valor financiero de los activos y los rendimientos internos de las empresas* (Bounfour, 2005a:99). Dicho enlace sería el que ayudaría a la creación, refuerzo y mejora de estrategias de capital intelectual.

El IC-dVAL® es un método que desarrolla una función combinatoria de los recursos intangibles, teniendo en cuenta los procesos organizacionales referidos a las rutinas del aprendizaje. Este método es aplicado también para valorar el capital intelectual de las naciones. Como ése no es el objeto de estudio de la presente tesis doctoral, se resumirán aquellas partes relacionadas. (Véase Capítulo 22. *Líneas Futuras*). El

método pretende describir los activos intangibles de una empresa de la manera más sencilla posible, y está orientado a enfoques de receptores: los *stakeholders*, los *shareholders* y finalmente los clientes y la operativa interna.

Según Bounfour, existen cuatro dimensiones de la competitividad que deben ser relacionadas: los procesos, capital intelectual, recursos y salidas.

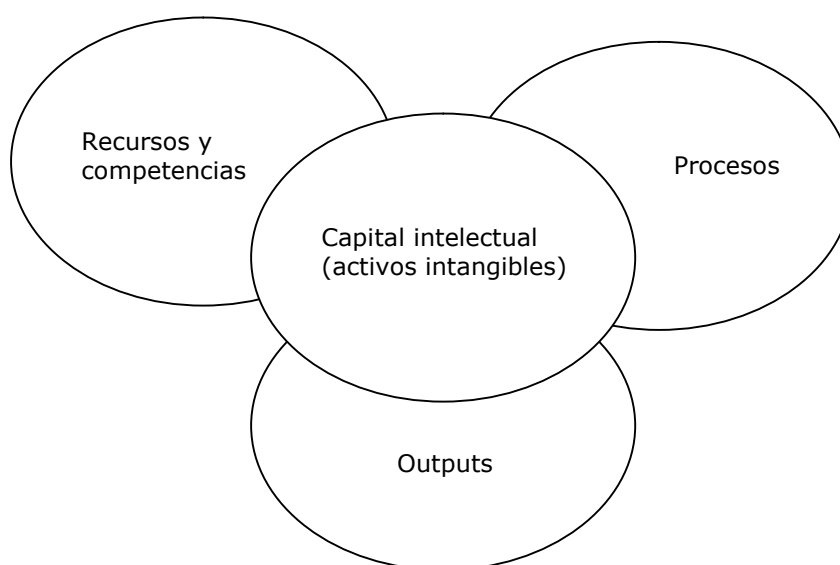


Figura 19: El marco cuatridimensional del IC-dVAL®. (Bounfour, 2005a:99)

De esta manera, tiene en cuenta cuatro perspectivas diferentes relacionadas con la competitividad:

- la externa o de activos intangibles (financiera): la combinación de los activos intangibles permite obtener unos resultados como patentes, marcas registradas o reputación, que pueden valorarse cada uno de ellos a través de métodos de evaluación
- la interna o de procesos (directiva): son los que permiten establecer la estrategia dinámica, como por ejemplo procesos de creación de redes de conocimiento, de capital social, de confianza, de motivación, etc.
- las entradas o de recursos (*inputs*): son los recursos necesarios para el proceso de producción, como son recursos tangibles, inversión en I+D, etc.
- las salidas o de productividad (outputs): es la medición del rendimiento de la compañía mediante la posición de sus productos y servicios en el mercado

Con ello, cubre varios métodos que se encuentran únicamente entre dos perspectivas, como son el modelo de Stewart, el de Edvinsson y Malone, el de conocimiento de Lev, el de Sveiby, el Balanced ScoreCard y las normas contables. Se puede ver en la siguiente ilustración:

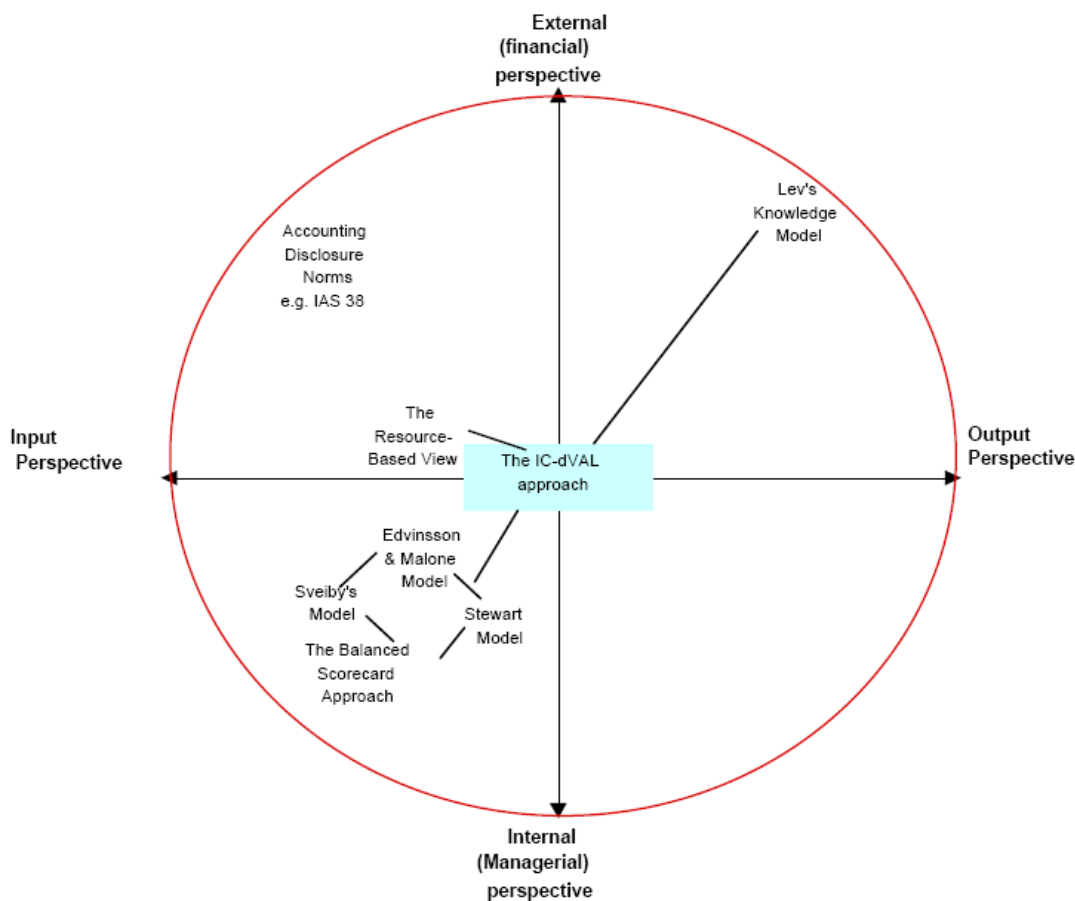


Figura 20: Cuatro perspectivas para informar y gestionar el capital intelectual. (Bounfour, 2005a)

Donde realmente, se está dando lugar a la siguiente modificación de la clasificación realizada por Edvinsson y Malone:

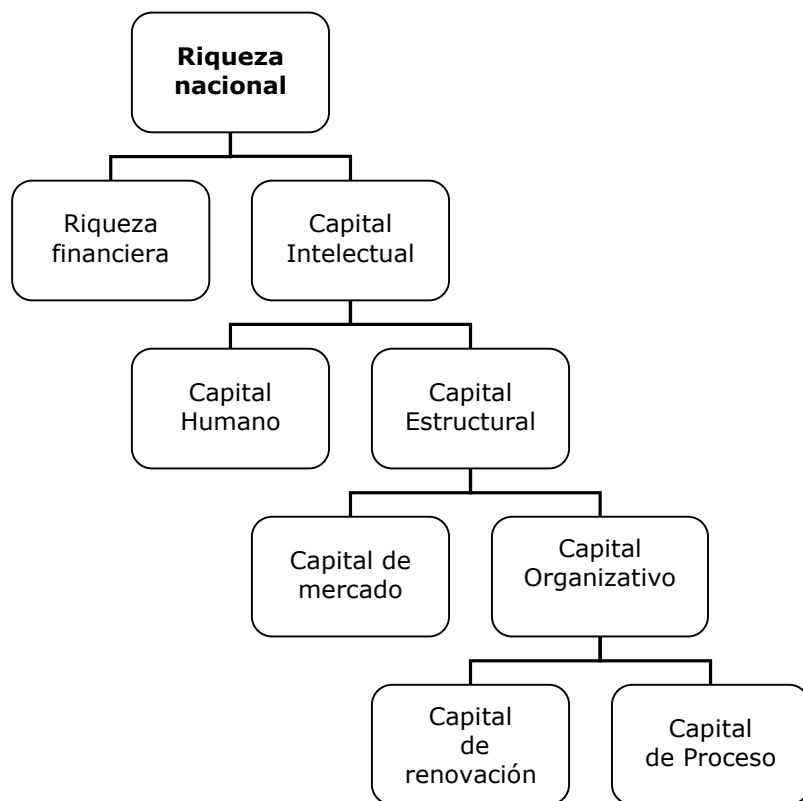


Figura 31: *Capital intelectual de las naciones. Modificación de Edvinsson y Malone (1997). Fuente: (Bounfour, 2005a:110)*

Y respecto al funcionamiento del método, tal y como afirma el autor *El modo de explotación de los recursos (entradas) puede mejorarse mediante la adopción de procesos específicos: procesos, activos intangibles y productos (outputs)* (Bounfour, 2005a:99). Se observa en el siguiente esquema.

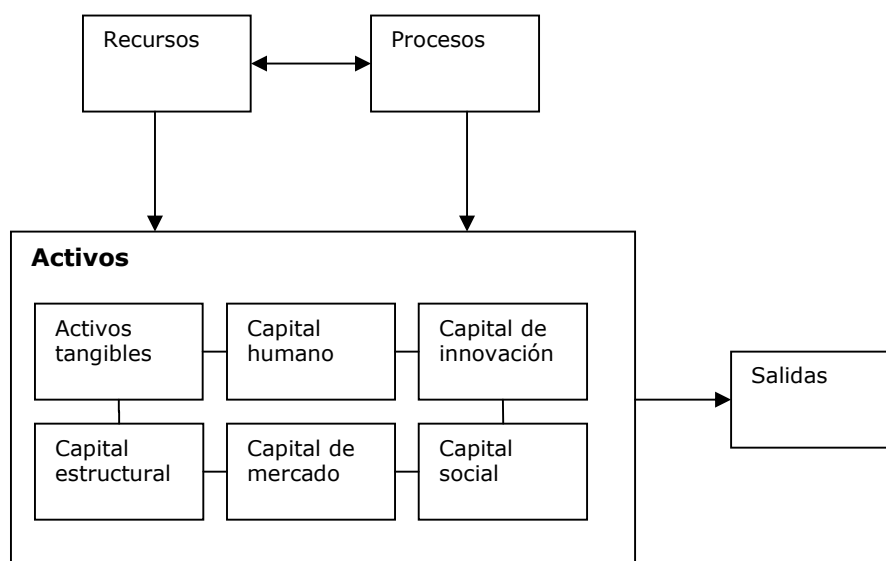


Figura 32: Aproximación del IC-dVAL®. Modificación propia de (Bounfour, 2005b)

Para cada perspectiva, se dan una serie de indicadores:

- indicadores para recursos (PiR, *performance indexes for resources*)
- Indicadores para procesos (PiP, *performance indexes for processes*)
- Indicadores para salidas (PiO, *performance indexes for outputs*)

Juntos forman el indicador global OiP (*overall performance index*).

El procedimiento se lleva a cabo en cinco pasos (Rosengren, 2004:23):

1. Determinar los procesos clave y los componentes del valor
2. mejorar los procesos de benchmarking de las empresas más relevantes y cuantificarlas con un índice
3. hacer lo mismo que el paso anterior pero sobre las actividades
4. evaluar los resultados generales de la compañía con dichos datos de las mejores, a través del OiP
5. calcular el valor general del capital intangible de la compañía

12.4.2. Ventajas y desventajas del IC-dVAL®

El objetivo de este método es la comparación o *benchmarking* entre empresas. El autor, tras un análisis del método en diversos países, extrae en sus siguientes conclusiones que es necesario *fomentar la experimentación y el aprendizaje mediante la comparación de procesos, incluso dentro de los organismos públicos* (Bounfour, 2003). Pero su funcionalidad permite que sea aplicado para medir además la riqueza intelectual de las naciones. Es decir, permite la ampliación de una visión microeconómica (empresa) a una macroeconómica (nación).

Como se ha visto, las cuatro dimensiones en las que opera el IC-dVAL® son recursos, procesos, outputs y activos. Pero en cada una de ellas se encuentra algunos inconvenientes. Respecto a la perspectiva de outputs, no se tiene en cuenta la relación entre el esfuerzo realizado en la entrada (input) y el rendimiento observado. En cuanto a los activos intangibles, se emplean una serie de índices, principalmente patentes, que distinguen entre capital estructural y capital humano. Pero incluye el resto de componentes habituales del capital intelectual dentro del capital estructural, con la consecuente infravaloración de ciertas partes del mismo. Se puede decir que la estructura del capital intelectual planteado es poco adecuada.

12.5. Comparativa entre los métodos

Cada uno de los métodos analizados se basa en una clasificación del capital intelectual completamente diferente, que hace que su enfoque y sus resultados sean distintos.

El BSC, el Skandia y el IC-dVAL® analizan la visión financiera, siendo el Skandia quien ofrece mejores resultados en ese ámbito. De hecho, el Skandia se basa en el BSC. En cambio, el IAM no permite esta visión ya que sus indicadores financieros son muy pobres.

Por otro lado, la elección de los activos intangibles a considerar es uno de los puntos más delicados, ya que en la mayoría de los casos viene acompañada de gran subjetividad. Es la empresa quien decide cuáles son, con lo que se pueden obviar aquellos que pasen desapercibidos pero que también generen valor.

Se puede ver la relación entre los métodos en la siguiente tabla:

<i>Modelo</i>	<i>Creador</i>	<i>Capital Intelectual</i>	<i>Valor de mercado</i>	<i>Características</i>	<i>Pros</i>	<i>Contras</i>
Balanced Scorecard (BSC)	Robert Kaplan y David Norton	Capital Intelectual = Perspectiva de cliente + Perspectiva interna + Perspectiva de empleado+ Perspectiva financiera	= Capital Intelectual	- Sistema de medida financiero y no financiero - Objetivo: visión y visión de la empresa desde 4 perspectivas relacionadas por causa-efecto - Útil como complemento a otras medidas financieras - Traduce la estrategia de la empresa en indicadores financieros y no financieros - Creación de mapas de estrategia	- análisis de medidas estratégicas horizontales - obtiene el rendimiento de cada eslabón de la cadena y el total - no necesidad de experiencia previa y fácil comprensión - atención a las necesidades de los stakeholders - aplicación a empresas y también a áreas organizativas - atiende a las interrelaciones	- débil análisis financiero - necesidad de buena elección de los indicadores - Indicadores subjetivos - modelo rígido
Skandia Navigator	Lief Edvinsson	Capital Intelectual = Capital Humano + Capital Estructural (= C. Cliente + C. Organizativo (=C. Innovación + C.Proceso))	= Capital Financiero (pasado) + Capital Intelectual (presente y futuro)	- se basa en el BSC y modelo de Konrad - Objetivo: orientación de la gestión de los intangibles para la creación de valor desde 5 perspectivas(financiera, cliente, proceso, renovación y desarrollo, humana) - enfoque humano: elemento central - factores clave + objetivos estratégicos	- incorpora elementos financieros - mayor capacidad predictiva - visión más amplia de la empresa - adaptado a cada empresa	- necesidad de personal con experiencia para elaborarlo - es difícil valorar por igual los diferentes tipos de capital y sus relaciones - no analiza la sinergia entre áreas

<i>Modelo</i>	<i>Creador</i>	<i>Capital Intelectual</i>	<i>Valor de mercado</i>	<i>Características</i>	<i>Pros</i>	<i>Contras</i>
Intangible Assets Monitor (IAM)	Karl Erik Sveiby	Capital Intelectual = Estructura Interna + Estructura Externa + Competencia del personal	= Activos Intangibles + Financiación Invisible	- Objetivo: ver si los activos intangibles generan valor y medirlos desde 4 perspectivas (crecimiento, eficiencia, renovación, estabilidad) - Indicadores básicamente no financieros - Valor de la empresa desde el punto de vista no financiero - Distingue Capital Humano y Estructural - Propone balance de intangible (invisible) complementario a la información contable (visible)	- visión de la empresa válida desde una óptica no financiera - dos orientaciones que facilitan la comprensión (externa e interna) - fácil comparabilidad	- sólo 3 indicadores - Pocos indicadores financieros - no comparación entre empresas - no ofrece valor económico de los activos - subjetividad en la elección de los activos a considerar
IC-dIVAL®	Ahmed Bounfour	Capital Intelectual = capital humano + capital estructural	= valor intelectual de las naciones = riqueza financiera + capital intelectual	- Objetivo: visión de la empresa desde cuatro perspectivas diferentes y dos dimensiones - perspectivas: de recursos, procesos, salidas y activos intangibles	- Permite la comparación entre empresas - Permite la ampliación de nivel microeconómico (empresa) a macroeconómico (nación)	- no tiene en cuenta la relación entre el esfuerzo realizado en los recursos y el rendimiento observado - Estructura del capital intelectual poco adecuada

Capítulo 13

Conclusiones del marco teórico

La mente rechaza una nueva idea con la misma fuerza que el cuerpo rechaza una proteína que le es extraña y se resiste a ella con similar energía. Quizás no sería descabellado decir que una idea nueva es el antígeno de más rápido efecto que conoce la ciencia. Si nos observamos con sinceridad descubriremos que con frecuencia hemos empezado a atacar una nueva idea antes de que haya terminado de ser formulada.

Wilfred Batten Lewis Trotter

En la presente tesis doctoral se ha realizado una investigación a lo largo de las distintas clasificaciones de métodos de valoración de activos intangibles existentes. Se ha efectuado una comparativa entre ellas a nivel estructural y se ha optado por una. Tras ello, se ha ejecutado una búsqueda intensiva de métodos y se han recopilado en base a dicha clasificación, determinando sus características. Una vez obtenida la visión general, se ha pasado a analizar en profundidad los métodos más relevantes de cada categoría de la clasificación, dedicando un capítulo a cada una de ellas.

Durante este marco teórico, se han conseguido corroborar gran parte de las hipótesis de partida. Sin embargo, al mismo tiempo se han abierto nuevos frentes que se desconocían y que han supuesto puntos de inflexión en la investigación. De

este modo, una vez obtenida tanto la visión genérica como la individual de los métodos, se puede llevar a cabo la comparación entre ellos, que se ve complementada con el trabajo de campo realizado. Este estudio empírico cerrará parte de las hipótesis que no hayan podido determinar, resolverá en la medida de lo posible las nuevas cuestiones planteadas, y finalmente dotará de un cariz práctico la investigación.

13.1. Comparativa entre métodos

Se procede a mostrar las conclusiones obtenidas sobre los métodos de valoración en su conjunto. Se obvian las deducciones extraídas en cada método, ya que éstas ya se han determinado los análisis en profundidad particulares, donde además se mostraba una comparativa con otros también representativos dentro de idénticas categorías¹. Lo cierto es que, tanto en un tipo como en otro de metodologías, es fundamental que la empresa consiga mantener su uso de forma continuada. Sería un sinsentido variar de modelo frecuentemente, ya que no se obtendrían resultados comparativos válidos. Es necesario un periodo implantación y de uso determinado para poder realizar los datos estadísticos y establecer gráficas de crecimiento o de equiparación.

Teniendo en cuenta dicha condición, la primera conclusión que se extrae es que cada método ofrece ventajas y desventajas en función del momento o situación en el que sea utilizado.

Los **métodos financieros** son los basados en el uso de medidas financieras que muestran el valor del capital intelectual de la empresa. Dentro de ellos se subdividen en tres grupos: **DIC**, **MCM** y **ROA**. El primero identifica los componentes del capital intelectual, mientras que los dos siguientes se orientan a nivel organizativo. Son útiles en fusiones, adquisiciones, valoraciones de mercado o comparaciones entre empresas competencia. Ejemplos son el Technology Broker, el MBV, la tasa Q de Tobin o el CFROI entre otros.

¹ Para ver las conclusiones de cada modelo analizado en particular, se recomienda revisar el capítulo correspondiente en el que se analiza (capítulos 9 a 12)

Por el contrario, los **métodos no financieros** son aquellos que derivan de la disciplina de la organización, y muestran de manera individual los diferentes componentes del capital intelectual de la empresa a través de indicadores no financieros. En la clasificación seguida se trata de los **SC**. Reflejan de una manera muy clara y comprensible la riqueza de la empresa, pero al no ser capitalizados y ser específicos para cada organización, resultan difíciles de comparar. Ejemplos son el Skandia Navigator, el Balanced Scorecard o el IAM.

13.1.1 Los métodos financieros

Los métodos financieros, como los ROA y MCM, son útiles en situaciones de fusión/compra y en evaluaciones/comparaciones del mercado, ya que valoran el capital intelectual monetariamente. Además, al ofrecer resultados económicos, se pueden realizar comparaciones entre compañías de la misma industria, o fusiones y adquisiciones.

La gran ventaja es que al ofrecer un valor económico, se puede mostrar cuánto cuestan los activos intangibles, lo que es muy atractivo para los directivos. Estos métodos están ligados con la contabilidad.

Su desventaja es que reducir el valor del activo a una cuantía económica implica una conclusión superficial. Y además, es necesario utilizar supuestos que pueden generar errores al medir en términos monetarios. Además, no permiten identificar y medir los distintos elementos que componen el capital intelectual por separado. De esta manera, no comunican la creación de valor proveniente de las ventajas competitivas, ni tampoco la verdadera riqueza de las empresas.

El problema de los MCM es que el valor en libros no se suele actualizar, a no ser que se dé el caso de una fusión o que sea actualizado por ley, vía BOE, con la libertad de acogerse o no. Esto implica que el valor en libros no será siempre el valor de mercado ya que se trata de un coste histórico. Por tanto, los MCM se pueden convertir en suposiciones no reales.

Tal y como indica Jorge Manuel Gil desde su visión latinoamericana de los activos intangibles,

el denominado índice "q" de Tobin (ampliado a la relación entre el valor –bursátil o de mercado- del patrimonio de las empresas y su valor contable), más la visión del EVA para el accionista, plantean realidades en las que el administrador es el agente encargado de gestionar no sólo la dimensión material de los recursos físicos, jurídicos y financieros (activos y pasivos del ente), sino un patrimonio extendido que está dado por el valor de mercado de la empresa (valor contable del patrimonio neto más –o menos- el diferencial de valor de sus propietarios). De esta forma, la teoría del agente se ve reactualizada como validación del rol directivo del administrador (y de sus procesos de toma de decisiones).

(Gil, 2005)

Los ROA son sensibles a las variaciones de los tipos de interés (*interest rate*) y descuentos, por lo que aquellos que únicamente se basan en el nivel organizativo son utilizados únicamente para propósitos de dirección. Muchos de ellos, así como todos los MCM, no son válidos para los casos expuestos en los DIC y SC.

Según Pike y Roos (2004), las metodologías MCM y ROA no son válidas para medir activos intangibles porque se basan en figuras financieras, aumentadas mediante la selección de ciertos activos intangibles. Esto quiere decir que no se tienen en cuenta todos ellos, y que depende del contexto y del objetivo para el que se realice la medición. Además, las aproximaciones del ROA suelen estar basadas en comparaciones de empresas o industrias en vez de en la compañía misma. Del mismo modo, muchas de las aproximaciones de los MCM consideran el capital intelectual como un elemento separable del valor en libros.

De entre dichos métodos, tres recomendados para realizar **comparaciones**: CIV, Q de Tobin y MBV. Al basarse en valores de mercado, ofrecen una información fácil de obtener y con menor subjetividad que otras, además de dar resultados que son comparables entre sí dentro y fuera de una misma empresa o sector.

13.1.2. Los métodos no financieros

Los datos no financieros permiten mostrar la relación entre las actividades actuales y la capacidad de generar beneficio futuro. Con ellos, se ofrece una visión global de la estrategia de la empresa a largo plazo, minimizando la incertidumbre en la toma de decisiones. Ofrecen por tanto, una información que los métodos financieros no brindan: información futura de generación de beneficio sobre actividades no contabilizadas.

Las ventajas de los métodos no puramente financieros, como DIC y SC, *es que ofrecen una fotografía completa sobre la situación de una organización* (Palomo, 2003:16), permitiendo de un vistazo comprender cómo se encuentra su estado financiero y dónde es necesario realizar mejoras.

Como no realizan medidas económicas en plazos temporales, pueden incluso llegar a ser más ajustadas y eficaces que los otros métodos, pero su gran inconveniente es su elevada individualización. Son dependientes de la situación en la que se realizan y deben por tanto ser adaptados para cada empresa de manera independiente. A causa de esto, hacer comparaciones resulta complicado.

Además, al no obtener resultados económicos, su aceptación en el ámbito empresarial es menor ya que pueden generar grandes cantidades de datos difíciles de analizar y de comunicar, sin la necesaria perspectiva puramente financiera.

Por otro lado, el hecho de tener que usar indicadores tiene una serie de inconvenientes, como son:

- difícil de discriminar los indicadores o de clasificar las actividades de la empresa en ellos
- muchas veces no ligados entre ellos
- difícilmente comparables
- subjetivos
- demasiados indicadores

Pike y Roos afirman también que los métodos DIC y en menor medida los SC ofrecen el potencial de crear una visión comprensiva de la salud de una compañía, aplicable a cualquier nivel de la empresa. Su objetivo es apoyar la gestión de una manera integral.

Los responsables de las organizaciones o departamentos están interesados en informaciones claras y directas, y consideran este tipo de información de índices como apoyo adicional pero no prioritario. Por tanto, no se optaría por éstos métodos como única alternativa.

Por sus características, estos métodos son útiles en ONGs, departamentos internos, organizaciones públicas y para propósitos ambientales. Esto es debido a que no es necesario realizar un cálculo económico. Son modelos diseñados para complementar el esquema financiero, los cuales a través de un conjunto de indicadores miden el desarrollo y capacidades de los elementos clave para el desarrollo exitoso del negocio. Son una herramienta que transmite cómo los recursos intangibles generan resultados financieros.

13.2. Revisando las hipótesis de partida

Una vez llegado a este punto, es necesario revisar las hipótesis de las que se partía para el desarrollo de esta tesis. El objetivo es ver su estado de comprobación gracias al estudio teórico, y la necesidad del marco práctico de la investigación que resuelva aquellas partes que hayan quedado pendientes.

Hipótesis (H) y Objetivos (O)

H1: No existe un método único de valoración de activos intangibles indudablemente válido para cualquier empresa y en distintas circunstancias.

O1: evaluar que a pesar de existir multitud de métodos de valoración, ninguno es válido por sí mismo de forma integral en cualquier entorno

Con esta hipótesis se pretende estudiar si no existe un método adecuado de valoración que permita una correcta gestión de los activos intangibles de la compañía, y que el término *integral* no se corresponde con la realidad.

H2: A pesar de que existe una evolución notable en el reconocimiento de los activos intangibles, éstos no son comunicados de manera eficaz para su correcta gestión e inclusión en informes de empresas, impidiendo así la normalización de la valoración de los mismos

O2: pasos que debe seguir la comunicación para mejorar el reconocimiento y la gestión de los activos intangibles

O3: conocer si poseen las compañías al alcance de su mano los diferentes métodos de valoración de intangibles

A través de esta hipótesis se busca descubrir si existe un buen sistema de comunicación que fomente la valoración de los activos intangibles y su entrada en todo aquel sistema económico de una organización, o si por el contrario es un tema relegado únicamente a grandes compañías y de manera puntual.

H3: La valoración de activos intangibles no se lleva a cabo muchas veces porque las compañías no poseen al alcance de su mano los diferentes métodos de valoración de intangibles, ni es muchas veces posible contar con un experto que les pueda asesorar en ello.

O4: investigar si faltan conocimientos en el ámbito de los activos intangibles y una persona o equipo en la empresa que puedan hacerse cargo de ellos.

O5: evaluar que debido a dicha falta de información, la valoración de intangibles se ve más como un elemento extraño que como algo necesario para la empresa.

O6: estudiar si la labor de comunicación que se está llevando a cabo en las empresas sobre los activos intangibles no es suficiente.

Mediante esta hipótesis se persigue ver si la falta de información es uno de los motivos de que la valoración de activos intangibles no sea

acogida con mayor éxito, y por tanto que su progreso sea mucho más lento. Esta hipótesis está relacionada en cierto modo con la H2, ya que el hecho de que no exista suficiente información o no sea adecuada implica poner en duda la labor de comunicación que se está haciendo.

Tabla 51: *Hipótesis y objetivos de la tesis doctoral*

13.3. Consideraciones finales del marco teórico

Se observa de manera teórica que en los modelos estudiados que hacen énfasis en determinados aspectos: en el aprendizaje, así como en la integración de indicadores financieros y no financieros. En la medición de intangibles, se advierten algunas insuficiencias que pudieran limitar su aplicación. Entre otras, se pueden señalar:

- Absolutizan el papel del capital cliente en la creación de valor sin resolver adecuadamente las relaciones con el concepto de capital humano
- Relacionan el concepto de activos intangibles sólo con capital intelectual
- Existe insuficiente relación con la estrategia de la organización
- Ubicación del capital humano como un elemento del capital intelectual

Comparativa de tipos de métodos

Métodos financieros		Métodos no financieros	
✓ Orientados a la fiabilidad y objetividad	* No muestran la verdadera riqueza (competitividad, valoración de los servicios...)	✓ Flexibilidad ✓ Múltiples enfoques ✓ Orientados a la representación del valor	* No comparables de medir

Tabla 52

A continuación se muestra una tabla comparativa resumen de los distintos métodos analizados:

Método	Características	Pros	Contras
MCM	<ul style="list-style-type: none"> - basados en la capitalización de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> - adecuados para mostrar el valor económico del CI - adecuados para hacer benchmarking y comparaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - no contienen información sobre los componentes del CI - el enfoque solamente económico ofrece una perspectiva parcial
ROA	<ul style="list-style-type: none"> - basados en el retorno de activos. 	<ul style="list-style-type: none"> - adecuados para hacer benchmarking y comparaciones - ofrece valor económico del CI - se basan en las reglas de contabilidad tradicionales, con lo que son fáciles de comunicar entre contables 	<ul style="list-style-type: none"> - no contiene información sobre los componentes del CI - el enfoque solamente económico ofrece una perspectiva parcial
DIC	<ul style="list-style-type: none"> - estiman el valor económico de los AI identificando sus componentes - deben ser usados junto con los métodos SC cuando se buscan indicadores estándares 	<ul style="list-style-type: none"> - permiten la valoración de los diferentes componentes del CI - permiten la combinación de valores monetarios y no monetarios - dan una visión sencilla de la riqueza del capital intelectual de la compañía - son medidas basadas en eventos - mejores que los financieros relacionando causa-efecto 	<ul style="list-style-type: none"> - son medidas específicas de una compañía - no adecuados para hacer benchmarking o comparaciones - cuantos más componentes se analicen y más valores se obtengan, mayor será el esfuerzo a realizar tanto en la realización como en la evaluación
SC	<ul style="list-style-type: none"> - identifican los componentes del CI y generan índices e indicadores que se reflejan en gráficas o tableros de mando 	<ul style="list-style-type: none"> - permite obtener resultados de manera rápida y cercana a la empresa - Son fácilmente adaptables a la detección y corrección de errores en los procesos de la empresa, salidas y entradas - se obtiene un gran número de resultados que permite elaborar políticas de actuación 	<ul style="list-style-type: none"> - muy afectados por los cambios en el contexto - tanta cantidad de información puede resultar complicada de analizar, y difícil para obtener un único resultado numérico

En conclusión, un solo método no puede alcanzar todos los objetivos. Se deberá escoger aquél que en cada momento o por las características de la compañía interese más. Con esto, se confirma la hipótesis de partida² (H1) de la presente tesis doctoral: ***No existe un método único de valoración de activos intangibles indudablemente válido por sí mismo para cualquier empresa y en distintas circunstancias.***

Como segunda conclusión, se admite que se ha evolucionado en el reconocimiento de los activos intangibles y en el desarrollo de herramientas que los identifiquen, midan y gestionen; pero no existen todavía herramientas que difundan su información de manera homogénea y reglada, para facilitar así análisis posteriores por terceros y comparaciones. De este modo, se confirma en parte de la segunda hipótesis (H2): ***A pesar de que existe una evolución notable en el reconocimiento de los activos intangibles, no son comunicados de manera eficaz para su correcta gestión e inclusión en informes en empresas, impidiendo así la normalización de la valoración de los mismos.***

Es por tanto necesario que se mejore la comunicación de dichos activos intangibles, comenzando por su incorporación en los balances de la empresa, dotándolos de mayor información y presentando un informe de capital intelectual añadido a los estados contables.

Se dice en que se ha demostrado H2 en parte porque a través del estudio teórico se ha comprobado que: ***existe una evolución notable en el reconocimiento de los activos intangibles*** (véase el capítulo 4). Igualmente, se ha comprobado que ***no se incluyen en informes en empresas, impidiendo así la normalización de la valoración de los mismos.*** Tal y como se ha deducido de los capítulos 7-12, donde se demuestra que ***no son comunicados de manera eficaz para su correcta inclusión en informes de empresas.***

Pero no se ha podido demostrar de manera fehaciente la parte que falta de la H2: que ***no son comunicados de manera eficaz para su correcta gestión.*** Esto es

² Para más información véase el apartado 2 del presente capítulo, o el capítulo 1. *Introducción*, apartado 5. *Hipótesis y objetivos*

debido a que esta demostración no debe ser teórica, sino empírica. Queda por tanto relegada para el marco práctico de la presente investigación.

Igualmente, se destina la verificación de la última hipótesis³ (H3) al trabajo de campo.

Por otro lado, a lo largo de la investigación han ido apareciendo nuevos planteamientos que no se habían considerado en un principio, y que se espera poder resolver en el siguiente marco empírico. Éstos son:

Nuevos o reincidentes planteamientos surgidos de la investigación

Planteamiento 1: ¿Existe una relación unidireccional entre la estrategia de una empresa y sus activos intangibles?

Durante el estudio del marco documental ha surgido la duda de qué tipo de relación poseen los activos intangibles con la estrategia de la empresa. Con esto, se hace referencia a si los activos intangibles afectan directamente a dicha estrategia modificándola y necesitando su reenfoque. O si, por el contrario, es la estrategia la que incide sobre los activos intangibles, dotando a algunos de valor y descartando a otros. Dicho planteamiento ha sido resuelto en el propio marco teórico:

La respuesta es afirmativa. Los activos intangibles tienen relación con la estrategia de la empresa, y de manera unidireccional. (Capítulo 3, apartado 5)

Planteamiento 2: ¿Ayuda la medición del capital intelectual a mejorar la gestión de los recursos estratégicos?

En gran parte de la literatura se considera al conocimiento como un recurso estratégico. Este planteamiento ha sido

³ H3 dice: «La valoración de activos intangibles no se lleva a cabo muchas veces porque las compañías no poseen al alcance de su mano los diferentes métodos de valoración de intangibles, ni es muchas veces posible contar con un experto que les pueda asesorar en ello».

resuelto en el marco teórico:

Sin lugar a dudas, los activos intangibles son elementos a tener en cuenta en la toma de decisiones estratégicas, que afectarán a la estrategia de la empresa. (Capítulo 3, Apartado 5)

Aún así, se considera interesante conocer la opinión de los expertos al respecto, para determinar si se tienen en cuenta a la hora de gestionar dichos recursos. De este modo, se plantea en la entrevista en profundidad si su medición favorecería la gestión de dicho recurso.

Planteamiento 3: ¿Es el director de comunicación el responsable de la gestión de los activos intangibles en la empresa?

Si se establece la necesidad de gestionar los activos intangibles en una empresa, deberá determinarse quién o quiénes son los responsables de ello. Y es que se ha comprobado que existe disparidad de opiniones al respecto. Pero esta cuestión (expuesta en el Capítulo 3, apartado 2) debe ser planteada en el ámbito empírico, para obtener resultados cercanos a la práctica real. Será parte de la entrevista en profundidad.

Planteamiento 4: ¿Es, en la práctica, lo mismo capital intelectual que activo intangible?

A pesar de que el estudio teórico deja patente que son términos completamente diferentes (Capítulo 4: *el concepto de intangible, o más concretamente de activo intangible, suele ser más restrictivo que el de Capital Intelectual ya que ciertos elementos integrantes de este último no suelen ser reconocidos como intangibles desde la óptica contable. Y es que para la activación de las inversiones intangibles éstas deben cumplir, normalmente, unos requisitos severos, fundamentalmente el de la existencia independiente de otras inversiones y la posibilidad de ser medidas de forma fiable*),

en la práctica no se distingue entre ellos. Esto lleva a preguntarse hasta qué punto afecta esta confusión, y si realmente se es conocedor de la misma. Se planteará abiertamente a los expertos para conocer de cerca esta irregularidad.

Planteamiento 5: ¿Los activos intangibles pueden surgir de las sinergias entre empresas? ¿Son por tanto elementos transferibles, y deberían aparecer como tal en los contratos?

Las propias normas contables indican que así debe ser y determinan como (en el caso de combinación de negocios, de cesión o legados, etc., véase el Capítulo 6, apartado 7, donde aparece planteada esta duda).

Pero la cuestión ya no sólo se refiere a que cuando se compra un producto se está también comprando los activos intangibles que a él se adhieren, sino más bien a que cuando dos empresas colaboran, los activos intangibles puedan ser pasados de una a otra. Algunos autores piensan que los AI solamente se generan en el ámbito interno de la empresa, pero en cambio otros consideran que sí pueden generarse de las sinergias, y por tanto ser intercambiados. De esta manera, surge una corriente paralela que reivindica que sean incorporados a los contratos de relación entre empresas, incluso comerciales.

Dada esta controversia, se planteará directamente a los expertos.

Planteamiento 6: ¿Se llegará en un futuro a poder valorar de forma exacta los intangibles?

La respuesta obtenida a este planteamiento desde el marco contextual es (Capítulo 7, apartado 1):

Todo apunta a que los márgenes de error de los que se ha hablado anteriormente, así como el carácter subjetivo de los

activos intangibles imposibiliten la cuestionada exactitud. Por tanto, la respuesta teórica sería que no, no es posible medir con exactitud los activos intangibles.

Sin embargo, se planteará también a los expertos para conocer su opinión, ya que se trata de una predicción teórica.

Planteamiento 7: ¿Poseen las compañías al alcance de su mano los diferentes métodos de valoración de activos intangibles?

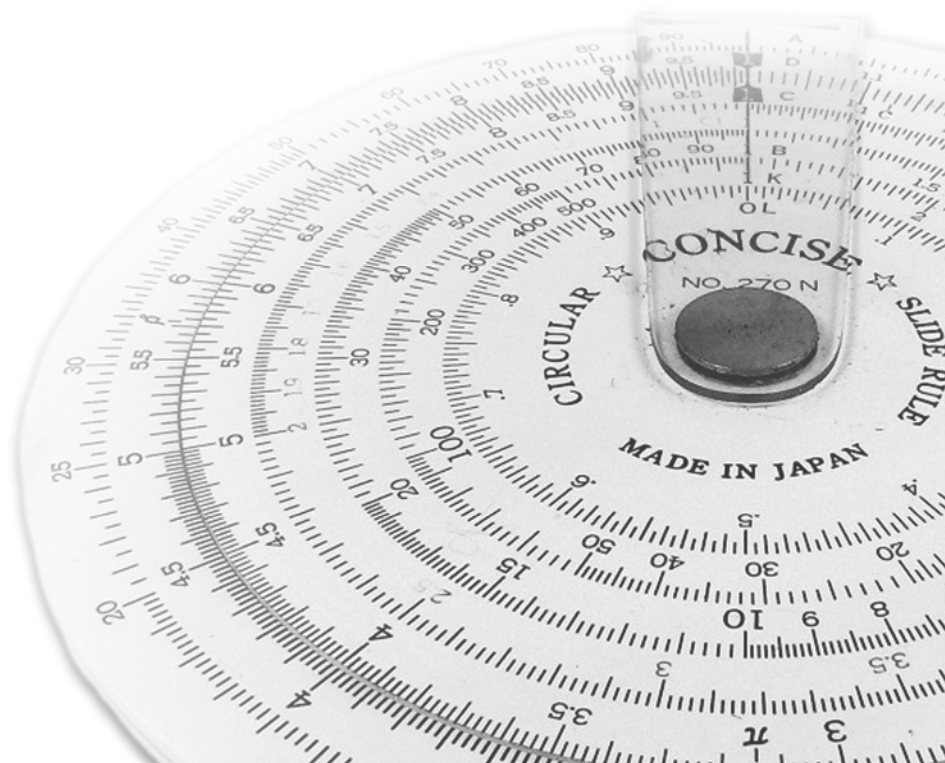
Ante tanta multitud de métodos diferentes, y muchos de ellos complejos de usar (véase el capítulo 8), la pregunta es si realmente las empresas son conocedoras de todas estas herramientas y saben escoger y utilizar aquella más adecuada. Este planteamiento, mostrado en el capítulo 8 apartado 3, queda relegado para el estudio práctico.

Tabla 54: *Nuevos o reincidentes planteamientos surgidos de la investigación*

Todos estos nuevos planteamientos son trasladados al estudio práctico, donde se incluirán en las entrevistas en profundidad a expertos para bien resolverlos, bien complementar los ya resueltos⁴. Se cierra así el marco teórico, que recoge todo el estudio documental realizado en esta investigación.

⁴ Véase el cap. 21. *Verificación de las hipótesis y objetivos* para el compendio final de las respuestas a los nuevos planteamientos.

MARCO EMPÍRICO



Capítulo 14

Detalles del proceso de trabajo de campo

Creo que generalmente se puede decir, que no hay conocimiento alguno en el hombre, el cual no sea mediata o inmediatamente deducido de la Experiencia.

Benito Jerónimo Feijoo

14.1. Introducción

Como se deduce del trabajo de investigación realizado previo a la tesis, pocas empresas comunican la situación de sus activos intangibles y menos aún los contabilizan. Según la investigación realizada por el Deutsche Bank Research, los motivos de esta situación son (Hoffman, 2005):

- La imposición de la regulación contable de sólo permitir contabilizar los activos intangibles en el caso de adquisiciones y fusiones
- El mostrar su valor y el miedo a que esto suponga dar información que aventaje a los competidores
- la inexistencia de un lenguaje común en la valoración de activos intangibles, que aúne los resultados y permita realizar comparativas

Las conclusiones a las que se ha llegado hasta ahora abarcan el plano teórico de la situación de medición de activos intangibles. A pesar de ellas, quedan todavía cabos sueltos por determinar, que son los que fundamentan este trabajo de campo.

Tal y como se ha comprobado en el capítulo anterior (véase el Capítulo 13. *Conclusiones del marco teórico*), parte de las hipótesis iniciales han sido debidamente comprobadas en el marco teórico de la investigación. Sin embargo, es necesario llevar a cabo una exploración empírica que demuestre aquellos planteamientos que requieren de un enfoque diferente para ser resueltos. Con ello se refiere a que es necesario comprobar la veracidad de las afirmaciones tales como la remarcada de la segunda hipótesis de la que se parte (el resto de ésta ya ha sido demostrado):

*A pesar de que existe una evolución notable en el reconocimiento de los activos intangibles, **no son comunicados de manera eficaz para su correcta gestión e inclusión en informes en empresas, impidiendo así la normalización de la valoración de los mismos***

Del mismo modo, en el capítulo anterior también se puede ver que a lo largo de la investigación teórica han aparecido cuestiones que no se habían planteado en un comienzo y que requieren de una resolución, debido al frente que han abierto. Es por tanto objetivo de este marco empírico darles respuesta o complementar la obtenida del documental. Se está hablando de los siguientes planteamientos¹:

1. ¿Existe una relación unidireccional entre la estrategia de una empresa y sus activos intangibles?
2. ¿Ayuda la medición del capital intelectual a mejorar la gestión de los recursos estratégicos?
3. ¿Es el director de comunicación el responsable de la gestión de los activos intangibles en la empresa?
4. ¿Es, en la práctica, lo mismo capital intelectual que activo intangible?
5. ¿Los activos intangibles pueden surgir de las sinergias entre empresas? ¿Son por tanto elementos transferibles, y deberían aparecer como tal en los contratos?
6. ¿Se llegará en un futuro a poder valorar de forma exacta los intangibles?

¹ Véase el Capítulo 13. *Conclusiones del marco teórico* para más información.

7. ¿Poseen las compañías al alcance de su mano los diferentes métodos de valoración de activos intangibles?

Como bien se ha dicho, aunque algunos de ellos ya han sido resueltos en el marco teórico, todos estos planteamientos se verán reflejados en las cuestiones que se planteen a los expertos, para darles solución o para complementar los resultados obtenidos previamente.

14.2. Objetivos del trabajo de campo. Justificaciones de la metodología y muestra elegidas.

El propósito del trabajo de campo es el de aportar la investigación cualitativa al objeto de estudio. Se busca discutir las hipótesis que aún quedan por demostrar, para comprobar su veracidad. Igualmente ocurre con los planteamientos surgidos a lo largo del estudio teórico. Adicionalmente, otra meta que se persigue es obtener información adicional y actual sobre el estado de los activos intangibles en las empresas, que permita dar una pincelada menos teórica a la cuestión. Como última finalidad, se espera poder obtener una comparativa entre las visiones académica y empresarial.

Objetivos del estudio de campo	
Objetivo 1	Corroborar las hipótesis -y planteamientos surgidos- pendientes
Objetivo 2	Aportar una investigación cualitativa
Objetivo 3	Conseguir información adicional
Objetivo 4	Visión académica <i>versus</i> visión empresarial

Tabla 55

Para conseguir dichos objetivos, se ha establecido una metodología de trabajo consistente en entrevistas en profundidad a expertos en la materia, que se describen con detalle en los siguientes apartados. Y una vez escogida la metodología y la muestra a la que aplicarla, se exponen las dificultades que se encontraron para llevarlo a cabo.

El hecho de que el proceso sea cualitativo significa que se centra en la medición y el análisis de las relaciones entre variables, no tanto en cantidad de resultados o frecuencias. Tal y como Losada y López-Feal (2003:51) indican, en este tipo de procesos la recogida de datos y su tratamiento han de ser basada en principios epistemológicos y con las siguientes características:

- enfocados no tanto al "cómo" sino al "por qué"
- seleccionar la muestra de una manera intencional, no cuantitativa
- recoger la muestra en un escenario natural
- emplear métodos que recojan todo el significado que aportan a los datos los expertos entrevistados

Se ha buscado cumplir dichos cuatro puntos básicos a través de los siguientes sistemas:

Justificación de la metodología y muestra empleada

Característica 1: enfocados no tanto al "cómo" sino al "por qué"

Las preguntas establecidas en el guión se centran en analizar situaciones que han supuesto un punto de inflexión en la investigación. Es por ello que no interesa tanto cómo ha ocurrido dicho evento, sino entender a qué se debe y cuáles son las consecuencias.

Un claro ejemplo es cuando se plantea que los activos intangibles no son incluidos en las cuentas de las empresas. No se desea saber tanto cómo se ha llegado a esa situación, sino comprender a qué se debe y ver cómo se puede solventar o cuáles son los resultados de dicho estado.

Característica 2: seleccionar la muestra de una manera intencional, no cuantitativa

Precisamente, debido a la gran particularización de la temática (valoración de activos intangibles), el objetivo del trabajo de campo no ha sido obtener muchas entrevistas sino de calidad. Una encuesta, como se demuestra en el apartado 14.5. *Dificultades encontradas* no es la opción correcta. No se busca saber cuántas personas conocen información sobre los activos

<p>intangibles, sino más bien conversar con las personas que trabajan con ellos y ver cuál es su visión.</p>
<p>Característica 3: <i>recoger la muestra en un escenario natural</i></p>
<p>Se ha pretendido en todo momento realizar las entrevistas en el lugar de trabajo del experto. De este modo se buscaba poder comprender mejor comportamientos y experiencias que transmitiera el experto entrevistado.</p>
<p>Característica 4: <i>emplear métodos que recojan todo el significado que aportan a los datos los expertos entrevistados</i></p>
<p>El método que se ha elegido ha sido la entrevista en profundidad, que recoge ampliamente la opinión del experto. Es decir, un método cualitativo directo. Toda entrevista ha sido, previa solicitud, grabada, con lo que se recogen las mínimas expresiones que matizan la conversación.</p>

Tabla 56: *Justificación de la metodología y muestra empleada*

14.3. Metodología del trabajo de campo

En aras de analizar si los resultados obtenidos en la parte teórica eran adecuados, y cumplimentar las dudas que todavía surgían, se optó por realizar una serie de **entrevistas en profundidad** a expertos en la materia². El cuestionario es un medio útil y eficaz para recoger información en un tiempo relativamente breve. Pueden usarse preguntas cerradas, abiertas o mixtas. En este caso se ha optado por un cuestionario abierto o no restringido, en el cual las preguntas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta. Se solicita por tanto, una respuesta libre que favorece una mayor profundidad.

La elaboración de los guiones de las mismas fue sometida a una serie de rigurosas fases, de cada una de las cuales se extrajo una versión modificada de la misma hasta llegar a la definitiva.

En concreto, se puede distinguir cuatro grandes etapas: la fase inicial de creación del guión de la entrevista, la fase de corrección del mismo y finalmente la fase de

² Véase el apartado 14.5. *Dificultades encontradas* para conocer la situación inicial de la metodología que se había planteado y el por qué finalmente se ha optado por la ahora expuesta.

prueba. Tras ellas, se consiguió la versión definitiva que sería la aplicada a la muestra escogida, llegando así a la fase final o fase de aplicación. Se puede ver el esquema en la siguiente figura:

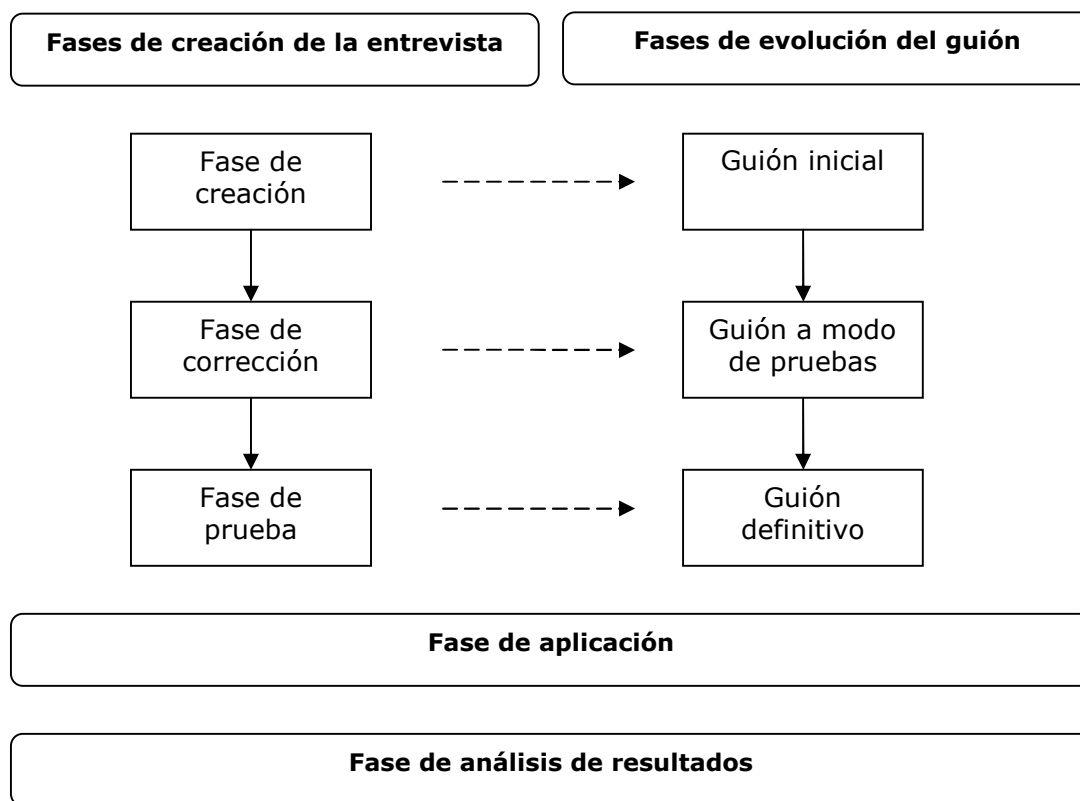


Figura 33: *Fases de la evolución de la entrevista en profundidad*

Cada fase ha sido subdivida en varias etapas, como se puede observar en la figura que sigue:

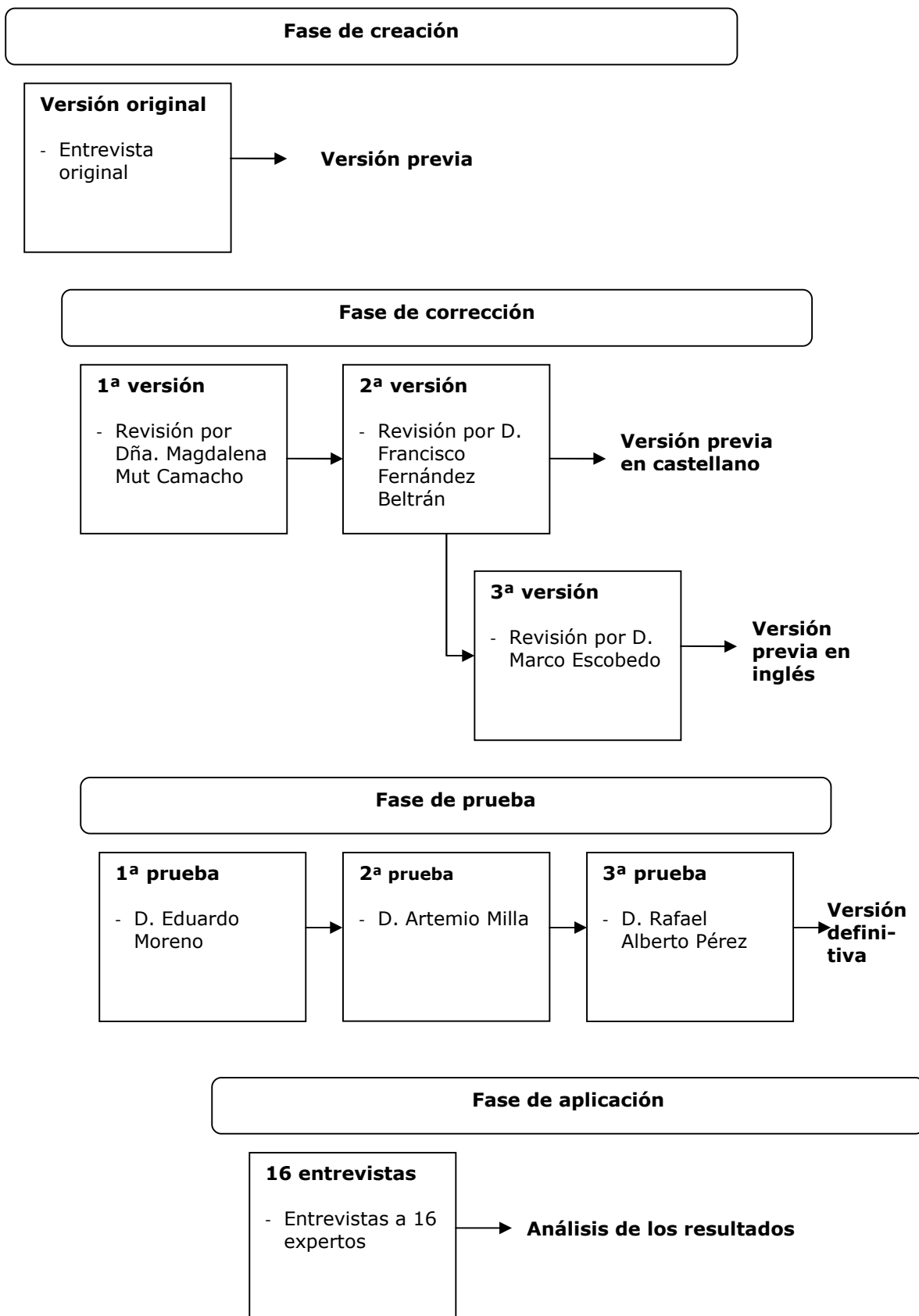


Figura 34: Esquema de las fases detalladas de la evolución del guión de la entrevista en profundidad

En la primera fase (“**creación**”) se elabora el guión original de la entrevista en base a los resultados obtenidos en la parte teórica y las dudas surgidas tras la sección de investigación previa. Se busca una orientación práctica por un lado, y por otro solventar las cuestiones pendientes. De esta primera fase se extrae la primera versión del guión.

Se entra ahora en la segunda fase (“**corrección**”), en la cual la versión del guión que se tiene es sometido a la opinión crítica de dos expertos: Dña. Magdalena Mut Camacho y D. Francisco Fernández Beltrán. Éstos la analizan en profundidad, conociendo la muestra a la que será dirigida y los objetivos que se persiguen. Esta fase se subdivide en varias etapas, descritas todas ellas a continuación.

En primera instancia es revisada por Dña. Magdalena Mut, doctora y profesora de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universitat Jaume I de Castellón. La elección de esta experta como primer paso en la revisión radica en su amplia experiencia en entrevistas en profundidad, así como en su conocimiento de la materia³. Con ella se lleva a cabo una reunión personal en la que se analiza la idoneidad del guión. Tras dicha reunión se aplican los cambios que fueron comentados y que consideró oportunos. Este borrador es enviado de nuevo a Mut Camacho para que le dé el visto bueno, comprobando que en él se refleja todo lo hablado en la reunión.

Ya con una versión corregida de manera íntegra, se solicita una segunda opinión. Para ello se envía a D. Francisco Fernández Beltrán, director de Comunicación de la Universitat Jaume I y experto en la materia⁴. Tras las correcciones oportunas se tiene ya una versión real del guión preparado para ser testado en una reunión con un experto.

Finalmente, debido a que también se contacta con expertos de otras nacionalidades, se traduce la entrevista al inglés. Para asegurarse de que dicha traducción transmite exactamente lo que se pretende, se envía a D. Marco Escobedo, Gerente de Innovación y Estrategia de Telmex.

³ Para conocer más datos sobre Dña. Magdalena Mut, véase el Apéndice 2. *Listado de expertos contactados*, apartado 2. *Listado*.

⁴ Como antes, para conocer más datos sobre D. Francisco Fernández Beltrán véase el Apéndice 2. *Listado de expertos contactados*, apartado 2. *Listado*.

Así se llega a la última fase de evolución del guión ("**prueba**"), en la cual se lleva a cabo una entrevista semiestructurada con tres expertos, siguiendo el guión pero sin limitarles en el ámbito de las respuestas. Con ello se corrobora que el guión es apropiado. De dicha fase se obtiene no sólo la verificación de las preguntas, sino información adicional muy valiosa gracias a la escasa dirección temática de la reunión, es decir, a tratarse de una charla amistosa no definida.

El resultado de estas tres fases ("creación", "corrección" y "prueba") da lugar al guión definitivo de las entrevistas. Es el que se aplica a la muestra elegida mediante la fase de "**aplicación**" y el que permite obtener unos resultados evaluables tanto en transversal como en vertical, en la fase de "**análisis de los resultados**"⁵.

14.4. Muestra seleccionada

Tal y como se ha visto, si se persigue un método cualitativo directo, se debe mantener dichos principios de forma coherente al elegir el universo y, en concreto, la muestra. Es decir, los criterios de selección deben estar basados en los principios que justifican la metodología escogida (véase apartado 14.2. de este capítulo). Esto quiere decir que los expertos han de ser elegidos en función de su nivel de conocimientos, de su carácter peculiar e idiosincrático y de su nivel de relación e implicación con el objeto de estudio. Se sortea así el criterio de intencionalidad representativa, alejado de los principios base.

Por otro lado, se ha buscado mantenerse fiel a los enfoques de los activos intangibles que se realizan en esta tesis doctoral. Esto quiere decir que se buscarán expertos en cuatro campos: económico, de comunicación, de estrategia y de dirección. En el marco teórico se analizan los activos intangibles desde dichas perspectivas, buscando el canal común que llega a dichos activos. De este modo, se ha buscado un equilibrio entre versados de los mentados sectores.

⁵ En las entrevistas en profundidad se incorporan, adecuadas al guión de la misma, las realizadas en la fase de prueba. El motivo es poder realizar un análisis cruzado de todas ellas que permita extraer las conclusiones adecuadas para cada pregunta.

Un añadido más es que al tratarse de activos y ser uno de los objetivos de esta parte la obtención de matices prácticos, se han buscado expertos tanto en el ámbito académico como en el empresarial. Así se cumple otra de las metas marcadas en el marco empírico: poder realizar una comparativa entre la visión profesional y la académica. Si bien es cierto que algunos de los entrevistados pertenecen a ambos grupos (compaginan la vida empresarial con la docencia), esto no supone más que ventajas ya que permite flexibilizar aún más la clásica distante visión académica.

Por consiguiente, se tienen dos clasificaciones de expertos diferentes, y en cada una de ellas se buscan variables determinadas, siendo la principal la **experiencia** en el objeto de estudio. Se puede ver en la siguiente tabla:

Clasificación 1:				Clasificación 2:	
<i>Sector de conocimientos</i>				<i>Sector de aplicación</i>	
Economía	Comunicación	Estrategia	Dirección	Empresarial	Académica
<ul style="list-style-type: none"> - nivel de conocimientos - relación con el objeto de estudio - nivel de implicación - nivel de innovación y de creación (creadores de métodos de valoración, o de nuevos conceptos relacionados) - nivel dentro de la organización 				<ul style="list-style-type: none"> - experiencia - estudios realizados y publicados con éxito - aplicación práctica de la valoración de intangibles - figura representativa en el ámbito 	

Tabla 57: Clasificación y criterios de selección de expertos

Con todo lo anterior se realizó una selección de 72 expertos. Se puede ver el listado con la información relevante sobre cada uno de ellos en el Apéndice 2. De entre ellos, los expertos que finalmente han colaborado en la tesis doctoral permitiendo ser entrevistados son, en orden alfabético⁶:

⁶ Para más información véase el Apéndice 2. *Listado de expertos contactados* apartado 3. *Conclusiones*, donde se extraen la relación sobre los expertos contactados y de los que se ha obtenido respuesta, así como los motivos que lo justifican.

Expertos de la presente tesis doctoral (por orden alfabético)	
Flemming Bligaard Pedersen	Director General del Grupo <i>Rambøll</i>
Eduardo Bueno Campos	Catedrático de Economía de la Empresa en la UAM
Vicente Caballer Mellado	Catedrático del Departamento de Economía y Ciencias Sociales de la Universidad Politécnica de Valencia
Leandro Cañibano Calvo	Catedrático de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad Autónoma de Madrid
David Ceballos Hornero	Profesor colaborador doctor en el Departamento de Matemática Económica, Financiera y Actuarial de la Universidad de Barcelona
José Domingo García Merino	Profesor titular de Dirección Estratégica del Departamento de Economía Financiera de la Universidad del País Vasco
Mercedes García Parra	Profesora Colaboradora de Dirección Financiera y Administración de Empresas del Departamento de Organización de Empresas en la Universidad Politécnica de Cataluña
Samuel Alberto Mantilla Blanco	Director del departamento de ciencias contables de la Universidad Pontificia Javeriana, Bogotá, Colombia
Artemio Milla Gutiérrez	Socio-director de <i>Altair Consultores Finanzas y Gestión S.L</i>
Eduardo Moreno Amador	Socio-Director General de <i>Villafañe & Asociados, Consultores</i>
Magdalena Mut Camacho	Profesora Colaboradora de Comunicación Audiovisual y Publicidad en la Universidad Jaime I de Castellón
Domingo Nevado Peña	Profesor titular de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad de Castilla-La Mancha

Rafael Alberto Pérez González	Profesor Titular del departamento. de Comunicación Audiovisual y Publicidad I, Universidad Complutense de Madrid
Göran Roos	Fundador de <i>Intellectual Capital Services Ltd.</i> , ICS
Gabriela Salinas Fabbri	Gerente de Desarrollo de Marca Global <i>Deloitte</i> , Global Brand Manager
Juan Carlos Scarabino	Profesor del Departamento de Administración de la Universidad Nacional de Rosario y en la Universidad del Centro Latinoamericano (UCEL)

Tabla 58: *Expertos de la presente tesis doctoral*

14.5. Dificultades encontradas

Para llevar a cabo la parte empírica de esta tesis doctoral se han encontrado una serie de dificultades que se ha considerado relevante mencionar. Son tres inconvenientes que han surgido de manera paralela algunas de ellos, y otros derivados, con lo que el orden de descripción no tiene ningún objetivo temporal. Todo parte de una metodología deseable, que se ha tenido que descartar debido a problemas en la elección del universo, de la muestra y de su disponibilidad.

Estado inicial: metodología

En el estado inicial, la metodología planteada era diferente de la que finalmente se ha escogido. En un principio se plantearon las siguientes acciones que se consideraron deseables y óptimas para la investigación, y que seguirían el siguiente orden:

- una entrevista en profundidad a al menos 20 expertos
- una encuesta más sencilla a al menos 100 empresas
- un panel de expertos

A través de una entrevista en profundidad a multitud de expertos se perseguía resolver aquellas dudas no resueltas e hipótesis por comprobar tras realizar el marco teórico. Con un número mínimo de 20 duchos en la materia se obtendrían unas respuestas suficientemente esclarecedoras para cerrar el marco teórico, pero aún así se consideró muy interesante continuar un paso más allá.

De esas respuestas, y combinándolo con los resultados del marco teórico, se deseaba realizar una encuesta sencilla, empleando la escala de Likert, que pusiera en evidencia si los activos intangibles están siendo tenidos en cuenta en las empresas, y con qué objetivos. De esta encuesta se pretendía obtener el perfil de empresa que más relevancia le está dando a estos activos (multinacional, pequeña empresa, sector, etc.), así como la importancia que estos tienen en la toma de decisiones estratégicas en las compañías.

Finalmente, como broche de ambos procesos, se había planteado llevar a cabo un panel de expertos en el cual se plantearan, a través de una mesa redonda, las conclusiones obtenidas en toda esta investigación. De este modo, se obtendría un debate sobre dichos resultados, y una visión final sobre los mismos.

Las dificultades que se describen a continuación demuestran la necesidad de cambio de metodología.

**1ª dificultad:
la muestra**

La primera dificultad encontrada ha sido la selección de la muestra. La valoración de los activos intangibles es un tema de escasa especialización e innovador. Debido a lo específico del mismo y a su mezcolanza entre los sectores de comunicación y de economía, ha sido difícil realizar una selección de expertos con un número amplio y que diera lugar a una gran variedad de respuestas. El universo estaba claro: expertos de ambos sectores (económico y/o comunicación) que trabajaran con activos intangibles. Ya no tan clara aparece la muestra, ya que el objetivo primordial de la tesis es realizar una investigación por los métodos de valoración de intangibles para demostrar que no existe uno único que sea suficiente, y para ello los expertos deberían ser conocedores de al menos una determinada variedad de métodos.

**2ª dificultad:
la disponibilidad**

La segunda dificultad ha sido la disponibilidad de la muestra. Si bien es cierto que todos aquellos expertos que han realizado la entrevista han mostrado un gran interés y dedicación a la misma, sobre todo teniendo en cuenta la extensión de la entrevista; también es importante destacar que ha sido imposible contactar con

muchos otros, con lo que la muestra inicial, ya de por sí ajustada, ha quedado más reducida de lo esperado. (En el Apéndice 2 se muestra la lista de personas contactadas, con una breve reseña de su relevancia)

Las razones de esta problemática se entremezclan entre la concretización del tema y la longitud de la entrevista, así como la disparidad de lugares de residencia de los entrevistados que dificultaba su visita. Se ha de tener en consideración que parte de los expertos más reconocidos viven fuera de España, con lo que complicaba aún más la ecuación de llevar a cabo dicho contacto.

**Conclusión:
modificación de
metodología**

Ante estas dificultades, se decidió cambiar ligeramente de metodología, concretándola en una única entrevista en profundidad, más extensa, que abarcara todos aquellos ámbitos que resultaban interesantes. Se ha buscado expresar al máximo cada una de las reuniones, con expertos de gran reputación, y que dieran lugar a unos resultados ampliamente satisfactorios. Es decir, al realizar una entrevista con mayor extensión y profundidad se puede permitir rebajar ligeramente el límite mínimo de expertos entrevistados.

En resumen, se ha cumplido con el número deseable de entrevistas a realizar, todas ellas con aportaciones esenciales y clarificadoras para esta investigación, y que han permitido su cierre de manera satisfactoria.

14.6. Conclusiones

El marco teórico ha permitido no sólo realizar una profunda investigación sobre la valoración de los activos intangibles, sino también constatar parte de las hipótesis de partida. Sin embargo, al mismo tiempo ha abierto nuevos frentes que se desconocían, y se han planteado cuestiones que de entrada no se habían imaginado. A través de este trabajo de campo se pretende, por un lado cerrar aquellas hipótesis que no han quedado del todo determinadas, y por otro resolver las nuevas cuestiones y los puntos de inflexión que se han encontrado a través de la investigación.

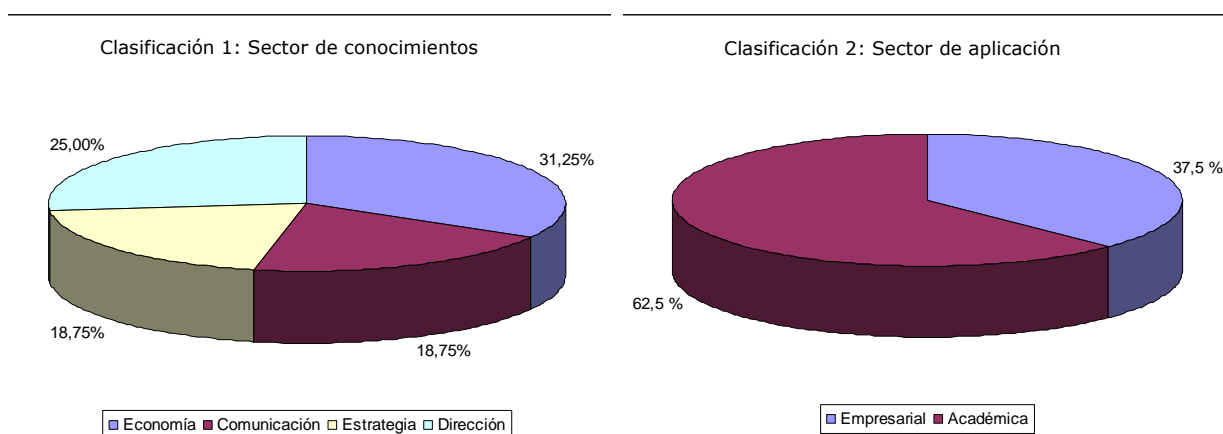
Para ello, siguiendo las tesis epistemológicas de los métodos cualitativos, se ha optado por uno directo: las entrevistas en profundidad. No obstante, tal y como se ha visto en el apartado de dificultades encontradas, la metodología ha sido readaptada en función de dichas circunstancias. De esta manera, se ha optado por una entrevista en profundidad, bastante extensa, pero que busca obtener el máximo rendimiento a la reunión que se realice.

En cuanto a la muestra, se ha realizado una mezcla entre las dos clasificaciones citadas: según el tipo de conocimientos (economía, comunicación, estrategia y dirección) y según el sector de aplicación (empresa o académica). Para cada una de ellas se han tenido en cuenta una serie de criterios, primando siempre la experiencia del experto en su ámbito y en la temática. Además, se ha pretendido se tenga una mezcla homogénea de todas las tipologías de expertos. Así, de los 16 entrevistados 6 son de ámbito empresarial y 10 de académico. Teniendo en cuenta la otra clasificación, de los 16 entrevistados 5 son de ámbito económico, 3 de comunicación, 3 de estrategia y 4 de dirección. En consecuencia, la distribución por sectores queda de la siguiente manera:

Clasificación 1:				Clasificación 2:	
<i>Sector de conocimientos</i>				<i>Sector de aplicación</i>	
Economía	Comunicación	Estrategia	Dirección	Empresarial	Académica
31,25%	18,75%	18,75%	25%	37,5%	62,5%

Tabla 59: Distribución por sectores de la muestra

Se puede observar más fácilmente en las siguientes gráficas (1 y 2 respectivamente):



En total se ha contactado con 72 expertos, de los cuales se ha obtenido respuesta de 33. De ellas, 16 han sido afirmativas, obteniendo así la entrevista. No obstante, el resto han dado una respuesta negativa o no han mantenido el contacto. Los motivos son varios:

- No tener tiempo disponible
- Realizar colaboraciones con tesis únicamente de su misma universidad
- No sentirse experto en la materia
- No dan motivo final y pierden el contacto

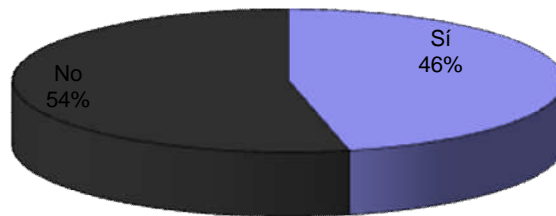
Es decir, de 72 expertos contactados, 33 de ellos han contestado a la solicitud de realizar una entrevista para la tesis doctoral, mientras que 39 no lo ha hecho.

De entre los 33 que han contestado, solamente 16 han realizado la entrevista. Los 17 restantes han alegado motivos diversos para la renuncia, como los mencionados antes.

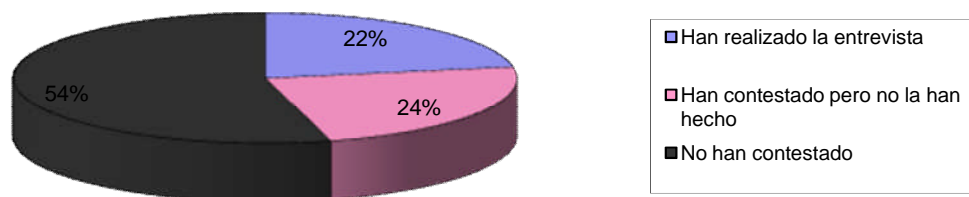
A pesar de ello, los resultados obtenidos son ampliamente satisfactorios y permiten concluir la investigación y determinar sin lugar a dudas la veracidad o no de las hipótesis planteadas. Es menester tener en cuenta la tipología de la entrevista: con preguntas muy concretas y de desarrollo, agrupada en cuatro bloques temáticos, y bastante extensa (22 preguntas).

Se puede observar más claramente en las siguientes gráficas (3, 4 y 5 respectivamente):

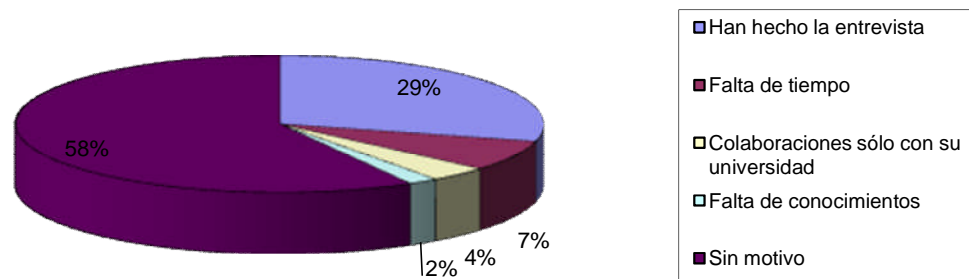
Expertos que han contestado a la solicitud de realizar una entrevista (positiva o negativamente)



Entrevistas realizadas



Motivos de objeción de la entrevista de entre los que sí respondieron al contacto



Capítulo 15

Fases de creación y corrección

Un sutil pensamiento erróneo puede dar lugar a una indagación fructífera que revela verdades de gran valor.

Isaac Asimov

15.1. Fase de creación

Como se ha visto en el Capítulo 14. *Detalles del proceso de trabajo de campo*, la fase de creación es la primera de en las que se ha dividido la parte práctica.

En la presente etapa se lleva a cabo la realización del guión de la entrevista en base a los resultados obtenidos en la investigación teórica. Se persiguen dos objetivos: resolver las dudas que han quedado pendientes tras el estudio previo y dotar a los resultados del mismo de un carácter práctico.

Una vez se tiene dicho guión original, se revisa junto con el director de la tesis, D. Rafael López Lita, y se corrigen algunos detalles de la misma. De esta primera fase se extrae la primera versión del guión.

15.1.2. Justificación del guión original

Debido a lo amplitud del campo de trabajo, se estructuró el guión en cinco partes, que separaran claramente las temáticas a tratar: epistemología, economía, comunicación y estrategia:

- contexto de los activos intangibles: definición y clasificación
- valoración contable de los activos intangibles
- los métodos de valoración de activos intangibles
- la comunicación de los activos intangibles y su relación con la toma de decisiones estratégicas
- líneas futuras y perspectivas

Dentro de cada área, se plantearon cuestiones que resolvieran dudas pendientes del trabajo de campo, o surgidas nuevas. En la tabla siguiente se muestra, para cada una de las cinco áreas temáticas, las cuestiones principales que se plantean y su motivación.

Justificación del guión original

1ª Parte: La necesidad de medir los AI. La definición y clasificación de los AI.

La definición de los AI

Como se deduce del estudio documental, existen múltiples definiciones de activo intangible, incluso dependiendo del área en el que se realice. Por otro lado, el hecho de que falte una estandarización conlleva aumentar la dificultad de su valoración, ya que los términos empleados no son los mismos. Es por ello que en la presente tesis doctoral se opta por una definición de activos intangibles (véase Capítulo 4, apartado 2. *Definición de activo intangible*). Se somete ésta a los expertos para comprobar su aceptación.

La clasificación de los AI

Igual que en la definición de los AI, ocurre la misma controversia en la clasificación de los AI. De hecho, las opiniones son muy variadas: desde que es innecesaria hasta que debería ser lo más pormenorizada posible. Lo cierto es que cada autor propone la suya, e incluso en cada método se emplea una diferente. En esta tesis se opta por la clasificación más

extendida (Véase Capítulo 5. *Clasificación de los AI*) pero debido a dicha controversia se somete a la opinión de los expertos.

La transferencia de los activos intangibles

Otro tema sobre el que no se encuentra consenso es sobre si los AI se pueden intercambiar entre empresas al realizar una transacción de cualquier tipo. Con este planteamiento se pregunta también si el uso de los AI quedaría por tanto limitado únicamente al ámbito interno, o si al ser transferidos pueden ser empleados desde el externo. Y por otro lado, se consolida si los AI deben ser considerados como factores clave en la generación de beneficios.

2ª Parte: Valoración contable de los AI.

A pesar de que se está avanzando en la regulación contable de los mismos, todavía queda un largo camino por recorrer, se ha de superar cierto conservadurismo y prudencia de las normas contables actuales¹. Se plantea esta temática a los expertos, ya que sin existir una contabilidad estandarizada no se podrá llegar a una valoración.

3ª Parte: Los métodos de valoración de los AI.

Tipos de métodos preferidos

Dada la gran cantidad de métodos tratados en la tesis doctoral (universo y muestra), resultaba imposible realizar preguntas concretas sobre ellos, ya que esto exigiría una alta dosis de especialización. Ante la diversidad de métodos, sí se quería saber cómo elegirlos, así que se ha realizado desde una visión general. Se plantea así qué tipos de métodos se prefiere² (financieros, como MCM y ROA, o no financieros, como SC y DIC) teniendo en cuenta las necesidades de los responsables de las organizaciones.

¹ Tal y como Cañibano y Gisbert indican (Cañibano, 2008:5). Véase más información en el Capítulo 6. *Tratamiento contable de los AI*.

² En base a la clasificación de métodos elegida en la presente tesis doctoral. Véase el Capítulo 7 apartado 2. *Diversas clasificaciones de los métodos de valoración* para más información.

La transacción de los AI

Del mismo modo, como uno de los objetivos de la parte empírica es dotar de carácter práctico los resultados de la fase documental de la tesis, se han planteado preguntas sobre casos de uso real de los activos intangibles a los expertos. Ya que tal y como se ha visto³, antes de seguir una metodología de trabajo sobre AI determinada es fundamental plantearse cuáles son los objetivos del mismo (gestión, transacción o contabilidad) y qué se va a medir. Muchas veces se puede intentar medir un AI no definido correctamente, y otras sin saber qué se pretende obtener con dicha valoración. Con lo que difícilmente se podrá incluir en las cuentas de la empresa, obtener un dato que facilite una fusión o mejorar la gestión interna de una compañía.

En busca de un método único

Finalmente, se plantea abiertamente la hipótesis principal de la tesis doctoral, corroborada por el marco teórico pero que sigue siendo de interés plantear a los expertos: *la no existencia de un método único de valoración de activos intangibles*. Esta vez no es sólo por volver a corroborar la hipótesis ya confirmada, sino por dotar de mayor sentido la recopilación y catalogación de métodos realizada⁴, que demuestra que a pesar de tener casi un total de 60 métodos de valoración de AI, no se consigue homogeneizar en un método que aúne los criterios.

4ª Parte: La comunicación de los AI y su relevancia en la toma de decisiones estratégicas en la empresa

La comunicación de los AI

Parte de la hipótesis H2⁵ no pudo ser demostrada con el estudio documental: *los AI no son comunicados de manera eficaz para su correcta gestión*. Igual ha pasado con la H3. Esto ha sido debido a que se trata de una afirmación que sólo se puede comprobar de manera

³ Véase la clasificación de Gabriela Salinas Fabbri (2008a:71-74) en el Capítulo 7, apartado 2, 3ª clasificación.

⁴ Véase el Capítulo 8. *Recopilación de los métodos de valoración*

⁵ Véase el Capítulo 1, apartado 5. *Hipótesis y objetivos*

empírica. Por ello es sometida a los expertos.

La gestión de los AI

Del mismo modo, durante la realización del marco teórico surgió un nuevo planteamiento: ¿quién es el encargado de la gestión de los AI en la empresa? En el estudio documental se encuentran múltiples referencias al mismo, pero la pregunta queda sin resolver ya que no existe consenso en la literatura al respecto. Razón por la cual, y debido a su gran importancia, necesita de una comprobación empírica para su respuesta.

Los AI y su relación con la estrategia de la empresa

En el marco teórico se analiza dicha relación, pero a pesar de quedar demostrada teóricamente, se ha considerado necesaria una comprobación empírica que ofrezca resultados reales, alejados de la literatura. Dados estos motivos, se ha considerado necesario plantear a los expertos esta temática, para comprobar si en la práctica dicha relación es cierta y se encuentra consolidada.

5ª Parte: Perspectivas

Líneas futuras: pasivo intangible, CI de las naciones, futuro

Durante la realización del marco documental fueron surgiendo nuevos frentes que se alejaban del objetivo principal de la tesis. Son las líneas futuras de investigación, que se aprovecha para preguntar brevemente a los expertos sobre ellas y así obtener más información al respecto.

Tabla 60: *Justificación del guión original*

Con todo ello, se elaboró un guión de **22 preguntas** que fue sometido a la fase de Corrección. Se puede ver dicho guión en el apartado siguiente, *Fase de corrección*.

15.2. Fase de corrección

En esta fase se somete el guión creado originalmente a la opinión crítica de dos expertos: Dña. Magdalena Mut Camacho y D. Francisco Fernández Beltrán. Éstos lo analizan en profundidad, conociendo la muestra a la que será dirigida y los objetivos que se persiguen. Esta fase se subdivide en varias etapas, descritas todas ellas a continuación:

1. Primera revisión:

Se examina la entrevista íntegra por Magdalena Mut Camacho. Se trata de la primera toma de contacto del guión de la entrevista con un experto. Se analiza cada pregunta en una reunión y se perfilan algunas.

2. Segunda revisión:

La nueva versión de la entrevista se pasa a Francisco Fernández Beltrán. Es inspeccionada y se aplican nuevos cambios. Con ello se tiene el guión previo a monitorizar, con el visto bueno en castellano dado por dos expertos.

3. Traducción al inglés y última revisión:

Se traduce la versión definitiva en castellano al inglés. Se pasa a Marco Escobedo, quien da el visto bueno tanto a la entrevista (tercera revisión) y la dota de una expresividad más adecuada en inglés.

Ambos (castellano e inglés) serán los cuestionarios que pasarán a la siguiente fase (prueba⁶) y se comprobará su idoneidad.

15.2.1. El guión corregido en castellano

Se parte de los planteamientos que se observan en el apartado anterior (*Fase de creación*). Dichas cuestiones son sometidas a los expertos citados anteriormente, dando lugar al siguiente guión corregido:

⁶ Véase el siguiente capítulo, Capítulo 16. *Fase de prueba*

**Primera parte: La necesidad de medir los Activos Intangibles (AI).
Definición y clasificación.**

1. Si se considera que un AI es *todo aquello que no tiene una presencia corpórea o física, y que no está destinado por la empresa para su venta*; indique su conformidad respecto a dicha fórmula y si cambiaría algo de ella.
2. Respecto a la clasificación de los activos intangibles, existe una gran controversia. Algunos autores afirman que la distinción entre tangibles e intangibles ya de por sí supone errores en la valoración de empresas. ¿Considera adecuado conseguir una clasificación lo más pormenorizada posible de todos los tipos de activos intangibles, o no? ¿Por qué?
3. ¿Cree que tener una clasificación exhaustiva de los AI puede ayudar en la medición de los mismos?
4. Algunos autores piensan que los activos intangibles no se intercambian entre empresas, con lo que es imposible deducir su valor a partir de las transacciones habituales de una empresa. ¿Considera que esta afirmación es cierta? ¿Cree necesario incluir a los AI, al igual que ocurre con los tangibles, en los contratos de transacciones empresariales?
5. En el caso de colaboraciones entre empresas o uniones, ¿opina que los AI de las diferentes empresas pueden aprovecharse de las sinergias que haya entre ellos para conseguir una mayor fuerza común? ¿O, por el contrario, piensa que son elementos generados y usados únicamente en ámbitos internos?
6. Algunos autores, aunque diferencian entre los conceptos de Capital Intelectual y AI, los emplean indistintamente por simplificar el modelo. ¿Está usted de acuerdo en equiparar el Capital Intelectual con los Activos Intangibles? ¿Qué implicaciones tiene?
7. En consecuencia, considerando que el "conocimiento" es un "recurso estratégico", y que éste podría desglosarse en "aprendizaje organizativo", "capital intelectual" y "gestión del conocimiento"; ¿cree que con la medición del capital intelectual se podría mejorar la gestión del recurso estratégico?

Segunda parte: Valoración contable de los AI

8. Desde Enero de 2005, la UE ha realizado una regulación de las normas contables con el fin de homogeneizar los estados financieros de las empresas, así como de favorecer la transparencia y la contabilidad. Todas las compañías deben presentar sus cuentas según las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Este debería ser un buen momento para favorecer la definición de los activos intangibles dentro de dichas cuentas. Aún así, en esta nueva normativa los activos intangibles continúan siendo no reconocidos en parte. Y la discrepancia con la normativa anglosajona (las FASB) favorece dicha discriminación. ¿Considera igualmente que dicha normalización es un primer paso para una mejor valoración de los AI? ¿Cree que queda todavía camino por recorrer? Justifique su respuesta.
9. Parece existir una falta de adaptación de la normativa contable a las necesidades de comunicación de los activos intangibles, que deberían ser incluidos en el balance de la empresa. Muchos autores piensan que esto sería inadecuado debido a su volatilidad y subjetividad. ¿Considera que dicho reconocimiento es necesario para poder incluirlos en su patrimonio contable? En su opinión, ¿dicho reconocimiento se podría llevar a cabo en breve?

Tercera parte: Los métodos de valoración de los AI

10. Para valorar activos intangibles se puede hacer uso de métodos que emplean herramientas financieras (como el EVA o el Market-to-book-Value) y métodos que, por el contrario, usan indicadores (como el Balanced Scorecard o el Intangible Assets Monitor). Los métodos financieros son aquellos que ofrecen un resultado monetario, que es fácil de comparar y de evaluar. Los métodos no financieros emplean ratios o porcentajes, más difícilmente comparables pero que evalúan elementos de los AI que los financieros no pueden. Conociendo las diferencias entre ambos, ¿por cuáles optaría?
11. Si ha realizado o participado en un proyecto de valoración de AI, ¿tuvieron en cuenta cuales eran los objetivos del mismo (transacción, gestión o contabilidad)?

12. Los métodos de valoración de activos intangibles, tanto los financieros como los no financieros, son una mera aproximación a su valor, y ofrecen un margen dentro del cual se pueden mover los resultados de manera aceptable. ¿Considera este dato, por tanto, un apoyo para la toma de decisiones estratégicas en la empresa?
13. Durante la presente investigación se ha realizado una recopilación y catalogación de gran parte de los métodos de valoración de intangibles existentes, obteniendo un total de casi 60. Aún con este elevado número, no se consigue homogeneizar dicha valoración. ¿Cuáles son los factores que cree causantes de no tener un único método? ¿Cuál considera que podría ser la opción: continuar desarrollando nuevos métodos, basarse en anteriores o intentar unificar mediante ciertos criterios? Desarrolle su respuesta.

Cuarta parte: La comunicación de los AI y su relevancia en la toma de decisiones estratégicas en una empresa

14. ¿Piensa que existen AI dependientes o derivados de la comunicación de la empresa? ¿Cuáles son? ¿Cree que pueden ser contabilizados?
15. ¿Considera que la gestión de los activos intangibles debe ser llevada desde los mandos altos de la empresa? De esta manera, respecto a los AI derivados de la comunicación, ¿considera que es el Director de Comunicación de la empresa quien debe dirigir su gestión? En caso contrario, ¿quién sería el responsable en la empresa?
16. Razone la siguiente afirmación: *Los activos intangibles necesitan siempre de la comunicación para su creación y aumento de valor.*
17. Si se desglosa la estrategia de una empresa en tres niveles (corporativa – de toda la empresa-, de negocio –para cada unidad de negocio- y funcional –para cada departamento-), y se supone que la creación de valor es el objetivo principal, la toma de decisiones estratégicas en cada nivel será fundamental para continuar con el éxito o buen funcionamiento de la compañía. ¿Considera en este proceso que los activos intangibles juegan un papel esencial?
18. Para poder integrar los recursos intangibles en la medición de valor de una empresa, se propone incorporarlos en los balances de la misma, aumentar la información sobre dichos activos y presentar un informe sobre ellos

junto con las cuentas. ¿Cree que sería una buena opción? ¿Se le ocurre otras medidas a tomar? ¿Qué modificaría?

Quinta parte: Perspectivas

19. ¿Cómo ve usted la gestión de los AI en el futuro?
20. ¿Cree que debería tratarse con igual intensidad el pasivo intangible? ¿O por el contrario, éste carece de importancia relativa?
21. Con todo lo visto, ¿opina que los conceptos vistos de activos empresariales pueden aplicarse a territorios, naciones y sectores, es decir, a actividades no empresariales? (Entiéndase por esto el "capital intelectual de las naciones" como riqueza de las mismas, como ejemplo, la marca "ciudad").
22. ¿Considera que hay algo más que no se haya tratado durante esta entrevista y que desee añadir?

15.2.2. El quión corregido en inglés

First part: The need of measuring Intangible Assets (IA). Definitions and classification.

1. If one considers IA as *everything that has not a corporeal or physical presence, and that is not intended to be sold by the company*; indicate if you agree with this statement or if you would change something about it.
2. Regarding the IA classification, there is great controversy. Some authors state that distinguishing between tangible and intangible involves errors in the companies' valuation. Do you consider that having a detailed AI classification it would be appropriate and worth it? Why?
3. Do you think that having access to an exhaustive IA classification would help their measurement?
4. Some authors believe that IA are not exchanged between companies, so it is almost impossible to infer their value based on the regular companies' transactions. Do you think this statement is true? Do you feel that is necessary to include IA, just as tangible assets are included, in transactional agreements?
5. In the case of collaborations between companies, do you think that IA from the different companies can make use of the synergies among them to get a

- stronger common strength? Or, otherwise, do you think that they are elements that had been generated and used only in internal fields?
6. Although some authors differentiate the concepts of Intellectual Capital (IC) and IA, they also use the terms indiscriminately in order to simplify the model. Do you agree that these are concepts that are at the same "level"? What are the implications of handling these concepts this way?
 7. Considering "knowledge" as a "strategic resource" that can be divided as "organizational learning", "intellectual capital" and "knowledge management"; do you think that the IC measurement might improve the strategic resource management?

Second part: IA accountant valuation

8. Since January 2005, the EU has defined a regulation of the accounting policies in order to homogenize the companies' financial statements, and to favour the transparency and accounting. As stated by this regulation, all companies must show their results according to the International Financial Information Rules (NIIF). Therefore, this moment should be a good window of opportunity to introduce the IA definition as part of the accounting and financial statements. However, the IA are still not fully recognized and they were not taken into consideration in this new regulation. Also discrepancy with the anglo-american rules (FASB) increases that discrimination. Do you consider that this standardization would be the first step towards a better and fair valuation of IA? Do you believe that there is still a long way to go? Justify your answer.
9. It seems that there is a lack of adaptation of the accounting rules to the IA communication needs, which should be included in the company's balance sheet. Many authors think this would be inappropriate due to their volatility and subjectivity. Do you think that this recognition is necessary in order to be able to include them in the state accountant? In your opinion, can this recognition be accomplished in a short term?

Third part: The AI valuation methods

10. In order to value intangible assets, methods that use financial tools (such as EVA and Market-to-book-value) can be used, as well as methods that, by contrast, use indicators (such as the Balanced Scorecard and the Intangible

Assets Monitor). The financial methods are those that offer a monetary outcome, which are easy to compare and evaluate. The non-financial methods do not employ financial ratios or percentages, which are more difficult to compare but they also evaluate elements of IA that the financials ones can not. Knowing the main differences between both, which one would you choose?

11. If you have made or participated in an IA valuation project, did you have in mind which were the objectives of it (transaction, management or accounting)?
12. The methods for valuating intangible assets, both financial and non financial, are a simple approximation to its value and offer a range within the results can be placed in an acceptable manner. Therefore, is this data a support for the strategic decision making in the company?
13. As a result of this research, a collection of more than 60 valuation methods has been compiled and documented. Even though the list of methods researched is large, the conclusion is that they are not homogeneous. What do you think are the reasons why there is not a single and common method accepted? What might be considered the right option: to continue developing new methods based on previous ones or to continue based on the unification by certain criteria? Develop your response.

Fourth part: The AI communication and its relevance in the taking of strategic decisions in a company

14. Do you think there are IA that are dependents or derivates from the company's communication? Which ones are them? Do you think they can be accounted?
15. Should the management of the intangible assets be conducted by the top executives of the company? If so, do you think that the Communication Director of the company should lead that management? Otherwise, who should be responsible in the company?
16. What are your comments and reactions to the following statement: The intangibles always need the communication for their creation and to increase their value.
17. If the company's strategy is broken down into three levels (corporate – company wide-, business-for each business unit- and functional –for each department-), and it is assumed that the value creation is the main objective, the strategic decision-making at each level will be essential to

continue the success or proper functioning of the company. What do you think is the role that intangible assets play in this process?

18. To be able to integrate the intangible resources in the value measuring of a company, it is proposed to incorporate them in the balance sheets of it, to improve information about these assets and to present a report of them together with the accounts. Do you think this would be a good option? Can you think on other measures to take? What would you change?

Fifth part: Perspectives

19. How do you see AI management in the future?
20. Do you think the intangible passives should be treated with equal intensity? Or just the opposite, it has a low relative importance?
21. Summarizing, do you think that the previous concepts can be put into practice with nations and sectors, i.e. to non-business activities? (Understood as "intellectual capital of nations" as their wealth, example: the "city" trademark).
22. If there something else that you think was not addressed during this interview, please feel free to comment whatever you consider important and/or relevant.

Thank you.

Capítulo 16

Fase de prueba

Mientras los hombres sean libres para preguntar lo que deben; libres para decir lo que piensan; libres para pensar lo que quieran; la libertad nunca se perderá y la ciencia nunca retrocederá.

Julius Robert Oppenheimer

16.1. Introducción

Antes de llevar a cabo las entrevistas a todos los expertos, se pasó por una fase de prueba de las mismas. Tal y como se describe en el Capítulo 14. *Detalles del proceso de trabajo de campo*, se entrevistaron a tres expertos de manera abierta y semiestructurada, siguiendo el guión pero sin limitarles en el ámbito de las respuestas.

De esta forma, se corrobora que el guión del capítulo anterior (cap. 15. *Fases de creación y corrección*) es apropiado y por tanto se convierte en definitivo. Entonces, a través de las entrevistas de esta fase se descubrieron conclusiones válidas para el planteamiento científico del trabajo de campo, se extrajeron conclusiones sobre distintos matices epistemológicos de los activos intangibles y finalmente, permitió obtener información adicional valiosa.

Estas entrevistas han sido igualmente incluidas en la fase siguiente, la de pruebas, aplicándoles la estructura del guión y con permiso de los expertos.

16.2. Entrevista a Eduardo Moreno

Cristina Álvarez Villanueva: [se lee la definición de activo intangible planteada]

Eduardo Moreno: Lo primero que yo revisaría de lo que cuentas es el concepto de AI. Un AI evidentemente no es físico ni monetario. Los activos de una compañía son los activos físicos y monetarios, pero no porque se puedan vender. En la definición dices que "no está destinado para la empresa para su venta", pero tampoco la maquinaria de producción o los edificios corporativos están destinados para su venta, pero son activos físicos y activos de la compañía.

Un activo es aquello que tiene valor y es contabilizable, y es físico o monetario. Los edificios, la maquinaria, el mobiliario, los recursos financieros (el dinero que tienes en cuenta, convertido, etc.). Hay activos intangibles contabilizados como son las patentes, que tienen un valor probado y que se pueden llevar a la contabilidad. Un activo ha de ser llevado a la contabilidad para valorarlo.

¿Cuál es el problema de los AI? Que todo el mundo vino diciendo que el valor de las empresas en la actualidad era mayor por sus AI que por los físicos y monetarios. Hay cálculos del % que son activos físicos monetarios, que otro % son las patentes y otro % los AI.

Es activo cuando se ha valorado el precio, el valor monetario. Si yo creo una marca, teóricamente no tienen ningún valor porque nunca se ha comercializado con ella, no se sabe cuánto vale. La mayor parte de lo que se llaman activos intangibles son recursos intangibles, no activos. Yo puedo gestionar los recursos, que son importantes en el valor final de una compañía. Pero no hay un estándar de valoración de ninguno de ellos. Las normas contables dicen que hay que valorarlos y llevarlos al valor de la compañía, pero ¿cómo? No hay ningún estándar reconocido. Hay muchas empresas interesadas en que su modelo sea el escogido, pero sobre todo en el caso de la marca, la mayoría funcionan con valoración económica. Yo estoy hablando de medición.

Yo distinguiría, ya que distinguimos entre activo y recurso, distinguimos entre valoración y medición. Yo sí puedo medir cualquier recurso, porque lo puedo hacer en términos relativos. Puedo decidir cuál es el metro que quiero utilizar, el propio sistema de medición del metro fue acordado, y se decidió que esa era la unidad. En la medición siempre se puede llegar a un acuerdo. Podemos hacer una medición numérica, que será relativa, por ej. comparar la reputación de A con B, o el valor que añade a su beneficio la gestión de la RSC de A y la de B. Etc. Porque es un recurso.

Pero hay un segundo problema. El primero es que era muy difícil fijar su valor económico, y el segundo es que muchos de los recursos intangibles no son propiedad de la compañía.

El talento acumulado, por una magnífica gestión de los RRHH, no es propiedad de la empresa. No se puede considerar un activo.

CAV: Si gran parte de lo que se considera recurso intangible es el capital intelectual, ¿hasta qué punto se puede considerar que pertenece a la empresa y que aumenta su valor en cierta manera?

EM: No es propiedad de la compañía, no es un activo de la compañía. Y nunca se podrá valorar económicamente y llevarlo a la contabilidad. El único recurso activo, donde sí puedo usar la palabra activo, que podría valorarse es la marca. Y hay instrumentos de valoración.

¿Qué ocurre? El valor de la marca se puede traducir en el dinero que me produce el hecho de que en un mercado determinado yo tenga una marca con mayor o menor prestigio. Tiene un valor la marca porque genera afinidad y se traduce en que me compran el producto.

Yo siempre puedo extrapolar y homogeneizar todos los valores objetivables o medibles que van a determinar que el producto se venda mejor o peor (el precio teórico de cada producto, el precio real u objetivo, la distribución, el número de puntos de venta). Los puedo hacer como valor y lo extrapolo, y lo que me queda lo asigno al valor de la marca, como la agrupación de intangibles.

CAV: ¿Como el fondo de comercio?

EM: No es exactamente el fondo de comercio. Partes del fondo de comercio las puedo objetivar. Lo que no puedo explicar de otra manera pero que me está dando margen es la marca. Ahí está el talento, la reputación de la empresa, el imaginario que ha creado y que se ha concentrado en la marca. La marca no es más que el vehículo que transporta todos esos componentes de la gestión de intangibles. Puedo tener un valor de la marca en el sentido de que agrupa todos los valores intangibles.

Fuera de la marca, que es lo que se está discutiendo ahora, se está tratando de establecer las bases que deberían informar o conformar cualquier modelo de valoración de marca. Con respecto a esto yo diría que un activo es cualquier bien físico o monetario de una compañía, sea el almacén de productos para vender o la mesa que no se va a vender.

Una característica de los activos es que en sí mismo se devalúan. Por ello hay procesos de amortización de activos. Excepto los inmobiliarios, que pueden reevaluarse. Los ordenadores son un activo, pero cada año pierden valor. La amortización es un proceso puntual de revalorización de activos en la contabilidad.

El problema de los recursos intangibles es que su revaluación depende no sólo del valor en sí, sino también del valor de los demás (de los demás que lanzan marcas de productos).

Imaginemos una empresa de automóviles que lanza un producto urbano que se aparca muy bien y que es una innovación. Que capta una cuota de mercado y en un mercado concreto y en un período concreto, la marca logra un margen de contribución de tal cantidad de dinero. Yo puedo valorar esto, capitalizarlo y decir que es la renta de un capital marca a cierto porcentaje de rentabilidad. Pero el año que viene, mi competidor lanza un coche parecido y lo mete en el mercado. Y mi valor de marca estará en función de lo que me roba en cuota de mercado mi competencia.

CAV: ¿Así que la competencia de un producto influye en el valor de la marca?

EM: Claro. Influye en el valor económico de la marca.

CAV: ¿Pero nunca es un valor añadido al valor del producto en sí?

EM: Si hablamos en términos de valor económico, la marca no tiene un valor económico estable. Igual que el suelo no lo tiene. Hace dos años en España el suelo urbano crecía de valor, y con la crisis decreció. ¿Cuál es el valor de un solar? Lo que se puede edificar en él. Es la paradoja del solar. Su valor real no es fácilmente traducible a la contabilidad.

Entonces, hasta que no haya un acuerdo de definir un metro, un nuevo metro, para medir no estoy de acuerdo. El metro es el equivalente de valor de la distancia. El dinero es el equivalente de valor de los bienes.

CAV: Es una unidad común de medida.

EM: El dinero es un papel que se usa como equivalente de valor de la botella, de la copa o del plato. Si tengo un propietario de un plato y llegamos a un acuerdo por el cual te lo compro a cambio de otra cosa. En el fondo, estoy poniendo valor a los bienes, un valor de trueque. Llega el dinero, y es un equivalente de valor abstracto. Igualmente hay un equivalente de valor que se llama metro, y habrá otro que se llamará como sea para la valoración de un recurso intangible. Todavía no se ha llegado a eso. No existe.

CAV: Entonces ¿usted cree que no se trata tanto de buscar diferentes métodos de valoración, en cuanto a cómo distribuir ese activo o recurso intangible, sino de cómo en buscar una unidad común de medida? ¿Es construir métodos a partir de ahí?

EM: Es una primera parte. El concepto de valor, valor económico. Si hablo de valor del activo estoy hablando del valor económico de un activo. Si le llamo recurso, estoy renunciando al concepto de valor económico porque yo no lo he comprado ni lo he vendido. Por eso no le llamo activo.

CAV: ¿Por eso no hablamos de cuestiones monetarias?

EM: Claro, Cuando Repsol compró la marca Campsa, pagó 30 mil millones de pesetas. Y valía eso porque fue lo que pusieron en el contrato. Ahora Repsol se quita la marca Campsa, porque no le añade valor. Va a hacerla desaparecer. ¿Qué vale la marca? Nada. Se pagó una cantidad hace años, pero la marca se ha ido desvalorizando, amortizando, y ahora llega a un valor cero.

CAV: Volviendo atrás, respecto a la unidad común de medida, ¿no cree que uno de los inconvenientes para conseguirla es que no existe una clasificación de los activos intangibles y, por tanto, no sabemos de qué están compuestos?

EM: Hay que llegar a un cierto acuerdo: capital marca, capital reputacional (donde va la responsabilidad social), capital estructural (organización), capital humano (el talento). Es más denominar cómo capitalizo esos recursos. Yo el capital lo uso como un recurso. Pero el capital, el dinero que ha puesto el accionista, está en el pasivo, no en el activo. Es dinero que la empresa debe al accionista. No estamos hablando de activos, estamos hablando de capitales, por tanto, pasivo. Y hemos de gestionar el capital para que produzca beneficios, y tengo que gestionar capital humano, capital reputacional, capital marca... para que produzca beneficios.

El problema, para mí, clave, es empezar a pensar claramente el concepto de activo y el concepto de recurso. Yo puedo valorar económicamente los activos, y la marca en su conjunto, para un mercado y para un período.

CAV: La cuestión es que revalorizar un AI... ¿cómo se hace?

EM: Tengo que llegar a un acuerdo: valorar la marca con un método y que todos acepten esas reglas de valoración. Por ejemplo, la marca Audi en el año 2008 en el mercado español ha aportado tal margen de contribución al beneficio. Y capitalizo, a un porcentaje N, ese dinero y llevo el valor de la marca al activo como un activo de la marca, porque está produciendo riqueza. Ahora bien, llego a un acuerdo para decidir que voy a mantener ese valor durante 3 años, y que cada 3 años he de volver a hacer la valoración para actualizar el valor. Y tendré que devaluar o revaluar mis activos marca. Si no, solamente podré valorar una marca cuando la haya vendido o comprado. Sólo tiene un valor cuando pago por ella.

CAV: De todas maneras, entre la clasificación que me acaba de decir de AI (C. humano, estructural, ...)

EM: Ya no hablemos de activo, hablemos sólo de recurso.

CAV: De acuerdo, hablemos de recurso. Pues el CI es el que parece ser más predominante. De hecho, la mayoría de autores, supongo que por

simplificación, igualan todos los AI al capital intelectual. ¿Qué opina al respecto?

EM: CI es la cantidad de talento que queda incorporada en la compañía y que perdura en el tiempo. Una gestión del conocimiento, del talento... todo eso es CI. El líder es CI. El CI se compone de muchas cosas: del líder, del equipo, de la capacidad de la compañía de hacer aflorar el talento de abajo a arriba.

CAV: Pero no la marca.

EM: La marca no está en el CI, está fuera. El CI es el potencial de innovación, de creatividad y de respuesta a los problemas que tiene la organización. Lo que da el CI es no reciprocidad.

CAV: Por lo tanto, ¿decir que el AI es igual a CI es un error?

EM: Sí, es un error a mi juicio. Te voy a contar una historia. En junio del año pasado, el Banco de España lanza una circular a todas las entidades financieras diciéndoles que tienen que valorar y provisionar su riesgo reputacional.

CAV: ¿No es la normativa del 2005 europea?

EM: A parte. El Banco de España, que controla el sistema financiero, solicita que pongan una cantidad de dinero en reservas para cubrir los riesgos de reputación.

CAV: ¿Dieron algún patrón de cómo hacerlo?

EM: No. Con esto quiero decir que nadie sabe nada. El Banco de España lo pedirá porque habrá salido una circular europea, y así que todos hagan un análisis de riesgo reputacional con un indicador y con un indicador final. Pero sin dar ninguna instrucción de cómo hacerlo.

Es decir, primero: activos intangibles es una expresión incorrecta. Podría haber algún AI como es patente, la paradoja del solar (la posibilidad de revaluación en el plan urbanístico), y podrían tener valoración. En marca también podría haber alguna valoración.

CAV: ¿En I+D?

EM: La I+D se traduce en patente. ¿Cómo se valora una patente que no ha sido transferida, ni vendida ni cedida en franquicias? Con las horas de laboratorio usadas, con el material, etc. Y sería paupérrimo, porque sería ¿cuánto vale la marca? El acumulado de haberla creado.

CAV: ¿Esto no se parece a lo que ahora se llama pasivo intangible?

EM: No, eso no es pasivo. Es la forma de activar el valor de la marca, o de la patente, o de la I+D. Eso es decir, esta patente me ha costado hacerla tanto, y eso es lo que vale. Pero eso es paupérrimo, no da el valor real del intangible. No está diciendo lo que está aportando a la compañía. La única forma es llegar a un acuerdo, que no se ha llegado todavía, para definir un estándar que todo el mundo acepte, como aceptar que el metro es una unidad de medida de distancia. Necesito un equivalente de valor para valorar, pero nadie se pone de acuerdo. Lo que no puede ser es que Interbrand marque en el 2006 el valor de la marca Telefónica en el mundo en 17 mil millones de dólares, y que otra publicación diga otro valor. Hay una diferencia grande entre los dos. No puedo creer a ninguno.

Yo tengo un modelo de valoración de marca. Mi modelo es: oiga yo le doy a usted el valor de su marca en los mercados que me diga, pero marcando cierto y período de tiempo cierto. Le puedo calcular lo que la marca le aporta al margen de contribución, y lo capitalizamos. Es matemáticamente complejo. Pero no puedo asegurar que esa marca con ese valor y ese mercado vaya a tener un valor equivalente el año que viene.

CAV: Por lo tanto no predice.

EM: Hablamos de mediciones, comparamos al medir.

CAV: Antes de terminar con la valoración, respecto a las diferentes normativas contables ¿no cree que es un problema que no exista consenso entre ellas para poder crear un estándar contable?

EM: Ahora mismo hay un grupo internacional estudiando este tema. En el ámbito de los intangibles está el Instituto de Análisis de Intangibles, la AECA, AENOR y más organismos. De ahí surgirán unos principios básicos para valorar, a nivel internacional. Cada país aporta sus organizaciones. De España van estos grupos a las reuniones internacionales.

Decía la abuela, reunión de ramadanes oveja muerta, y a lo mejor lo que sale es una oveja muerta, pero es posible que lleguen a un acuerdo de baremación de algunos intangibles. La marca probablemente.

El problema está en que si yo fuera el responsable de definir el valor cierto de una empresa, no para venderla sino para contárselo a la gente, a la plantilla, a los inversores. Si yo fuera el responsable desconfiaría muchísimo de un baremo de este tipo, porque se prestaría seguramente a mucha confusión en cuanto a los elementos o criterios respecto a la ley.

Pero una cierta contabilidad intangible sí puede haber al margen de la contabilidad tradicional. Que una empresa pueda adjuntar en su memoria que según ciertos estándares la marca vale tanto.

CAV: Un informe adicional al balance de la empresa.

EM: Sí, en la misma memoria un informe con cómo ha hecho la valoración de marca, diciendo que vale tanto en tal país, y tanto en tal otro, y en un mercado. Y que promete hacer una revisión del valor en tanto tiempo.

CAV: Pero ¿estamos hablando de valor económico, basado en esa unidad de medida común?

EM: Sí porque el valor económico es lo que estamos buscando. Cuando hablamos de valoración estamos hablando de valor económico, el que trasciende a terceros. Yo puedo poner en mi memoria que según a ciertos estándares mi marca vale tanto.

Acabará habiendo un acuerdo. Hoy en día las valoraciones de marca que aparecen no tienen ninguna credibilidad.

Otra cosa es la medición. Yo debo medir permanentemente mi reputación, y hacer un seguimiento de ella para poderla medir. No siempre tendré el mismo valor. Ahora por ejemplo, en el anuario de la comunicación y gestión de los intangibles hablamos de la medición de la relevancia de la responsabilidad social en cuatro sectores, y es diferente. No vale igual la responsabilidad social en un sector telefónico, que en el eléctrico o que en el financiero.

CAV: ¿Interesa por tanto una clasificación?

EM: La clasificación está hecha: el CI, el C. estructural, el C. marca, el C. tecnológico y el C. reputacional. Ya está. Luego habrá que tratar pedagógicamente de acabar con la confusión. La RSC se confunde con la reputación y con la filantropía y con la acción social. Hay que poner orden en esto, y comunicarlo. También llegar a un acuerdo en la gestión para evitar conflictos.

CAV: En lo que respecta a la comunicación a nivel interno de la empresa, ¿quién es el responsable de gestionar estos AI?

EM: Yo creo que la gestión seria de los intangibles exige construirlo como un sistema, no como una jerarquía orgánica.

El sistema de calidad total, que apareció en Europa en la segunda mitad de los 70, supuso un análisis de actuaciones, de relaciones, de todas las áreas de la compañía, de todos los individuos, que detallaba la o las tareas a realizar, las describía y las analizaba para mejorarlas. Era un sistema de medición que se ofrecía a cada uno, y se le marcaban a todos objetivos: en esta tarea tienes que lograr subir a 9 puntos, ya que tienes 7 puntos sobre 20. Este sistema sirvió para ahorrar mucho dinero, gestionar mucho mejor los flujos de información interna, el movimiento de productos, el producto final... y mejoró la calidad. Y se creó un departamento de calidad que lo único que hacía era recoger la información, hacer un seguimiento, vigilar el cumplimiento y recoger anualmente la información de cómo iba funcionando el sistema y hacer un informe final de cómo estaba el sistema de calidad.

Los intangibles no serán realmente transversales a toda la compañía si no se crea como un sistema. ¿De quién es responsabilidad la calidad? Del presidente de la compañía, de la junta directiva. Porque la calidad es eficiencia de producción, es mejor cara al mercado... Con los intangibles igual. No serán nunca nada si no es con un sistema de gestión transversal, donde la gestión de la reputación de la compañía es responsabilidad desde el portero, cuando entra alguien a preguntar por alguien de la empresa, hasta la señora de la limpieza. Todo el mundo está implicado en la gestión de la reputación. Y hay que marcar objetivos, definir la tarea para cada individuo, con qué público se relaciona la gestión del intangible y construir indicadores.

Mientras tanto, mientras sólo sea una tarea del Dircom, que va a seguir siéndolo muchos años, donde la función del Dircom es hacer la mejor publicidad de la mejor manera posible, cosa que es puramente cosmética, lo convertirá en un objeto de adorno. De lo que se habla pero no se hace. Y ese es el peligro. Que los intangibles acaban siendo una moda.

CAV: ¿Cree por tanto que hay recursos intangibles que derivan de la comunicación?

EM: Veámoslo desde otro lado. ¿Qué comunicábamos a las federaciones hace 20 años? Lo que querían oír. Este producto es más sofisticado, te hará brillar más socialmente, lleva todas las tecnologías punta en producto, tiene más programas que la competencia, etc. La normalización, la exigencia de los gobiernos por la presión del consumidor hace que cada vez más los productos sean iguales.

CAV: ¿En qué se busca ahora la diferenciación?

EM: Las sociedades más desarrolladas se han hecho capitalizadas. Quieren seguir comiendo chuletas de cordero lechal pero no quieren ver al animal muerto. No quieren el cordero entero asado, como antes. Porque hiere su sensibilidad.

En las sociedades desarrolladas quieren seguir teniendo diamantes del sur de África. Pero no quieren llevar en la conciencia que los hombres de las minas mueren a los cinco o seis años de estar allí por las condiciones en las que trabajan.

Entonces, se ha ido generando un conjunto de movimientos sociales que las empresas han utilizado. Ven que ahora no es que quieran mejor agua, ahora dicen que no contaminan, y que cuidamos a los indígenas, y les financiamos cosas, etc. Es lo que cuenta.

CAV: Hablando del resto de recursos intangibles, ¿cada departamento debería gestionar sus propios recursos intangibles?

EM: Exactamente. Tengo que crear sistemas transversales en los que la responsabilidad de la empresa afecte transversalmente a toda la compañía. A través de crear programas de voluntariado, de crear indicadores de responsabilidad, de crear sistemas de evaluación de objetivos. Por ejemplo, le puedo poner a la gente objetivos de responsabilidad social y ambiental de reducción

de consumo de agua, de optimizar usar ciertos recursos, etc. Y luego controlarlo y exigir cumplimientos.

CAV: Pero cuando haya que presentar ese informe final de medición de los recursos intangibles, ¿todas estas gestiones que se están haciendo a nivel interno también aparecerán?

EM: Sí. Habrá un índice global que se podrá comparar con otras compañías.

CAV: Será un objetivo estratégico.

EM: Eso es.

CAV: Por tanto, de alguna manera ¿podemos decir que gestionar los recursos intangibles ayuda a mejorar los beneficios de una compañía, porque marca su estrategia?

EM: La calidad como concepto era un intangible.

CAV: ¿Qué piensa de cuando se realizan transferencias entre compañías, no sólo compra o fusión, sino sencillamente ofrecer un servicio o producto a una compañía? ¿Qué función y qué valor tienen ahí los recursos intangibles? ¿Cree que se traspasan o se compran también? Hablamos de productos, ya no de la marca completa de la empresa.

EM: Por este camino está empezando a haber una cierta gestión real de los recursos intangibles. Porque finalmente, aunque se empiece por cosmética, se acaba haciendo por ética, por la presión del sistema mismo, por el hábito.

Si los grandes clientes llegan a exigir a un nivel inferior lo que le pasó por ejemplo a Inditex, con sus escándalos iniciales de producción en países de tercer mundo; la presión de algunos grupos sociales llevó a Inditex a crear un departamento de control de la producción y a un sistema de vigilancia de sus proveedores en países en desarrollo. Para ser proveedores debían cumplir una cierta normativa, unas reglas.

Esto se extiende como una mancha de aceite. Se va asumiendo que todo el mundo haya de seguir unas reglas.

CAV: Lo que potencia que yo adquiera productos como empresa de Inditex porque veo que me ofrecen una calidad o seguridad. Pero me refiero a si cuando adquiero productos de Inditex estoy adquiriendo, en ese intercambio o adquisición, parte de sus recursos intangibles.

EM: Aquellos que han llegado a hacer una política de producto y de distribución con ellos se están beneficiando.

CAV: Hay una corriente de pensamiento que dice que los recursos intangibles nunca se adquieren, siempre son generados internamente. Pero si yo ahora, por ejemplo, compro un producto de Inditex, e Inditex ha creado una patente sobre cómo coser ese vestido, yo me estoy llevando parte de esa patente, me estoy beneficiando de ella.

EM: O un coche. Indudablemente, cuando aparece el ABS de los frenos se vende un coche a un precio mayor, y tu estás pagando el coche porque tiene frenos ABS. Estás comprando un activo, una patente. La marca también la pagas. Y claro que te están transfiriendo el valor de la marca, lo simbólico de la marca. Otra cosa es que no se vende el activo separado del conjunto de activos del producto.

Cuando estás comprando un producto que está desarrollado porque la empresa tiene mucho talento interno, estás comprando el producto que lleva tanto talento dentro. No estás comprando el talento. La consecuencia de ese talento es el producto.

En la marca es más fácil de ver. Por eso la marca se puede activar, porque es más claro.

CAV: Hay una parte que no hemos tocado. Es sobre los métodos de valoración: financieros, no financieros, ¿cuál es mejor? ¿Por qué?

EM: Hablamos ahora de valoración económica. Yo ahí te recomiendo el libro de Gabriela Salinas, el primero que hizo, donde hace una evaluación de todos los modelos, donde también está el nuestro.

De valoración económica, cualquiera de ellos será falso (financiero o no financiero) salvo que nos pongamos de acuerdo en un estándar.

CAV: ¿Y qué le parece esta afirmación? : *Los activos intangibles necesitan siempre de la comunicación para su creación y aumento de valor*

EM: Para su creación no. Para su puesta en valor, no para el aumento de valor, la mayoría de los AI debe comunicarse. Debe enseñarse el valor oculto para ser valorado. Para que se ponga en valor algo, debe comunicarse. Y para ello, por ejemplo, se usa la marca. Pero para crearlos no.

CAV: Respecto al término pasivo intangible, que comienzan a surgir estudios sobre ello, ¿cree que es algo prácticamente despreciable o que sí tiene una importancia?

EM: Pero ¿dónde está la marca: en el activo o en el pasivo de la compañía? No he pensado mucho en ese tema, pero probablemente es otra de las claves de que no estamos hablando de activo; estamos hablando de recurso. Me parece algo bizantino. Me parece más importante sistemas de medición, no de valoración. No voy a lo financiero. Voy a medir el valor intrínseco, interno, para la empresa que tiene el recurso intangible. Una medición relativa. Probablemente ninguno de estos activos se puede medir aisladamente. Probablemente hagan falta sistemas de investigación distintos. Hay muchos métodos, pero ya es una pura metodología de investigación.

Por ejemplo, yo le pregunto a la gente qué importancia tiene para usted una empresa muy responsable medioambientalmente en el sector bancario, y que me lo puntúe como mucho, poco, etc. Me da 5 valores. En segundo lugar, que además la empresa se preocupe mucho del personal a la hora de comprar, y que me lo puntúe de 1 a 5. Tercero, etc. Y así voy obteniendo puntuaciones. Con este discurso no estoy midiendo bien la responsabilidad social, porque los resultados son falsos. Hay un discurso políticamente correcto que te va a dar siempre una respuesta correcta sobre temas como la calidad, los derechos del consumidor, etc. Un discurso políticamente correcto, hipócrita.

Pero si tú le dices, hablamos del sector financiero, y hacemos las 15 combinaciones posibles de bien, mal, etc., de los cinco valores. Y digo, esta empresa hace esto así, o asá. Esta otra hace estas otras cosas. Lo agrupo todo en empresas que se comportan de distinta manera. Elimine usted tres. Con esto, sí consigo una elección. Así le voy pidiendo que vaya eliminado otras tres, luego otras cuatro,

luego dos y luego que elija una. Así obtienes la valoración correcta. Es más, puedes coger a una de ellas y ver en qué paso se ha eliminado.

A esto se le llama "análisis *conjoint*".

Por otro lado. Yo puedo medir todo. ¿Cuál es la intensidad amorosa en las parejas? Puedo medirlo, dar un indicador.

En el año 77 ó 78, el Ministerio de Cultura, que tenía una Dirección de la Juventud, pasó a concurso un estudio sobre la conflictividad juvenil en España. La empresa EcoConsulting me llamó y me dijo si me atrevía a hacerlo. A mí me encantaba, yo era director de marketing y de comunicación en otra empresa. Dije que me atrevía y que además me gustaba.

En mi primer párrafo yo decía *un estudio no puede dar información sobre algo que está prejuzgado en el título con el que se propone. Si tengo que hacer un estudio sobre la conflictividad juvenil es porque se supone que la juventud es conflictiva.*

El segundo párrafo *¿a qué se refiere con la conflictividad juvenil? ¿En relación a los adultos? ¿Con qué grupo de adultos? Porque es posible que haya jóvenes que tengan afinidad cultural con un obispo o con Carrillo. ¿Quiénes son los adultos que evalúan la conflictividad juvenil?*

Conclusión: yo no puedo hacer un estudio de la conflictividad juvenil desde la óptica del Ministerio. La haré desde la óptica de la juventud. Es decir, es conflictivo el joven que rompa los esquemas de comportamiento de su grupo juvenil. Y no porque haya conflicto político con la sociedad adulta. Puede haberla siempre, toda la vida, y si no la hay mala cosa es. La juventud es necesariamente rompedora de lo que haya, o de parte.

Así que ideé unos repertorios con 59 comportamientos: fumar porros, haberse marchado de casa, usar el coche sin permiso del dueño, etc. 59 conductas. Así que se iba preguntando si alguna vez habían tenido esa conducta. Y con ello se sacaban tantos por ciento. ¿Qué índice de conflicto da esto? La diferencia con los que no lo han hecho. Es decir, esto es conflictivo para el 72 % de los jóvenes que no fuman porros, por ejemplo.

En cualquier cosa hay que encontrar el sistema de medición. En la reputación social ya te he dicho un sistema, el de *conjoint*. Estamos para inventar.

CAV: El problema es que para hacer esto hay que aislarse completamente de cualquier elemento externo que introduzca subjetividad. Entonces el hecho de mirarlo desde el propio elemento a estudiar, si hablamos de intangibles, ¿quién se vuelve objetivo y hace un estudio desde dentro de sus recursos, pudiendo verse incluso perjudicado?

EM: Está claro que ese sistema para eso no sirve. Cada problema hay que buscar su sistema de medición, que no tiene nada que ver con la valoración. Hay que definir muy bien el problema.

CAV: ¿Y usted cree que en un futuro se podrá capitalizar, una vez que se tenga un sistema común de medición y todos estemos de acuerdo?

EM: Cuando todo el mundo esté de acuerdo en un estándar se podrá hacer una valoración económica.

CAV: ¿Entonces podría constar como activo en el balance?

EM: Podría entonces.

CAV: Hay que ir paso a paso, entonces. Si extendemos todo lo visto a lo que es marca ciudad, si hablamos de recurso ciudad, ¿cree que es una etiqueta vacía?

EM: Lo que creo que es relativamente vacío es el marketing de la ciudad. Opino que tiene una función de captación recurso turístico, pero sólo turístico. El marketing de ciudad no capta recursos de inversión. Capta personas que vengan a adaptar esa ciudad en dinero. La reputación urbana sí, la reputación territorio y la reputación país.

Nosotros acabamos de sacar *MercoCiudad*. Empieza a apuntar a la importancia de la reputación de una ciudad para la captación de recursos, y su correlación. Lo importante de una ciudad es consolidar su futuro. Eso no se hace con una marca, marca territorio o ciudad. Se construye con criterios reputacionales (calidad de transportes, de sanidad, de sistema educativo...)

CAV: Respecto a esta gestión de la responsabilidad social o de la imagen de cada territorio, país, etc. ¿cree que las empresas juegan un papel importante?

EM: Mucho. Yo hablaría de la reputación de un territorio. La buena reputación de un territorio es buena para las empresas, y por tanto han de colaborar en ella. Igualmente con los ciudadanos.

CAV: ¿Se ve repercutida esa reputación social en la empresa?, ¿es bidireccional?

EM: Se benefician de la imagen país, de la reputación del país.

CAV: ¿Cree entonces que la gestión de los recursos intangibles de una empresa derivarán al final en esa línea, es decir todo lo que hablemos en las empresas vendrá unido al territorio en el que estén, será una unión? ¿O irán separados: recursos de mi empresa y recursos del territorio?

EM: Yo creo que van separados: me aprovecharé del territorio. Esto me recuerda la gestión de las denominaciones de origen. Está bien aprovechar el esfuerzo que haga el país desde el punto de vista de mercados exteriores, etc., para que tus negocios en el país estén avalados, pero con mucho cuidado.

16.3. Entrevista a Artemio Milla

Cristina Álvarez Villanueva: Comencemos la entrevista siguiendo la primera pregunta del guión. Para entender el concepto de activo intangible parto de una definición, para tomar un concepto. Digo que AI es *todo aquello que no tiene una presencia corpórea o física, y que no está destinado por la empresa para su venta. No sé si está de acuerdo con la afirmación o desea modificar algo.*

Artemio Milla: Si lo vamos a aplicar al mundo empresarial, un activo intangible por la propia definición no es tangible. Con lo cual no se puede tocar, no tiene presencia corpórea. Y el AI sería para mí el conjunto de capacidades que tiene una compañía y que le permiten tener una posición competitiva diferencial respecto a otras empresas.

Cuando por ejemplo mucha gente habla de valoración de marcas, es imposible valorar una marca. Eso es mentira. Realmente lo que se puede valorar es por qué una empresa tiene un valor diferente a otras debido a una diferencia. Y es que hay un modelo de gestión, hay un talento, hay unas capacidades, la propia marca, el tamaño es un AI también, por ej. a Microsoft lo atiende el presidente de Gobierno de Turquía y a los demás no les atienden.

Entonces la marca, la reputación, el saber hacer, las capacidades, el talento del equipo directivo, la manera en la que se organiza una compañía. Todo eso son intangibles que van mucho más allá de lo que habitualmente se tipifica o se cataloga o se ejerce la taxonomía de intangibles, y eso hace que una compañía tenga un valor diferencial respecto a otra.

Cuando alguien pretende valorar la marca y saca el diferencial realmente lo que está valorando es el conjunto de intangibles. Valorar la marca es imposible, ya sé que hay compañías que se dedican a ello, pero no resisten teóricamente cualquier argumentación.

CAV: Entonces respecto a esa gran gama de AI que existen, ¿cree que es necesario que se haga una clasificación lo más pormenorizada posible?

AM: Hombre, sería muy interesante porque cuando uno tipifica algo, y le da vida, y le pone nombre, pues puede actuar sobre ello.

Si hablamos de AI en general es un concepto que puede tener poca precisión y entonces se puede trabajar poco sobre ellos. Pero por ejemplo podemos hablar de la marca, que es un AI. La manera en que se configura una organización es un intangible. Una empresa puede organizarse de una manera o de otra, la arquitectura organizativa es esencial para competir. El talento de los directivos. La experiencia que los directivos tienen. El conocimiento, el saber hacer las cosas también es otro AI. Una patente es un AI.

En la medida en que podamos tipificar con el mayor nivel de precisión mucho mejor porque podremos establecer acciones que incidan sobre ellas. Como podemos, por ejemplo, aumentar nuestra capacidad de generar patentes. ¿Cómo podemos saber que estamos organizados de manera adecuada en función de los cambios del entorno y con una cierta vinculación a la estrategia? ¿Cómo sabemos que las capacidades de la organización (de los directivos, de los mandos intermedios, de los operarios, de los procesos) están adecuadas a lo que la empresa necesita? Todo eso es muy positivo para que podamos incidir y realizar planes de acción concretos para desarrollar las capacidades de una organización.

CAV: Por lo tanto, ¿tener una clasificación que muestre todos los posibles tipos de activos intangibles ayuda a su medición?

AM: Sin duda, y además hay que ser capaz de medirlo, a pesar de la dificultad. A veces podrás medirlo en términos contables y otras veces en términos porcentuales. Pero siempre debe haber una medición para que se pueda mejorar la capacidad de gestión sobre el atributo en cuestión.

CAV: Una de las formas de valorar más fácilmente los AI es justamente cuando se realiza una fusión o compra entre empresas, porque es cuando hay que hacer una valoración de la empresa. En esa situación, en el caso de colaboraciones, ¿cree que las empresas que colaboran con otras se están aprovechando de esos AI, los adquieren también en cierta parte? Es decir, ¿hay AI que pueden venir dados por las sinergias entre diversas empresas, o cada uno generado el suyo internamente?

AM: No, no, pueden haber activos intangibles derivados de sinergias, sin duda. Por ejemplo, piensa en un caso muy sencillo como es HP, que vende impresoras muy baratas y cartuchos muy caros. Ellos tienen clara la estrategia, que es que posiblemente en la línea de impresoras no ganen mucho dinero o sea una línea

deficitaria, no lo sé, pero en la línea de cartuchos debe ser una línea superavitaria. Para promover la línea de cartuchos hay que regalar las impresoras. Uno puede llegar a plantearse comprar la impresora y cuando el cartucho se gaste tirarla y comprarse otra, porque los cartuchos van dentro de la impresora. Es una opción que existe.

Bueno, pues puedes hablar de un intangible, y es la relación de sinergia que existe entre las dos unidades de negocio. Imagínate que una empresa fabricante de cartuchos se alía con una empresa fabricante de impresoras. Ahí tienes algo que ha surgido como consecuencia de una fusión.

En una fusión empresarial realmente no se produce una valoración de intangibles como tal, sino una valoración de las compañías. Y cuando uno hace una valoración de la compañía lo está valorando absolutamente todo: lo tangible y lo intangible. ¿Por qué a veces una compañía vale más que otra? Porque sus flujos de caja futuros, sus expectativas futuras, son mejores, y tiene menos riesgo, y los flujos son más grandes. ¿Y eso por qué sucede? Por la conjunción de activos tangibles puestos a disposición del modelo productivo, más luego llámale capacidad de gestión, conjunto de activos intangibles... que la hacen que yo teniendo el mismo capital que tú genero más caja. O teniendo el mismo invertido que tú gestiono mejor. O teniendo el mismo capital invertido que tú mis flujos de caja llegan antes, o son más grandes o el riesgo es menor. Todo esto son intangibles.

CAV: Para ir terminando con la parte de definición de activos intangibles y de contexto o introducción, existe una gran controversia porque hay muchos autores que, indudablemente por cuestiones de simplificación del modelo, denominan activos intangibles al capital intelectual. Es decir, toman que el capital intelectual es activo intangible. ¿Qué opina al respecto?

AM: Bueno, el CI es uno de los AI. Pero no hay una única definición.

CAV: Claro, además supongo que esto tendrá una serie de implicaciones. Además el hecho de limitar AI sólo a CI...

AM: Es una estupidez. Es un sesgo importante. Por ejemplo la manera en que una compañía se organiza no es capital intelectual y sin embargo es AI.

CAV: Es un poco conclusivo, pero supongo que con la medición del CI, derivando a este último término, sí que estamos mejorando la gestión del recurso estratégico, con el que tenemos en cuenta conocimiento.

AM: Sí. Otra cosa sería entrar a definir qué se entiende por CI. Que sería por un lado la cantidad de recursos de los que dispone la compañía. Por otro lado, el equilibrio de esos recursos.

Por ej. a veces un equipo de fútbol gana a otro, pero a nivel individual son mejor. Pero la conjunción de la manera en la que se organizan, la táctica, la técnica, la estrategia del partido, cómo moderan el tiempo, hacen que ese equipo gane.

Entonces, la cantidad de recursos, su equilibrio, es mucho mejor un equipo directivo bien equilibrado que un equipo directivo sesgado a una faceta de la empresa.

Y luego está el propio conocimiento, que una persona sepa mucho o poco, que tenga o no experiencia. Y porque no vamos a calificar de intangible que una persona tenga empuje y tenga garra. Eso también es un intangible. Hay directivos que en época de crisis no sirven para nada porque no han tenido experiencia, no han experimentado y se quedan paralizados, y otros directivos salen con el hacha de guerra y se comen el mundo. Eso no se palpa, pero eso son intangibles, y puede hacer que una empresa salga adelante y sobreviva.

CAV: Respecto al tema de la valoración desde el punto de vista contable también hay una dificultad. Y es que hay una problemática porque ninguna de las normas contables, ni las americanas ni las europeas, se ponen de acuerdo ni siquiera en la definición del propio término AI. Entonces, ¿cree que es necesario un consenso entre ellas para que se favorezca esa valoración de AI?

AM: Es que yo realmente no creo que las normas contables sirvan para nada a la hora de valorar los AI. Si a mí me pidiesen que valorara los AI de una compañía, mi respuesta sería que es imposible, de entrada. Pero si es imposible ¿podemos hacer alguna aproximación?

Pongamos que esa empresa compite en un sector, en un clúster, por ejemplo el del azulejo, donde más o menos se conocen bien las compañías, todas hacen productos

similares... se puede trabajar con un grupo, con lo que se llama el *peer group*. Con otros sectores esto es imposible porque hay empresas cuasi-únicas. Pues por qué Porcelanosa, por ejemplo, es la única empresa que sus propios competidores dicen que es la única que tiene marca -y la marca del azulejo se tapa al ponerlo en la pared-.

En el fondo valorar una empresa es muy sencillo: valoras los flujos de caja esperados a una tasa de rentabilidad exigida, que se suele llamar K_b , y eso lo actualizas. ¿Los flujos de caja por qué son más grandes? Por los activos tangibles y los intangibles. ¿Por qué tienen menos riesgo? Por la misma razón. ¿Se puede diferenciar qué parte es tangible y qué parte es intangible? No. ¿Se puede hacer alguna aproximación? Pues puedes decir que si la media del sector del azulejo vale esto, y esta empresa tiene un valor superior, podríamos pensar -y habría que hacer algunos ajustes contables para que la dimensión de los AT fuese parecida, porque si no estamos comparando proyectos diferentes- que esa diferencia de valor viene por una serie de intangibles que están dentro de los flujos de caja, que son más grandes, que llegan antes y que tienen menos riesgo. Pero cualquier intento de separación es un absurdo completamente.

CAV: ¿Es como englobarlo en el fondo de comercio?

AM: El fondo de comercio es una falacia. O está en tus flujos de caja o no existe. Esto es así de sencillo. Si tus flujos de caja son 100 y el año que viene son 120, son 100 porque tienes un capital invertido tangible, más la capacidad de gestión de las personas, más el capital intelectual, más la reputación, más el capital de la marca, más la forma en la que se organiza...todo eso hace que sea 100. Ahora, ¿qué parte de esto es de lo tangible y qué de lo intangible? Podrías buscar una compañía que tuviese un capital invertido igual y sacar la diferencia. Pero es que esa compañía también tendría AI, con lo cual ¿cómo lo separas? Estos intentos son absurdos.

Hay compañías que dicen que valoran la marca. La marca del Real Madrid alguien la valoró en 25 mil millones de pesetas. Claro, el presidente estaba muy contento de que su marca valiera tanto dinero. Pero no se puede valorar una marca. Los métodos de valoración de marcas no valen para nada. Y las compañías de valoración de marcas no saben lo que están haciendo, más que engañar al personal. Si quieres saber más sobre esto hay un artículo excelente de Pablo Fernández sobre valoración de marcas que opina exactamente lo mismo.

La valoración de AI es un imposible.

CAV: Por tanto, el hecho de que haya algunos autores que dicen que quieren incorporarlo al patrimonio de la empresa contable, ¿cómo se haría?

AM: Eso es un absurdo.

CAV: Habría que hacer una discriminación de ellos, con lo que estaríamos hablando de métodos comparativos...

AM: No, no se puede. ¿Cómo valoras tú dos compañías, A y B, que son exactamente iguales en todo, pero se organizan de maneras diferentes? La que esté organizada en el *feed* entre estrategias, futuro y entorno tendrá resultados a largo plazo mejores que la otra compañía. ¿Cómo se valora eso? Además, lo que se mide es el valor actual de esas expectativas, pero no puedo discriminar qué parte de esas expectativas es por la parte tangible o la intangible. Y si pudiera hacerlo, tampoco sabría por la parte intangible qué parte corresponde a cada cosa.

CAV: Además hay circunstancias externas a la propia empresa que también hacen que esa valoración en este momento tengan un valor determinado y mañana sea otro.

AM: efectivamente luego hay factores externos no controlables: miedos, psicología, el precio del petróleo sube, los intereses bajan, el Nikkei se dispara... Esto es un absurdo y una pérdida de tiempo total.

CAV: Entonces, cuando estamos hablando ya de métodos que existen, como por ejemplo en el caso de los financieros (el EVA, el MBV...) o el de los indicadores (el IAM, el BSC, el Skandia Navigator), ¿por cual optamos?

AM: El EVA es una medida contable, de base anual, que es equivalente al beneficio económico. Por lo tanto tú nunca puedes valorar intangibles a través del EVA. Y el EVA no mide la creación de valor para el accionista, como mucha gente cree.

EVA significa valor económico añadido, lo cual no significa creación de valor. Tú puedes tener un EVA negativo en un año y tener creación de valor para el accionista ese mismo año. Hay multitud de estudios científicos que lo demuestran.

Una medida de base contable histórica jamás puede medir la creación de valor para el que por definición es una actualización de las expectativas futuras.

CAV: ¿Es una herramienta de apoyo, entonces?

AM: No, es una medida más, como el EBITDA, que tiene su validez. ¿Se puede valorar una empresa a través del EVA? Sí. ¿Significa que el EVA mide la creación de valor? No. ¿Se puede valorar una empresa a través del EBIDTA? ¿Daré lo mismo que valorando a través del EVA? Sí.

Todos los modelos dinámicos de valoración matemáticamente son equivalentes. ¿Significa que el EBIDTA vale para algo? Pues sí, es una medida contable como cualquier otra, un dato más. Por ejemplo hay mucha gente que utiliza la valoración a través de múltiplos comparativos usando el EBIDTA. La mayoría de las veces están mal. El EBIDTA es un atajo demasiado peligroso que no considera los flujos de caja de la deuda, ni considera los flujos de caja necesarios para el crecimiento de la compañía. Por lo tanto es un problema importante.

El *Market Value Added* simplemente es el valor actual de los EVAs futuros. Por lo tanto, si el EVA es una medida que no mide la creación de valor, el MVA no solamente no mide la creación de valor, es que ni siquiera se sabe ni lo que mide; porque como recoge la diferencia entre el valor de mercado y el valor contable, y el valor de mercado es la actualización de experiencias futuras, pues realmente no se sabe bien qué mide. Todos los estudios que se han hecho sobre el MVA reflejan eso. Comparar el valor actual que es un coste histórico con el valor actual de esas expectativas futuras, no se sabe bien qué es esa diferencia.

CAV: ¿Y si pasamos entonces a lo que son los métodos de indicadores, los que no utilizan ningún término financiero, como por ejemplo el Skandia?

AM: Los modelos Skandia o BSC son filosofías o modelos de gestión, que visualizan la empresa desde una perspectiva integral, trabajar con objetivos estratégicos, prestar atención a indicadores adelantados para permitir una mejor gestión de la compañía, ser capaces de desplegar en los objetivos estratégicos factores de indicadores para permitir una mejora de la gestión. Todo esto es positivo pero de ahí a que midan intangibles es otra cuestión. Ninguno los mide.

Los AI no se pueden valorar. Se pueden percibir.

Una de los aportes más importantes del mapa estratégico del BSC es pasar del intangible al tangible a través de relaciones causa-efecto. Por ejemplo: motivo a mis empleados, mis empleados están contentos, vendo más y genero más caja. Puedes establecer relaciones causales no matemáticas que te permitan percibir que si tratas bien a tus empleados te darán buenas ideas, estarán contentos, venderás más y generarás más flujo de caja. Lo cual no necesariamente ha de estar vinculado a la creación de valor. Y luego tú puedes recoger datos históricos, y al final decir que vas a hacer un análisis de regresión y ver si cada vez que se ha motivado a los empleados qué resultado se ha obtenido. Se pueden establecer entonces correlaciones entre las variables intangibles, y pasar de lo intangible a lo tangible. Y este modelo sí puede ayudar. Puedes decir que te has dado cuenta de que cada vez que hemos hecho acciones de motivación de los empleados, se han producido acciones de fidelización de clientes, han aumentado las ventas con un decalaje. El problema es ver cuál es el incremento marginal de las ventas como consecuencia de esto. La marginalidad es lo que es difícil de medir. Pero podrías estimar las ventas medias y que se han impulsado gracias a las acciones.

Al final sí que puede haber una percepción, incluso una cuantificación, de que hay una relación causa-efecto estadística entre lo intangible y lo tangible. De ahí a afirmar que podamos medirlo es otro mundo.

CAV: Y es que por ejemplo uno de los objetivos que me planteé fue hacer una recopilación de la gran parte de los métodos de valoración AI que existen y analizarlos para ver en qué se diferencia. He recopilado unos 60 diferentes.

AM: Mira, cuando hay 60 es que la gente no se pone de acuerdo.

CAV: Claro, la cuestión es que o no se pueden medir, o es que no hay un consenso.

AM: Es una batalla perdida. Yo no dudaría que haciendo acciones sobre los intangibles tú provocas aumentos en variables tangibles, bien financieras o no financieras. Sin duda. Yo no dudaría que estadísticamente, en una serie de largo plazo con una duración de dos o tres años, puedas establecer una relación estadística y hacer un modelo de regresión que pueda ser útil. Esto no lo dudo. Y al final que puedas decir que hay un impacto positivo y directo de estas variables. O estas variables son las que tienen mayor capacidad explicativa sobre algo. Tendrías

que encontrar el modelo, que puede que no sea lineal. Se pueden estudiar estas cosas, pero medir el intangible es imposible.

CAV: Claro, y al medir un histórico lo que estamos consiguiendo es un apoyo o herramienta que te facilitaría tomar una estrategia viendo qué resultados se obtuvieron en determinadas circunstancias, aprendiendo de los errores.

AM: ¿Sabes cuántas empresas establecen modelos estadísticos de relación causa-efecto entre intangibles y tangibles? Prácticamente ninguna. Sería un paso para hacerlo. No sé si motivando a mi empleado hoy mi cliente se fideliza tres meses después o seis. Habría que estudiar el "decalaje", pero con una serie larga de múltiples datos y con un buen planteamiento estadístico algunas conclusiones útiles se podrían sacar, sin lugar a dudas.

CAV: Supongo que ha participado en algún proyecto en el que se estén trabajando con AI. Uno de los problemas que tienen las empresas que intentan comenzar a trabajar en proyectos en los cuales relacionan AI o como mínimo destacan que existen, que ya es un paso bastante importante, es que no se plantean siquiera los objetivos para los cuales están esos AI: ¿son para transacción, son para gestión, son para contabilizarlos?

AM: Plantearse el objetivo que se quiere lograr con cada AI y la meta que se quiere obtener sería un paso importante. Y eso que muchas veces vas a tener que olvidarte de resultados contables, y cuando digo contables no me refiero a financieros -sino a que se pueden contar- y tienes que hablar en base a percepciones.

Por ejemplo, ¿considera el equipo directivo que la arquitectura organizativa de la empresa es adecuada para la estrategia de entorno? ¿Consideramos que tenemos las capacidades adecuadas para competir en el futuro, que puede que sean diferentes de las que tenemos hasta ahora? Eso es otro activo intangible. ¿Tenemos un equipo directivo coordinado y organizado? ¿Tenemos a la gente motivada, para tirar adelante en épocas duras? Eso es un activo intangible.

CAV: ¿Quién piensa que es la persona responsable en la empresa que debería estar coordinando la gestión de los activos intangibles?

AM: El director general, el máximo ejecutivo. Si el máximo ejecutivo no cree en esto, el proyecto está abocado al fracaso. Lo cual no significa que él tenga que ser el que esté en la parte operativa. Pero cualquier proyecto de éxito, y en especial en materia de gestión de intangibles, tiene que venir promovido o apoyado por el director general de la empresa.

CAV: ¿Pero luego cada uno de los directores de departamento o de las diferentes unidades de negocio también deberían responsabilizarse de ello, porque es algo que se transmitiría en forma piramidal?

AM: Por supuesto. La estrategia es algo que se describe de arriba hacia abajo pero se ejecuta de abajo hacia arriba. Entonces lo que es muy importante es que luego haya un despliegue adecuado hacia los directivos y a su vez éstos hagan un despliegue adecuado, más operativo, hacia el resto de los mandos intermedios. Debe haber una vinculación entre los objetivos estratégicos que la empresa persigue, muchos de los cuales serán por ejemplo mejorar en ciertos recursos y capacidades de la empresa, con los objetivos operativos. Es muy importante vincularlos, porque sino nunca se verán ejecutados a largo plazo.

CAV: La pregunta venía porque cuando hablamos de activos intangibles se les suele asociar al director de comunicación.

AM: Es como cuando una empresa nombra un departamento para atención al cliente, y la atención al cliente la ha de hacer toda la empresa. Seguramente es porque no tienen a nadie quien encargárselo y se lo dan a él.

CAV: Hay una afirmación que me gustaría que comentara: *Los activos intangibles necesitan siempre de la comunicación para su creación y aumento de valor.*

AM: Estoy de acuerdo. Si hay algo en lo que una empresa debe hacer esfuerzos importantes en la comunicación es en los intangibles, precisamente porque son intangibles.

Por ejemplo, si esto lo aplicases a mi despacho, la principal barrera que han de romper los consultores es la barrera de la desconfianza. Nosotros no vendemos cosas que se pueden palpar y tocar, sobre lo que el cliente puede tener una percepción de su valor en el momento. La percepción la van a ver después, cuando

el proyecto se acabe, o incluso cuando el proyecto se implante. Comunicar eso es esencial.

Si la comunicación tiene un valor esencial para la empresa, en lo que se refiere a la comunicación de los intangibles para identificarlos, aumentar su valor, proponer medidas potenciadoras, tratar de establecer medidas entre tangibles e intangibles, es absolutamente esencial. Lo cual no significa que esto se lo des al director de comunicación. El primero que tiene que comunicar es el máximo ejecutivo de la compañía.

CAV: Aunque ya lo hemos comentado antes, el hecho de tener en cuenta los AI ya no sólo en cuanto a su valoración sino a que afectan a los resultados de la empresa o contribuyen a ello, supongo que desde ese punto de vista por tanto jugarán un papel esencial en cualquier decisión estratégica que se haya de tomar.

AM: Claro. Por ejemplo, nosotros que elaboramos muchos planes estratégicos y muchos planes de negocios para empresas, estamos incidiendo no sólo en la parte tangible. Hoy uno puede comprar máquinas, materias primas... todo se compra y se vende. También se puede comprar gente, pagando el sueldo que toca. A veces tener los mejores jugadores no te garantiza el mejor equipo. ¿Por qué se diferencia una compañía de otra? Hoy, básicamente, y cada vez más, por los intangibles y la manera en la que se gestionan. Son cosas distintas: los intangibles y la forma de gestionarlos.

Yo cuando doy clases de estrategia financiera digo *mirad, aquí está el capital invertido en la compañía, y luego está la gente*. Porque al final la gente es lo que gestiona todo: la marca, el capital intelectual, las patentes y su capacidad de éxito... A todo esto le llamo "capacidad de gestión". Y la capacidad de gestión son las personas. Y la diferencia entre una empresa y otra son las personas, y cómo éstas se organizan, se configuran, qué capacidades tienen, su capacidad intelectual, su conocimiento, cómo de equilibrado está el equipo, su capacidad de innovar, de salir al mercado, de ofrecer cosas diferentes a los clientes... Todo eso son intangibles, que es un *totum revolutum* que hay que especificar para poder gestionar mejor, que no se puede valorar de manera específica y tampoco de manera global. Yo sería incapaz, y de valoración de empresas sé algo, de segregar y de decir del valor de una empresa qué es lo intangible y qué es lo tangible. Y

cualquiera que pretenda rebatirme saldrá escaldado porque eso no puede ser. Recomiendo el artículo de Pablo Fernández sobre marcas al respecto.

CAV: Teniendo en cuenta todo lo dicho sobre los AI y su importancia, supongo que algo que será fundamental es comunicarlos. Tal vez uno de los problemas que se tienen es que no se informan que existen, ya no de cuánto valen.

AM: Es el mayor problema. La parte de comunicación de los activos intangibles me parece absolutamente esencial. Ya es difícil cuando una empresa desea implantar un proyecto comunicar cosas tangibles, para que además se añada la parte de intangibilidad, que solamente cabe en la mente de una persona y otras no la ven. A las empresas hay que hablarles de campañas de marketing, de campañas de fidelización de clientes, de formar a la gente que yo he calificado siempre como un activo estratégico. En épocas de crisis el activo fundamental es el primero del que las empresas se desprenden.

CAV: Por lo tanto, cuando las empresas presentan sus cuentas de manera anual, ¿cree que una buena opción sería incluir un informe, no valorando esos AI, pero sí de alguna manera comunicándolos y detallándolos?

AM: Yo creo que eso debe ser a nivel interno. A nivel externo le estarías dando demasiadas pistas a la competencia. Sí que alguien debería decir cuáles son los principales AI que tiene la compañía.

Por ejemplo en mi despacho, un AI es que a mí me conoce todo el mundo en la Comunidad Valenciana, y que he sido profesor de más de 5.000 directivos. Eso me lo dijo un día una persona. Yo tengo aceptabilidad y cuando llamo a una empresa a mí me reciben, no digo que luego me den el trabajo.

Por ejemplo que nuestro despacho sea multidisciplinar y esté bien organizado en cuanto a áreas es un intangible, porque me permite competir en entornos donde antes yo no competiría. Estoy ofreciendo más cosas. Que mi gente sepa y que dé formación por ahí es un intangible. Que cuando un cliente nos pregunta cosas sabe que ya tenemos la respuesta, eso genera confianza. Eso es un intangible.

¿Cómo mides eso? Pues no lo sé, sé que se palpa, y a la gente hay que comunicarlo. Y la gente lo percibe, lo interioriza, luego lo exterioriza y lo comunica,

y hace que toda la organización crea en esa nebulosa de intangibles que es esencial para el resultado final de la compañía.

CAV: ¿Y cree que en algún momento todo esto se asentará y, a través de esa comunicación, se llegará a gestionar mejor?

AM: Claro que sí. Se pueden hacer modelos de gestión de intangibles, y una parte del modelo es la comunicación. Y luego está la valoración "perceptual" de en qué medida todo esto nos ayuda a ser más rentables, a tener más sostenibilidad, a crecer más. Solamente con que esa percepción exista creo que es suficiente. No pretendas cuantificarla o acotarla, porque yo creo que eso es imposible.

CAV: Pero sí que es cierto que por ejemplo, hace poco hubo una absorción por parte de una empresa a otra y, en el propio contrato de transacción aparecía que uno de los activos que estaban comprando eran el intangible, en este caso la marca, y la valoraban. Aparecía en un contrato...

AM: Más que valorarla, le habían puesto un precio. No era una valoración, era el precio a efecto de una transacción. No tiene soporte. Creo que cuando se habla de marca se está hablando del conjunto de esos intangibles. Quizá la palabra no es la adecuada, no debería de hablarse de marca, aunque se resuma en ese nombre. Si uno entiende que valorar la marca es valorar todo el conjunto de intangibles de la empresa, entonces bien. Hace falta definir y dejar claro que la marca lo incluye todo.

Cuando se valoran compañías, se cogen las empresas del sector, se saca la que quiero estudiar y se calcula su rentabilidad en un periodo de tiempo. Es el *peer group*, que es el grupo comparable. Se hace lo mismo con la mía, y con ello miro si tengo más o menos rentabilidad que el grupo, y lo atribuyo a una aproximación de que es el valor de la empresa y de mi marca, con todos los intangibles. Pero es una aproximación.

CAV: Ahora aparece el término de pasivo intangible.

AM: No sé qué es un pasivo intangible.

CAV: Cuando pienso en pasivo intangible pienso en la inversión para conseguir un activo intangible, por ejemplo una patente. Pero es un concepto que empieza a repuntar ahora.

AM: Eso es una maniobra en la oscuridad. Todos los costes que una compañía incurre para lograr un producto son costes de un proyecto de inversión. Si tiene éxito ofrecerá un valor a la compañía, y si el proyecto no tiene éxito serán costes hundidos. Que a estos costes hundidos alguien les quiere llamar pasivos intangibles me parece rizar el rizo.

CAV: Y saliendo de la parte empresarial, si hablamos de marca territorio, nación, país, ciudad... se intenta extraer el modelo empresarial de intangibilidad a un área o una ciudad también para diferenciarla de otra.

AM: Por ejemplo, ¿por qué la gente viene a vivir a Valencia y no a Castellón? Por el clima, la accesibilidad de viviendas, la arquitectura urbanística de la ciudad... Las ciudades pueden competir entre sí. De hecho las naciones compiten. Michael Porter tiene un libro sobre la competencia de las naciones. Barcelona y Madrid están compitiendo en los JJOO con Chicago, y cada una ofrece cosas. Madrid ofrece seguridad, buen tiempo, infraestructuras, etc. En Barcelona se pueden hacer regatas porque hace viento, etc.

CAV: Por lo tanto ¿sí es extrapolable esa actividad de intangibles y sí merecen especial atención en el caso de territorio?

AM: Sin lugar a dudas. En el fondo tú puedes tratar a una ciudad como una empresa que compita con otra. Cada una atrae a inversores. Los políticos tienen mucho que ver en esto. Pero se pueden trasladar y se deben trasladar al ámbito de las ciudades, a cualquier ámbito, incluso al ámbito de las relaciones de una pareja. Hay términos intangibles. Los intangibles están por doquier y hay que saber identificarlos para poder gestionarlos. El primer paso para gestionar algo es darle nombres y apellidos.

CAV: Yo creo que podemos concluir todo lo visto con que los activos intangibles existen, son fundamentales, es necesario comunicarlos, identificarlos, pero no es posible valorarlos. Por lo tanto hemos de quedarnos en su comunicación y en su gestión.

AM: Resumiendo, los activos intangibles existen. Son lo más importante, prácticamente es lo único que importa, a la hora de la medición del éxito empresarial.

Los activos intangibles se pueden aplicar a cualquier concepto de la vida, a un territorio, a una ciudad...

Si nos centramos en el mundo empresarial es necesario que haya una identificación. La identificación y la precisión en la definición del concepto es muy importante para evitar equívocos.

Es necesario ser capaz de comunicar esos activos intangibles a la organización y explicar en qué medida contribuyen al éxito de la estrategia empresarial. Y es necesario establecer planes de acción y objetivos e indicadores para promover, gestionar y conseguir que el aporte de esos AI al valor monetario de la compañía sea cada vez mayor.

¿Se puede decir que un AI vale tanto? Yo creo que es imposible, y creo que no hay ningún modelo de valoración que permita establecerlo. Y los que hay desde luego no tienen ningún sentido económico.

¿Se puede valorar de forma específica? No

¿Se puede valorar a nivel de conjunto? Podemos hacer aproximaciones de comparar mi compañía con otras compañías similares, si partimos de que esa hipótesis de comparabilidad es cierta –que sería otro tema a discutir-, podemos decir que si mi compañía ofrece de forma sistemática un 13% de rentabilidad a los accionistas todos los años de forma sostenida, y el conjunto de compañías comparables ofrecen el 10%, pues algo tendré yo que no tienen los demás. Que puede ser talento, capacidad de gestión, manera de organizarse, rapidez en sacar patentes, un gabinete de prensa eficiente...

Se puede comunicar, se debe comunicar, es esencial la comunicación. Y sobre todo que el equipo directivo de la empresa tenga claro y sobre todo tenga interiorizado que esos activos existen, tienen valor, se pueden tipificar y deben ser gestionados.

Yo otorgo a esos activos una importancia enorme en mi despacho. Nosotros vendemos conocimiento y resolución de problemas. La confianza es un activo intangible.

CAV: Sí, además difícil de generar y fácil de perder.

AM: Mira, has dicho otra cosa muy importante que no habíamos mencionado. Es muy fácil conseguir un cierto nivel de gestión de intangibles pero podría perderse de una manera muy rápida. Se han hecho estudios de cuál es el periodo de tiempo en el que las compañías pueden mantener diferenciales positivos respecto a grupos comparables y no van más allá de ocho o diez años. El que una compañía pueda de forma sistemática batir a su grupo no es fácil.

CAV: Implica un proceso de renovación constante.

AM: Claro, un proceso de renovación y lo que se llaman "puntos de inflexión estratégica". Son puntos en los que las compañías tienen que promover un modelo de negocio distinto, no continuista.

Hay un libro de Andrew Brown, *Sólo los paranoides sobreviven*, quien fue presidente de Intel y ahora es profesor del MIT, que explica cómo consiguió que Intel pasase de ser una empresa fabricante de sistemas de almacenamiento de memoria a ser la compañía líder en microprocesadores. El levantar la tapa de un portátil y ver la pegatina de *Intel Inside* es un intangible. ¿Cuánto vale eso? El mercado es para todos igual, sólo hay que saber aprovecharlo.

¿Dónde están las grandes ventajas que diferencian entre una compañía de éxito y una que no tiene éxito? Identificación, gestión, comunicación y trabajo sobre los intangibles. Ahora, que se puedan medir para mí es imposible. Querer incorporarlo al balance de la empresa me parece un sinsentido. ¿Que se pueda valorar el intangible y hagamos que el conjunto de todo esto se llame marca? Puede haber aproximaciones que de alguna manera te orienten y te digan si lo estás haciendo bien, teniendo en cuenta que luego hay factores externos que son no controlables por la empresa, pero es un apoyo.

16.4. Entrevista a Rafael Alberto Pérez González

Cristina Álvarez Villanueva: Comenzamos hablando un poco sobre los activos intangibles en general y luego entramos en detalle.

Para ponernos de acuerdo con todo lo que va a ser el resto de la entrevista, yo había planteado una definición de activo intangible y me gustaría saber si está conforme con ella o qué le parece. La definición es la siguiente: *se considera activo intangible todo aquello que no tiene presencia corpórea o física y que no está destinado por la empresa para su venta. ¿Está usted de acuerdo en esta definición? ¿Cree que habría que modificar algo?*

Rafael Alberto Pérez: No me entusiasma, porque primero no hay mucha necesidad de definir las cosas, porque cada vez que hemos intentado definir qué es comunicación o qué es publicidad lo hemos hecho mal.

En primer lugar, los activos contables han sido tangibles, quitando el *goodwill*. Se ha considerado activos aquellos que eran físicos, y la propia palabra intangible, su pérdida de corporeidad, creo que define muy bien lo que es un activo intangible.

Entonces, el criterio financiero y contable tradicional sólo consideró, muy pobre, un único activo intangible que era de remate: cuando se hacían ventas o compras, se redondeaba la cifra y se llamaba la buena voluntad. Por poco no le llamaban propina. Es decir, que si se valoraba un activo en 28.890 millones de €, se redondeaba a 29 o a 30 o a lo que fuera. ¿En base a qué? En base a que se suponía, o en la discusión se metían ciertos elementos que se suponía que también se valoraban.

Esto viene del sesgo brutal de la sociedad occidental desde el paradigma cartesiano-newtoniano, que todo lo que no es cuantificable, todo lo que no se puede pesar, no tiene valor. Y por lo tanto, ahí viene muy bien la letra de una de las canciones de Chambao, que *el amor no tiene olor, ni peso ni cantidad. Es un aroma*. Pues resulta que hay muchas cosas que no se pueden pesar, pero que influyen. Y la confianza, que en estos momentos nadie tiene en el mundo financiero, está produciendo despidos. La confianza que tienes en una marca hace que pagues más.

Hubo que esperar a que el japonés Itami y su colega Roel, creo que fue en 1984, que se llama *The invisible assets* (Las bazas invisibles), donde reclaman la importancia que pueden tener estos activos intangibles.

Precisamente yo creo que la palabra intangible los define muy bien, porque tú dices en tu definición que no los tiene la empresa para vender, pero ¿quién te lo impide? Quiero decir, ¿por qué no puedo crear una franquicia para después venderla y dar un pelotazo?

Hay que tener cuidado en no cerrar excesivamente el concepto porque la voluntad del entorno no define el carácter intangible del activo.

CAV: Del mismo modo, hablando de la definición, si pasamos a la clasificación, hay muchos autores que deciden realizar clasificaciones muy exhaustivas, distinguiendo entre tangibles e intangibles, y dentro de los intangibles, cada una de las posibilidades que existen. ¿Cree que es adecuado realizar ese tipo de clasificaciones?

RAP: Yo al principio, cuando empecé en la facultad, me parecía importante dejar claro conceptos científicos de lo que eran las cosas si pretendíamos hacer una universidad y no una escuela. Pero después me di cuenta de que eso tenía también su parte problemática, porque las definiciones son siempre bastante cerradas. La mejor manera de entender algo es entender para qué sirve. Por ejemplo, las definiciones que tenemos de comunicación son malas, pero sí sabemos muy claro para qué sirve.

Entonces, crear estas taxonomías me parece muy del *Ineo* y de la época de los *fidios*. Me parece una forma de entretenerse, porque si coges el criterio A sale una clasificación, pero si coges el criterio B saldrá otra clasificación. Entonces cada autor podría tener su propia clasificación. Así que honestamente creo que es un esfuerzo poco útil.

CAV: Por otro lado, de la misma manera se piensa que cuando hay una transacción empresarial no se intercambian los AI entre las empresas. No sé si está de acuerdo con esta afirmación, o considera que no, que en esa transacción deberían de incluirse los AI también.

RAP: La realidad es la que es, y yo lo dejaría fuera de la realidad. Me parece que tenemos peso de nuestra herencia religiosa, etc. Lo que hay es lo que hay, entonces hay unas operaciones en las que se venden bienes físicos y otras en las que se están vendiendo, ofreciendo o arrendando activos intangibles. Una franquicia estás arrendando un activo o cogiendo una cesión sobre un AI. Si tú vendes una empresa que produce algún tipo de producto que tiene una marca y lo vendes con la marca, estás vendiendo un intangible. Por lo tanto, en cada caso habrá que ver si en la venta o la cesión se incluye un componente intangible o no.

La realidad se nos impone, habrá que describirla, pero no decir cómo debe ser.

CAV: Con esto ¿podemos decir también que los AI no sólo se generan y se usan en ámbitos internos, sino que cuando hay dos empresas que están colaborando o trabajando en conjunto se pueden aprovechar las sinergias entre ellos para utilizarlos?

RAP: Es que en este momento no se si estás pensando en el tipo de conocimiento, *know-how*, ¿por ahí?

CAV: Sí por ahí, claro.

RAP: Sí, pero claro, siempre que se quiera compartir. Tú lleva esto a una pareja. Hay matrimonios que viven en camas separadas y que no tienen relaciones entre ellos. En la mayor parte de las monarquías históricas cada uno se acostaba por su lado. Se supone que una pareja se casa para tener relaciones, pero insisto en que la realidad es muy complicada.

A lo mejor hay secretismo. ¿Se comparte o no? Pues habría que estudiar cada caso. En principio, se te metes en un proyecto es para compartir. Pero cuánta gente en la universidad, mis colegas, ocultan información porque están copiando literalmente a otros autores y jamás van a citar al que copian.

CAV: Qué barbaridad.

RAP: Por lo tanto, se la guardarán. Es decir, ¿eso se debe hacer? Pues no. ¿Se hace? Pues sí.

CAV: Claro, depende del contexto en el que nos encontremos y de cada circunstancia.

RAP: Yo creo que tratar de buscar matrices que regulen la realidad es tonto, es incluso de poca inteligencia. Lo más que se puede hacer es analizar la realidad, y si podemos analizarla no de la forma cartesiana, que es troceando, sino de una forma sistémica, fijándonos en las interrelaciones, podríamos ver que hay una alianza y que fallan estos flujos de trasvase de información. Pues es una mala alianza, porque evidentemente esto va a deteriorar el resultado de la alianza si fallan esos flujos. Pero decir que debería tenerlos... ¿quién soy yo para decir a nadie lo que tiene que hacer con lo suyo? Esto es gratitud académica mía. Yo creo que cuando los profesores nos ponemos a decir a la realidad lo que tenemos que hacer estamos metiendo la pata siempre.

CAV: Sí, debemos ver qué tipo de realidad es en la que nos estamos moviendo para poder decir algo en todo caso.

RAP: En todo caso analizarla, ver las conexiones, ver si esas transacciones que tú comentas producen o no producen, generan o no generan esos flujos. Es evidente que si dos personas que tienen que producir un resultado conjunto se esperan y están guardando fórmulas secretas más o menos, pues no van a producir nada juntos. Producirán añadidos, pero no sinergias. Eso es evidente que será mejor, lo más que yo podría pontificar es que cualquier fusión, acuerdo o alianza es mejor cuanto las partes más aporten, sean tangibles o intangibles.

CAV: Y para terminar con la parte de definiciones una controversia, por decirlo de alguna manera, que me he encontrado es que muchos autores no diferencian entre el concepto de capital intelectual y de activo intangible. Y parece ser que es más por simplificación del modelo, que deciden denominar capital intelectual a todo activo intangible. ¿Cree que esto tiene algún tipo de implicación más allá de una simple denominación?

RAP: Creo que se está idealizando a la clase profesoral y a los autores. Todos ellos venden mercancías. Coleman vende inteligencia emocional, pero él no tiene nada que ver. Eso lo descubre un neurofisiólogo portugués que se llama Damasio, que escribe con un italiano y con su mujer. Lo difunden otros y al final llega el listillo y se lo apropia. Son *brandings* para vender libros y conferencias. Que no te quiten el

sueño todas estas denominaciones porque no responden a nada serio, responden a la voluntad de hacer negocio y de apropiación que tienen algunas personas.

CAV: Es decir, que estamos hablando más de definiciones y de términos que del concepto en sí mismo. Es el hecho de decir «yo he creado este concepto» pero no es verdad, es renombrar lo mismo.

RAP: Sí pero les quita el sueño. Mira, en un congreso coincidimos Paul Cappriotti, que es argentino y que trabajaba en la universidad de Yuk -ahora está en otra-, y yo; que nos respetamos y no nos conocíamos. En un momento dado alguien dijo "reputación". Y los dos levantamos la mano y dijimos si alguien sabía cual era la diferencia entre reputación y buena imagen. Nadie fue capaz de aclararlo. Porque todos buscaban decirlo con palabras distintas para no decir buena imagen al final.

Pues al final todo este mundo de los intangibles es lo mismo. Todo el mundo mete la mano, y si es capaz de acuñar un término que le pertenezca sea propio... Yo he acuñado un palabro, por ejemplo, que es "estrategar". Pero porque en español no existe un verbo que lo represente. Y el problema es que cuando no hay una palabra que implique el verbo, tampoco hay reflexión sobre ello. Hay amor y amar, ver y visión, pero no estrategia y ¿?... Cuando digo *estrategar* me refiero al proceso estratégico. No hay oscurantismo. Me refiero de una forma dinámica, porque un verbo implica dinamismo. Proceso es algo estático aunque se refiera también a algo dinámico.

Por lo tanto, cuando estos señores se vuelven oscurantistas, cógete cualquier autor del *Management*, quitando tres o cuatro de los grandes, que son libres pensadores afortunadamente, y coge una matraquilla y uno habla de recursos, otro de capacidades, otro de habilidades. Pero ninguno se ha molestado en conjuntar lo que él dice con lo que dicen los otros. Cada uno vende la parte de la vaca que les conviene. Y a veces, con dos rúbricas distintas hay un mismo concepto detrás. Pero qué le vamos a hacer... La verdad es multidimensional y poliédrica, como estos conceptos. Al hablar de capital intelectual tal vez quieran enfatizar el componente intelectual, o mental. Creo que es un esfuerzo inútil.

CAV: Si nos referimos ahora a las normas financieras en las cuales se está intentando hacer una regularización de los estados, ¿considera que es necesaria una normalización de los activos intangibles dentro de estas normas?

RAP: Ahí sí porque en el momento que una cosa contablemente sea interpretada genera confusión contable. Del mismo modo que las leyes resuelven los efectos jurídicos, con una matraquilla y definición, sin ánimo de hacer universal dicha definición pero para que cuando un jurista haga referencia al término se sepa a qué es refiere.

En el borrador de la constitución española aparece tres veces la palabra publicidad, y las tres con un sentido distinto: publicidad de las normas, publicidad de *advertising* y publicidad de hacer público y notorio algo. Luego quedaron dos, pero que no hilaron.

El jurista, el contable, las personas que han de establecer códigos de actuación, no pueden permitirse ser ambiguos. Porque lo que caracteriza al código es una señal definida y universal.

CAV: del mismo modo, ¿considera dentro de esta línea necesario que se incluyan en el patrimonio contable de las empresas los activos intangibles?

RAP: Claro. ¿Qué produce Coca-cola?

CAV: En principio y en teoría es una bebida, pero en realidad es la marca.

RAP: Mentira. Nunca produjo bebidas. Coca-cola sólo gestiona un intangible, que después al hacerse tan rica haya sido accionista también de las fábricas productoras... sí pero son otras empresas con otra personalidad jurídica. Su misión principal es gestionar un activo intangible.

CAV: Entremos ya en los métodos de valoración de AI. Porque con todo esto queda claro que, por un lado, las definiciones son una cuestión de nomenclatura sin más importancia a efectos de análisis de la realidad.

RAP: Efectivamente, a efectos de análisis, porque a efectos de código de conducta, sean jurídicos o sean contables, sí se ha de explicar qué quiere decir el regulador cuando dice eso. Pero no tanto para hacer sacrosanta su definición, sino para hacerla compartida. Para que todo contable deba ajustarse a dicho criterio.

CAV: Sea como fuere, la cuestión es que lo que sí que es cierto o parece ser es que esta gestión de estos activos mejora el recurso estratégico, en todos los aspectos.

RAP: Sí, pero también habría que contextualizar qué es recurso estratégico. Los activos son siempre recursos, y estratégicos los son cuando tienen o una profundidad o son claves en la gestión organizativa. Para un señor de Villalpando que tenga la marca Bodegas Ramírez, ese AI no es ningún recurso estratégico porque van allí porque es la tasca de su amigo. En el caso de los quesos García Baquero, puede ser que la familia que posea dichos quesos no sea García Baquero. Se ha creado una ficción que funciona.

CAV: Ahí es donde entra lo que antes ha comentado de buena imagen y reputación.

RAP: Entra el hecho de que tú te acercas a ese queso por la marca, y no por el propietario. Nadie sabe quién es el propietario. Pero si es el bar de la esquina de mi casa voy porque el propietario es mi amigo, y me da igual el intangible de marca que le haya puesto. Porque no funciona en mi mecanismo de decisión. Por lo que decir que los intangibles por definición son un recurso estratégico me parece un apriorismo. Suelen serlo, sobre todo hablando de marcas globales. Pero hay que relativizar. No por ser intangibles, sino porque se ha hecho estratégico ese recurso.

CAV: Para valorar los AI podemos clasificar en dos grandes grupos los métodos que se utilizan hoy en día. Por un lado están los que ofrecen un resultado financiero o monetario y los que se basan en métodos de indicadores. No sé si ha trabajado en algún proyecto de valoración de AI. En ese caso, ¿por cuál de los métodos optaría? ¿Prefiere un resultado monetario? ¿Prefiere una combinación de ambos dos?

RAP: Todo lo que existe es cuantificable al final, aunque sea evanescente. La gente cree que lo único que te recompensa es el dinero, pero también lo puede hacer la amistad. Pero si tenemos que decir cuánto vale la amistad no podríamos pagarlo. Pero si pudiéramos hacer aproximaciones, estamos hablando de negocios. ¿Qué pasa si hablamos en el mundo de la organización o de la política sobre el valor de las marcas o de los intangibles? Creo que el tema está muy acotado a la contabilidad empresarial, ¿no?

CAV: No, analizo ambos lados. Por un lado la parte financiera de negocios y por otro la parte de gestión donde realmente creo que no es tan importante el indicador financiero como sí un indicador genérico que nos diga cómo está yendo el producto o el proceso.

RAP: Mira, yo he terminado un dictamen de evaluación de una marca después de la ruptura entre el distribuidor y el dueño de la marca. Se remonta a Fibonacci, en el siglo XIV que planteó cómo se reparten los beneficios de una partida de dados cuando llega la policía e interrumpe la partida. Pues no es proporcionalmente como están ganando, sino a otros elementos como la expectativa. Por lo tanto, este tipo de estudios viene de muy atrás.

Yo creo que todo lo que es del mundo de negocios interesa que sea cuantificable. Pero eso no quita las tendencias, y la gente como es un valor relativo, si vale menos, están perdiendo valor por una mala gestión o unas circunstancias, y si vale más se está haciendo bien. Por lo tanto, yo creo que convienen ambas cosas. Pero yo si tengo una marca y tengo unos AI, en un momento dado puedo querer vender la empresa me interesará el valor financiero. Creo que las tendencias valen para gestionar, pero en el momento que quieras cuantificar tienes que capitalizar.

CAV: ¿Cree entonces que si hablamos de tendencias es interesante tener una medición o aproximación de dichos activos que nos ayuden a la hora de tomar decisiones estratégicas en la empresa?

RAP: Yo creo que incluso aunque no tengas el ánimo de vender, te conviene ver si algo se revaloriza o infravalora. En mi opinión sí. Creo que cualquier contabilidad que no cuantifique lo tiene mal. Aunque en parte sea una ficción, como las audiencias de medios, tú necesitas saber qué estás comprando el medio que pagas.

CAV: O incluso saber cómo va evolucionando nuestra imagen cara a los clientes.

RAP: La evolución de los activos intangibles es fundamental.

CAV: ¿Cree que para ello sería interesante tener para cada tipo de AI, por ej. la reputación o el propio conocimiento interno, un método único que todo el mundo comparta para hacer una medición general?

RAP: Todo eso es bonito, puede quedar en un idealismo. Si cuando prosperan métodos más o menos acordados, eso ayuda. Permiten *benchmarking*.

CAV: Parece una utopía, la búsqueda de un método único.

RAP: No es utópico. La experiencia que yo tengo es que aparecen doce métodos y al final sólo alguno de ellos se impone. Cada método siempre tendrá alguien que lo perfeccione. Es tal vez un afán demasiado regulador.

CAV: La hipótesis de la que parto es que no existe un método de valoración de AI que sirva como único, sino que es necesario ampliarlo según la realidad en la que nos encontremos. He realizado una búsqueda e investigación en todos los métodos en todos que ahora mismo se están llevando a cabo, de hecho he realizado una recopilación de los más utilizados, y un análisis de ellos viendo por qué están siendo utilizados, cuál es su objetivo, si es posible una mejora, o si es posible una unión de todos ellos.

RAP: En los métodos hay secretismo. En la bibliografía ocultan el modelo aplicativo. Por ejemplo, Interbrand no difunde su método. Sólo los académicos compartimos conocimientos de forma claramente generosa. Yo creo que la convergencia metodológica no es posible porque hay intereses partidistas y particulares.

CAV: ¿Cree que existen activos intangibles que deriven directamente de la comunicación de la empresa?

RAP: Claro. No es que lo crea, es que casi todos.

CAV: ¿Y esos pueden ser contabilizados?

RAP: Sí. La imagen de marca.

CAV: Como *Interbrand*, ¿no?

RAP: Sí. Hay distintos métodos. Todos los métodos nórdicos de medición de imagen. Mi opinión es que la comunicación es la madre de todos los intangibles.

CAV: Por lo tanto usted cree que todos los AI necesitan siempre de la comunicación...

RAP: Es que sin ella no existirían. Si no se comunican no se pueden obtener, serían pobres.

CAV: Claro, quedarían individualizados y no serían útiles.

RAP: Sí, no sería útil porque no lo compartirías. Si le quitas la comunicación no existen los activos intangibles.

CAV: Y relacionado con esto, ¿quién cree que debe gestionar estos AI en la empresa?

RAP: Para mí el director de comunicación. Pero en gran parte también lo es la alta dirección. Pero yo veo al Dircom como un gestor de AI. LA comunicación es como la sangre que envía oxígeno a todas partes, y la bombea el Dircom. Pero no creo que una organización la dirija sólo una persona, sino un grupo de personas entre las que está el Dircom gestionando todos esos AI, incluida la gestión del conocimiento.

CAV: Si partimos de que el objetivo principal de la empresa es crear valor, y que la estrategia de la empresa la podemos dividir en corporativa, para cada unidad de negocio...

RAP: Yo es que no estoy de acuerdo. Tengo un pequeño matiz. Mi opinión es que las organizaciones en general no viven para ganar dinero sino que existen para durar, para hacer dos cosas: algo que un hombre solo no puede hacer: un agrupamiento, y durar más allá de una organización.

La función máxima de una organización es durar en el tiempo. Es cierto que para ello debe prosperar, y sino no durará. Por ello suelo decir "perdurar progresando", que es la intención de una organización.

Te cito esta frase, de Deming: *La función de una empresa, más que hacer dinero, es mantenerse en el negocio y brindar empleo por medio de la innovación, la investigación, la mejora constante y el mantenimiento.* Creo que la clave de toda organización está en durar, creando valor para durar siendo más eficiente para la sociedad. La sociedad la veríamos aquí en dos partes: los directamente

beneficiados y los indirectamente beneficiados. Si no se benefician los de fuera acabarán dando la espalda a los de dentro, con lo que conviene un beneficio mutuo.

CAV: Y dentro de la estrategia que siga la empresa para poder tener esa perdurabilidad, ¿qué papel juegan los AI que sabemos que pueden tener una vida muy limitada?

RAP: Yo he desarrollado una nueva teoría estratégica, que está en el último libro mío de este año con Sandra Massoni, que se llama *Hacia una teoría general de la estrategia*. Las organizaciones tienen, entre otras cosas, que hacer algo complicado, que es "coevolucionar". Es el milagro más grande de la naturaleza. ¿Cómo pudieron las flores pactar con el colibrí? A una empresa le pasa igual. A las empresas les pasa igual. Las empresas no pueden coevolucionar si no es coordinándose y articulándose en la red en la que se mueven, de proveedores, clientes, instituciones, etc. Para mí la estrategia es una reforma, una nueva configuración articuladora de la red relacional. Por tanto, una empresa ha de mejorar en ese sentido, y no lo puede hacer si no es por la comunicación.

CAV: ¿Y como cree usted que en un futuro se gestionarán los AI, viendo lo que está costando ese reconocimiento contable y que todavía no se han integrado en el patrimonio contable de la empresa?

RAP: Yo he propuesto en mi libro del 2001 un nuevo modelo de gestión que es precisamente gestionando estos elementos constituyentes de la organización de una forma sistémica, relacionándolo con otras cosas como los recursos humanos. Yo creo dirigir será gestionar intangibles en el futuro. Venimos de una sociedad de ingenieros, sistémica, basada en flujos e interconexiones. Pero lo que importa no es lo que es real, sino lo que los demás perciben como real. Estamos en una sociedad constructora, en la que reconocemos que la mente nos engaña y que hay que meter el factor cultural, etc. La percepción, el flujo de valores, todo esto... ¿Qué es una imagen sin una percepción valorada? La comunicación es vital para que funcionen las organizaciones. No puede haber una organización sin comunicación, y menos unos activos intangibles.

CAV: ¿Qué opina del pasivo intangible?

RAP: No lo tengo menos colocado. ¿Qué es?

CAV: Que igual que existe un activo en el cual se generan unos beneficios, el pasivo son aquellas deudas o deberes que se tienen a causa de poder invertir. Por ejemplo, si hablamos de un activo intangible derivado del I+D, el pasivo sería la inversión realizada para conseguirlo. No sé si es rizar el rizo.

RAP: es aplicar la lógica contable. Me parece inteligente, no me molesta. No había pensado nunca en ello, pero no me molesta. Es lo mismo que en su día ocurrió con la información: el valor de la información es la riqueza que puedes generar a partir de un dato. Si consigues más información que la que puedes gestionar y reciclar, estás tirando el dinero. En el caso de los intangibles pasa igual. Una inversión brutal que produzca muy poca rentabilidad en intangible sería nefasta. Yo creo que es un buen factor de equilibrio.

CAV: Y del mismo modo, ¿cree que es aplicable todo lo visto a los AI empresariales a territorios, naciones y sectores, que es lo que se conoce como "capital intelectual de las naciones"?

RAP: Bueno, lo que pasa es que el concepto de nación se diluye.

CAV: ¿Pero cuando hablamos de marca ciudad?

RAP: No, marca ciudad es algo más paradójico, porque si lo que caracteriza a una ciudad es su identidad, el marketing cambia identidades. Requiere reflexiones *ad-hoc*. Y hablar de territorial implica por dónde cortar los territorios. Por ejemplo, buscando como unidad de corte la gobernabilidad.

CAV: Con todo esto, hacemos ya una conclusión y cerramos. Hemos visto que no es inteligente más que desde el punto de vista normativo, jurídico y contable el centrarse tanto en definición como en clasificación exhaustiva de los intangibles. Sí son fundamentales para la estrategia de la empresa. Derivan completamente de la comunicación y sin ella no podrían existir.

RAP: Y por tanto habría que centrar más el esfuerzo en tomar conciencia de ese hecho y cerciorarlo de una forma más integrada en las organizaciones. Hemos tenido el director de comunicación/jefe de prensa, ahora tenemos el director de comunicación que dice que la comunicación es un recurso estratégico, y falta la

fase tres, que es el director de comunicación como gestor de los activos intangibles de la organización

CAV: Del mismo modo, esta cantidad abrumadora de métodos de valoración de AI que existen no es tan importante cuántos sean sino la aplicación que se les dé según el ámbito.

RAP: idealmente sería mejor tener una decantación y unificación de criterios. Pero creo que más que problemas técnicos son problemas de voluntad y de intereses. Es una opinión.

Capítulo 17

Fase de aplicación

No basta saber, se debe también aplicar. No es suficiente querer, se debe también hacer.

Johann Wolfgang von Goethe

Sin lugar a dudas, la implicación de los expertos en las entrevistas ha sido intensa. Se reconoce el esfuerzo realizado debido a la profundidad de las preguntas y su longitud.

Algunas entrevistas han sido realizadas vía correo electrónico o teléfono, debido a la imposibilidad de una reunión física o por petición del experto. En cambio otras son fruto de una reunión física, en la cual el entrevistado pudo hablar libremente de todo aquello que quisiera añadir o matizar, dejando que se expresaran tanto como consideraran conveniente, pero nunca perdiendo el objetivo de la entrevista. De esta manera, se obtienen muchas veces interesantes opiniones sobre temas tangenciales a la investigación, que resultan de gran interés y que son fruto de dicha libre expresión.

En la tarea de transcripción de dichas entrevistas se ha pretendido no realizar una labor de selección demasiado significativa, para no perder dichos detalles adicionales. Sólo en determinados casos puntuales se han obviado las partes de la

entrevista, debido a que dicha información podía ser personal sobre el entrevistado y ajena al guión de la reunión.

Aún así, se ha actuado de la manera más objetiva posible, e intentado, de nuevo, realizar los mínimos cambios sobre los resultados.

Se han traducido las conversaciones realizadas en inglés, pero se ha decidido incluir la versión original en el anexo (Véase el Apéndice 3. *Entrevistas en inglés*).

Las entrevistas se adjuntan en orden alfabético:

- Flemming Bligaard Pedersen
- Eduardo Bueno Campos
- Vicente Caballer Mellado
- Leandro Cañibano Calvo
- David Ceballos Hornero
- José Domingo García Merino
- Mercedes García Parra
- Samuel Alberto Mantilla Blanco
- Artemio Milla Gutiérrez
- Eduardo Moreno Amador
- Magdalena Mut Camacho
- Domingo Nevado Peña
- Rafael Alberto Pérez González
- Göran Roos
- Gabriela Salinas Fabbri
- Juan Carlos Scarabino

Todas ellas fueron realizadas en un periodo de tiempo comprendido entre el 5 de mayo de 2009 y el 29 de diciembre de 2009.

17.1. Entrevista a Flemming Bligaard Pedersen

NOTA: el experto nos ha enviado dos documentos a los cuales se remite en varias preguntas de la entrevista, y que han sido añadidos a la bibliografía de esta tesis: (Bligaard, 1997) y (Bligaard, 1999). En las respuestas donde se hace referencia a los mismos, se han incluido citas y explicaciones por parte de la doctoranda que pretenden resolver las preguntas, empleando el texto que el experto nos ha dado permiso para mencionar como respuesta.

Entrevista a Flemming Bligaard Pedersen

Primera parte: La necesidad de medir los Activos Intangibles (AI). Definición y clasificación.

Pregunta 1: Si se considera que un AI es *todo aquello que no tiene una presencia corpórea o física, y que no está destinado por la empresa para su venta*; indique su conformidad respecto a dicha fórmula y si cambiaría algo de ella.

Se debe emplear la misma definición que en las cuentas de pérdidas y ganancias y en los balances contables. No hay necesidad de una nueva definición global de nuevo.

Pregunta 2: Respecto a la clasificación de los activos intangibles, existe una gran controversia. Algunos autores afirman que la distinción entre tangibles e intangibles ya de por sí supone errores en la valoración de empresas. ¿Considera adecuado conseguir una clasificación lo más pormenorizada posible de todos los tipos de activos intangibles, o no? ¿Por qué?

En aras de la claridad y para la comparación, existe una necesidad de una definición precisa y común. Pero ha de ser simple y fácil de entender.

Pregunta 3: ¿Cree que tener una clasificación exhaustiva de los AI puede ayudar en la medición de los mismos?

Debemos saber qué se ha medido, ya que si no los resultados no pueden ser comunicados o comparados. Y ciertamente nadie sabe lo que está realmente midiendo.

Pregunta 4: Algunos autores piensan que los activos intangibles no se

intercambian entre empresas, con lo que es imposible deducir su valor a partir de las transacciones habituales de una empresa. ¿Considera que esta afirmación es cierta? ¿Cree necesario incluir a los AI, al igual que ocurre con los tangibles, en los contratos de transacciones empresariales?

Todas las fusiones y adquisiciones de hoy en día incluyen la evaluación de los activos intangibles. Por favor, vea la nota adjunta como ejemplo. De esta manera, los AI siempre estarán involucrados en los acuerdos transaccionales.

[**Nota de la doctoranda:** la referencia a la nota adjunta es el caso de la aplicación de los métodos holísticos en una empresa: *Rambøll*. Para ello, se puede consultar el documento íntegro *Holistics Accounts and Capitalization* (Bligaard, 1999), que explica cómo ha sido el cambio de una metodología tradicional a una holística para esta empresa.]

Pregunta 5: En el caso de colaboraciones entre empresas o uniones, ¿opina que los AI de las diferentes empresas pueden aprovecharse de las sinergias que haya entre ellos para conseguir una mayor fuerza común? ¿O, por el contrario, piensa que son elementos generados y usados únicamente en ámbitos internos?

¡Los activos son activos! Y los activos son, por definición, fuerza.

Pregunta 6: Algunos autores, aunque diferencian entre los conceptos de Capital Intelectual y AI, los emplean indistintamente por simplificar el modelo. ¿Está usted de acuerdo en equiparar el Capital Intelectual con los Activos Intangibles? ¿Qué implicaciones tiene?

Por favor, vea la nota adjunta para la respuesta.

[**Nota de la doctoranda:** se añaden las referencias a dicha nota que resuelven la pregunta:

[...] hay que reconocer que las cuentas anuales deben incluir el capital intangible, que incluye conceptos como capital intelectual y capital simbólico, además del capital físico.

El capital intelectual comprende el conocimiento de los empleados y los procesos de aprendizaje de la compañía (la organización de aprendizaje), así como las competencias y experiencias.

El capital simbólico es aún menos tangible. Existe en ninguna parte y en todas partes, llamémosle percepciones en la mente de la gente. Incluye, por ejemplo, la identidad de la empresa, la imagen y

la reputación.

(Bligaard, 1999:9)

Y además, explica la importancia de dicho capital dentro de la filosofía holística: *el capital intelectual de una empresa está formado por recursos tanto humanos como estructurales. El CI no es por tanto un objetivo en este contexto, pero es una parte del significado de la empresa-una parte de sus activos.* (Bligaard, 1997)^{1]}

Pregunta 7: En consecuencia, considerando que el “conocimiento” es un “recurso estratégico”, y que éste podría desglosarse en “aprendizaje organizativo”, “capital intelectual” y “gestión del conocimiento”; ¿cree que con la medición del capital intelectual se podría mejorar la gestión del recurso estratégico?

Por favor, vea la nota adjunta para la respuesta.

[Nota de la doctoranda: se añaden las referencias a dicha nota que resuelven la pregunta: *El modelo holístico de Rambøll consiste en nueve áreas clave de negocio, cada una dividida en puntos focales. Dichos puntos focales son específicos para cada unidad organizativa individual* (Bligaard, 1997:13).

De entre dichas áreas, se tiene *Recursos humanos*, cuyo primer punto focal es *Evaluación del "Capital Intelectual" (la parte humana de las cuentas de capital intelectual)*. (Bligaard, 1997:13)]

Segunda parte: Valoración contable de AI

Pregunta 8: Desde Enero de 2005, la UE ha realizado una regulación de las normas contables con el fin de homogeneizar los estados financieros de las empresas, así como de favorecer la transparencia y la contabilidad. Todas las compañías deben presentar sus cuentas según las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Este debería ser un buen momento para favorecer la definición de los activos intangibles dentro de dichas cuentas. Aún así, en esta nueva normativa los activos intangibles continúan siendo no reconocidos en parte. Y la discrepancia con la normativa anglosajona (las FASB) favorece dicha discriminación. ¿Considera igualmente que dicha normalización es un primer paso

¹ En la filosofía de gestión holística, una empresa es una entidad social cuyos propietarios son tanto los trabajadores como los clientes. En este contexto, los dos únicos bloques que contribuyen a la creación de valor son el objetivo social y el productivo, que juntos cumplen la labor de cubrir las necesidades humanas de la empresa. Es por tanto, un modelo de contabilidad que incluye a otros independientes como socioeconómicos, de capital intelectual, de entorno o éticos.

para una mejor valoración de los AI? ¿Cree que queda todavía camino por recorrer? Justifique su respuesta.

Sin duda queda un largo camino por recorrer. Tiene que haber definiciones establecidas, procedimientos y experiencias, antes de que el AI que definimos aquí se convierta en una parte habitual de la contabilidad moderna.

Pregunta 9: Parece existir una falta de adaptación de la normativa contable a las necesidades de comunicación de los activos intangibles, que deberían ser incluidos en el balance de la empresa. Muchos autores piensan que esto sería inadecuado debido a su volatilidad y subjetividad. ¿Considera que dicho reconocimiento es necesario para poder incluirlos en su patrimonio contable? En su opinión, ¿dicho reconocimiento se podría llevar a cabo en breve?

Por favor, vea mi respuesta anterior y la nota adjunta.

[Nota de la doctoranda: se añaden las referencias a dicha nota que resuelven la pregunta:

Muchas personas se han planteado y han sido inciertos si los activos intangibles, que se incluyen en las cuentas del capital intelectual o las cuentas holísticas, pueden ser capitalizados. Si [...] tomamos nuestro punto de partida en un "objetivo" de valoración, el valor de mercado de una empresa y el aumento de valor capitalizado están estrechamente ligados a las expectativas sobre la capacidad de ganancias futuras y el rendimiento de la inversión.

(Bligaard, 1999:16)

Es por ello que propone el método de *Rambøll*, el holístico, que se centra en nueve áreas clave diferentes, ponderadas, que dan lugar al "Índice de Excelencia". En cada área se muestra una descripción ilustrativa de las actividades y los resultados, que junto con la información no financiera añadida en el balance y en las cuentas de pérdidas y ganancias se muestra así *un cuadro más variado y preciso de las cuentas de la empresa, de capital y la habilidad de continuar desarrollando que con las cuentas tradicionales*. (Bligaard, 1999:18)]

Tercera parte: Los métodos de valoración de los AI

Pregunta 10: Para valorar activos intangibles se puede hacer uso de métodos que emplean herramientas financieras (como el EVA o el Market-to-book-Value) y métodos que, por el contrario, usan indicadores (como el Balanced Scorecard o el Intangible Assets Monitor). Los métodos financieros son aquellos que ofrecen un

resultado monetario, que es fácil de comparar y de evaluar. Los métodos no financieros emplean ratios o porcentajes, más difícilmente comparables pero que evalúan elementos de los AI que los financieros no pueden. Conociendo las diferencias entre ambos, ¿por cuáles optaría?

Los métodos no financieros. Por favor, vea la nota adjunta.

[Nota de la doctoranda: el método holístico que sigue *Rambøll* da lugar cuentas que son suplementarias a las normales de contabilidad y que se expresan a través de valores no financieros: *En primer lugar, algunos elementos se han añadido en la cuenta de pérdidas y ganancias y en la hoja de balance, y en segundo lugar, las cuentas se han complementado con una descripción ilustrada de las actividades y resultados dentro de las nueve áreas clave.* (Bligaard, 1999:17). En el caso de la cuenta de pérdidas y ganancias, los gastos de desarrollo de la competencia se aúnan en un nuevo elemento que muestra el resultado no financiero anual capitalizado. En el caso de la hoja de balance, el capital no financiero se añade al pasivo junto con las responsabilidades y el patrimonio neto, representando así la deuda de la empresa a sus propietarios.]

Pregunta 11: Si ha realizado o participado en un proyecto de valoración de AI, ¿tuvieron en cuenta cuales eran los objetivos del mismo (transacción, gestión o contabilidad)?

Toda contabilidad debe tener como objetivo medir el negocio de una manera tal que las áreas de enfoque más importantes se conviertan en evidentes, con la finalidad de permitir que todos los *stakeholders* puedan darse cuenta de cómo mejorar y fortalecer la operación.

Pregunta 12: Los métodos de valoración de activos intangibles, tanto los financieros como los no financieros, son una mera aproximación a su valor, y ofrecen un margen dentro del cual se pueden mover los resultados de manera aceptable. ¿Considera este dato, por tanto, un apoyo para la toma de decisiones estratégicas en la empresa?

Medidas como la satisfacción y lealtad del Cliente, la satisfacción del empleado y el compromiso son, por supuesto, cruciales en el trabajo diario con la planificación estratégica y la ejecución de la empresa.

Pregunta 13: Durante la presente investigación se ha realizado una recopilación y catalogación de gran parte de los métodos de valoración de intangibles existentes, obteniendo un total de casi 60. Aún con este elevado número, no se consigue homogeneizar dicha valoración. ¿Cuáles son los factores que cree causantes de no tener un único método? ¿Cuál considera que podría ser la opción: continuar desarrollando nuevos métodos, basarse en anteriores o intentar unificar mediante ciertos criterios? Desarrolle su respuesta.

Por favor, vea mi comentario previo sobre la finalidad principal. Estamos hablando de una herramienta para la gestión diaria de la empresa. Las cosas tienen que ser simples. Si queremos compartir y comunicar los resultados, tiene que ser una definición clara y ha de ser un parámetro o indicador común. En caso contrario, no se puede comparar ni referenciar con otras compañías.

Cuarta parte: La comunicación de los AI y su relevancia en la toma de decisiones estratégicas en la empresa

Pregunta 14: ¿Piensa que existen AI dependientes o derivados de la comunicación de la empresa? ¿Cuáles son? ¿Cree que pueden ser contabilizados?

Sí. Ejemplos son el valor de marca o de reconocimiento de marca.

Pregunta 15: ¿Considera que la gestión de los activos intangibles debe ser llevada desde los mandos altos de la empresa? De esta manera, respecto a los AI derivados de la comunicación, ¿considera que es el Director de Comunicación de la empresa quien debe dirigir su gestión? En caso contrario, ¿quién sería el responsable en la empresa?

El director de comunicación debe ser responsable del desarrollo de marca. Pero los AI en general son responsabilidad de la alta dirección de la empresa en total.

Pregunta 16: Razone la siguiente afirmación: *Los activos intangibles necesitan siempre de la comunicación para su creación y aumento de valor.*

Por supuesto, estoy de acuerdo.

Pregunta 17: Si se desglosa la estrategia de una empresa en tres niveles (corporativa –de toda la empresa-, de negocio –para cada unidad de negocio- y funcional –para cada departamento-), y se supone que la creación de valor es el objetivo principal, la toma de decisiones estratégicas en cada nivel será

fundamental para continuar con el éxito o buen funcionamiento de la compañía. ¿Considera en este proceso que los activos intangibles juegan un papel esencial?

Habrán indicadores clave de desempeño (KPI, *key performance indicators*) tanto diferentes como idénticos en cada nivel. Los AI se consolidarán a través de la organización como las cuentas financieras.

Pregunta 18: Para poder integrar los recursos intangibles en la medición de valor de una empresa, se propone incorporarlos en los balances de la misma, aumentar la información sobre dichos activos y presentar un informe sobre ellos junto con las cuentas. ¿Cree que sería una buena opción? ¿Se le ocurren otras medidas a tomar? ¿Qué modificaría?

Ciertamente estoy de acuerdo en que los AI deberán ser informados junto con las cuentas financieras de pérdidas y ganancias y el balance. Pero nunca serán parte del mismo sistema doble de contabilidad como la contabilidad financiera. Sólo estamos hablando de una extensión de la presentación de informes.

Quinta parte: Perspectivas

Pregunta 19: ¿Cómo ve usted la gestión de los AI en el futuro?

Aumentará su importancia.

Pregunta 20: ¿Cree que debería tratarse con igual intensidad el pasivo intangible? ¿O por el contrario, éste carece de importancia relativa?

Con la misma intensidad.

Pregunta 21: Con todo lo visto, ¿opina que los conceptos vistos de activos empresariales pueden aplicarse a territorios, naciones y sectores, es decir, a actividades no empresariales? (Entiéndase por esto el "capital intelectual de las naciones" como riqueza de las mismas, como ejemplo, la marca "ciudad").

¡Sí, ciertamente!

Pregunta 22: ¿Considera que hay algo más que no se haya tratado durante esta entrevista y que desee añadir?

Por favor, vea la nota adjunta para la respuesta.

[Nota de la doctoranda: se ha considerado relevante mencionar la importancia que según Bligaard Pedersen tiene la comunicación en el ámbito de los intangibles, tal y como indica: [...] *se reconoce que el capital simbólico de una empresa –su reputación– se está volviendo rápidamente de crucial importancia. Por esta razón, la comunicación de la empresa con sus stakeholders es absolutamente decisiva para su valoración. [...]* (Bligaard, 1999:10).

17.2. Entrevista a Eduardo Bueno Campos

Entrevista a Eduardo Bueno Campos

Primera parte: La necesidad de medir los Activos Intangibles (AI). Definición y clasificación.

Pregunta 1: Si se considera que un AI es *todo aquello que no tiene una presencia corpórea o física, y que no está destinado por la empresa para su venta*; indique su conformidad respecto a dicha fórmula y si cambiaría algo de ella.

Un AI sí se destina a la venta por la empresa. Existen muchos ejemplos de productos, que pueden ser incorporados como activos intangibles, derivados de actividades de I+D o intelectuales. Otra cosa es la "tangibilidad" legal o factual necesaria, para que tenga alguna "presencia menos abstracta o cognitiva": diseño marcas, desarrollos o aplicaciones técnicas, cultura, etc.

Pregunta 2: Respecto a la clasificación de los activos intangibles, existe una gran controversia. Algunos autores afirman que la distinción entre tangibles e intangibles ya de por sí supone errores en la valoración de empresas. ¿Considera adecuado conseguir una clasificación lo más pormenorizada posible de todos los tipos de activos intangibles, o no? ¿Por qué?

Es evidente que todavía en la comunidad científica falta consenso sobre la diferenciación y clasificación clara de los recursos o activos intangibles. Estimo que sí hay que seguir profundizando en el tema, no tanto por el detalle, como por la lógica taxonomía y diferenciación conceptual, que lleva a gran confusión y equivocación en la aplicación profesional de este tema. Se avanza en el asunto y es de esperar que en poco tiempo haya un programa de investigación o un acuerdo general de la comunidad científica. En este sentido, se puede ver mi línea de investigación que se resume en la obra Bueno, Morcillo y Salmador (2005), cap 7, y en las referencias en el mismo.

Pregunta 3: ¿Cree que tener una clasificación exhaustiva de los AI puede ayudar en la medición de los mismos?

En consecuencia, repito que una clasificación completa podría ayudar, pero es más importante que estén claras las categorías lógicas, la diferente naturaleza y origen de los intangibles, para ayudar al desarrollo del conocimiento en esta

materia.

Pregunta 4: Algunos autores piensan que los activos intangibles no se intercambian entre empresas, con lo que es imposible deducir su valor a partir de las transacciones habituales de una empresa. ¿Considera que esta afirmación es cierta? ¿Cree necesario incluir a los AI, al igual que ocurre con los tangibles, en los contratos de transacciones empresariales?

En parte, son ciertas las opiniones comentadas, aunque de otra parte cada vez se observan más transacciones de activos intangibles. Lo que ocurre es que los agentes y mercados piensan, operan y regulan sobre tangibles, que es lo tradicional. Dado que se está avanzando bastante, por ejemplo, en la medición de conocimientos tácitos o de capacidades (competencias) en las personas y en los procesos de transferencia de conocimiento entre agentes socio económicos, parece obligado ir incorporando dichos intangibles en las operaciones y contratos en las transacciones empresariales, dado que si no se está produciendo un *gap* o un "agujero" importante en el valor efectivo de las empresas. Razón que justifica identificar y medir el capital intelectual.

Pregunta 5: En el caso de colaboraciones entre empresas o uniones, ¿opina que los AI de las diferentes empresas pueden aprovecharse de las sinergias que haya entre ellos para conseguir una mayor fuerza común? ¿O, por el contrario, piensa que son elementos generados y usados únicamente en ámbitos internos?

Es evidente que sí, otra cosa es la facilidad y capacidad para establecer los valores y los precios en este tiempo de operación o transacción. El sentido y función del citado capital intelectual es dar "cuenta y razón" de dichos intangibles, es decir, informar dentro y fuera de la organización con objetividad y coherencia sobre hechos y conceptos observados y explicados con un modelo y método de análisis correcto y generalmente aceptado.

Pregunta 6: Algunos autores, aunque diferencian entre los conceptos de Capital Intelectual y AI, los emplean indistintamente por simplificar el modelo. ¿Está usted de acuerdo en equiparar el Capital Intelectual con los Activos Intangibles? ¿Qué implicaciones tiene?

El AI es lo que es, con sus matices y falta de acuerdo general, pero el capital intelectual es el valor agregado, de carácter multidimensional, del conjunto de AI que él mismo explica. No son conceptos equiparables, aunque relacionados. El

capital intelectual es el valor y continente de los elementos o factores (recursos o activos) de naturaleza intangible.

Pregunta 7: En consecuencia, considerando que el “conocimiento” es un “recurso estratégico”, y que éste podría desglosarse en “aprendizaje organizativo”, “capital intelectual” y “gestión del conocimiento”; ¿cree que con la medición del capital intelectual se podría mejorar la gestión del recurso estratégico?

El conocimiento es tanto un recurso, como una capacidad, en cuanto se pone “en acción”, de naturaleza estratégica para las organizaciones, por lo que crea valor como se observa en la economía actual. Otra cosa es el proceso de creación, difusión, memorización, medición y gestión de dicho conocimiento (que puede observarse en su puesta en acción, en unos resultados que son los AI). Dirigir o gobernar el conocimiento, el aprendizaje organizativo y la medición del capital intelectual, son fases, etapas o aspectos de mi definición de la “Tríada conceptual” que concretan una “estrategia basada en conocimiento” pero las empresas u organizaciones, son tres vértices del mismo espacio lógico-conceptual (geométricamente un triángulo). Por ello, medir el capital intelectual, como los otros dos procesos que explican dichos vértices, facilitan la dirección estratégica del recurso conocimiento.

Nota: en un proceso productivo de todo sistema económico, el recurso es un *input*, que se transforma en un *output* o producto, que puede ser un activo para el oferente que lo produce, como para el demandante que lo adquiere a través de una transacción en un mercado concreto. En el enfoque y realidad actual de la economía del conocimiento, hay que entender y sustituir los conceptos y procesos activos y actividades de los tangibles por los intangibles.

Segunda parte: Valoración contable de AI

Pregunta 8: Desde Enero de 2005, la UE ha realizado una regulación de las normas contables con el fin de homogeneizar los estados financieros de las empresas, así como de favorecer la transparencia y la contabilidad. Todas las compañías deben presentar sus cuentas según las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Este debería ser un buen momento para favorecer la definición de los activos intangibles dentro de dichas cuentas. Aún así, en esta nueva normativa los activos intangibles continúan siendo no reconocidos en parte. Y la discrepancia con la normativa anglosajona (las FASB) favorece dicha

discriminación. ¿Considera igualmente que dicha normalización es un primer paso para una mejor valoración de los AI? ¿Cree que queda todavía camino por recorrer? Justifique su respuesta.

Aún queda camino para recorrer, pues implica cambios profundos en la cultura, la legislación, la ideología y tradición en las mentes de los agentes sociales que regulan y aplican, que conocen y dirigen. Todavía quedan bastantes "intereses creados" en los organismos y *policy makers* de las NIIT, FASB, etc. Pero la realidad es tozuda y se progresa.

Pregunta 9: Parece existir una falta de adaptación de la normativa contable a las necesidades de comunicación de los activos intangibles, que deberían ser incluidos en el balance de la empresa. Muchos autores piensan que esto sería inadecuado debido a su volatilidad y subjetividad. ¿Considera que dicho reconocimiento es necesario para poder incluirlos en su patrimonio contable? En su opinión, ¿dicho reconocimiento se podría llevar a cabo en breve?

Hay que reconocer lo que existe, sea real o virtual, que también es real, aunque no se toque. Los informes de capital intelectual son necesarios, sobre todo en empresas y sectores en donde la I+D y la innovación son su negocio y razón de ser. Espera y en ello investiga y trabaja que, con cierta prudencia y evitando "el negocio por el negocio" en unos años se avance y concrete la línea de desarrollo objetivo en estos aspectos.

Tercera parte: Los métodos de valoración de los AI

Pregunta 10: Para valorar activos intangibles se puede hacer uso de métodos que emplean herramientas financieras (como el EVA o el Market-to-book-Value) y métodos que, por el contrario, usan indicadores (como el Balanced Scorecard o el Intangible Assets Monitor). Los métodos financieros son aquellos que ofrecen un resultado monetario, que es fácil de comparar y de evaluar. Los métodos no financieros emplean ratios o porcentajes, más difícilmente comparables pero que evalúan elementos de los AI que los financieros no pueden. Conociendo las diferencias entre ambos, ¿por cuáles optaría?

Cuando se habla de AI, salvo que sea que se adquieran en una transacción en el mercado, por lo que tienen expresión financiera; en general su medición se lleva a cabo con ciertos multidimensionales y específicos para cada elemento.

Pregunta 11: Si ha realizado o participado en un proyecto de valoración de AI, ¿tuvieron en cuenta cuales eran los objetivos del mismo (transacción, gestión o contabilidad)?

Sí he dirigido y desarrollado diversos e importantes de valoración de AI. Es evidente que hay que partir de sus objetivos y contextualizar.

Pregunta 12: Los métodos de valoración de activos intangibles, tanto los financieros como los no financieros, son una mera aproximación a su valor, y ofrecen un margen dentro del cual se pueden mover los resultados de manera aceptable. ¿Considera este dato, por tanto, un apoyo para la toma de decisiones estratégicas en la empresa?

Hay que ser objetivos y rigurosos en los márgenes de interpretación de valor y no caer en "contabilidad creativa". Cuidado, la medida debe ser interpretada pero "es lo que es".

Pregunta 13: Durante la presente investigación se ha realizado una recopilación y catalogación de gran parte de los métodos de valoración de intangibles existentes, obteniendo un total de casi 60. Aún con este elevado número, no se consigue homogeneizar dicha valoración. ¿Cuáles son los factores que cree causantes de no tener un único método? ¿Cuál considera que podría ser la opción: continuar desarrollando nuevos métodos, basarse en anteriores o intentar unificar mediante ciertos criterios? Desarrolle su respuesta.

No puedo responder, sí quisiera, pero implica un análisis dilatado y, en parte parece que sea el núcleo de su tesis doctoral. Éste es su trabajo o parte importante de él. Para orientarla puede ver el Doc Intellectus nº 4: *Metodología para la elaboración de indicadores de capital intelectual* (IADE-CIC, Madrid, 2003).

Cuarta parte: La comunicación de los AI y su relevancia en la toma de decisiones estratégicas en la empresa

Pregunta 14: ¿Piensa que existen AI dependientes o derivados de la comunicación de la empresa? ¿Cuáles son? ¿Cree que pueden ser contabilizados?

Sí existen y pueden ser contabilizados. Los mismos suelen recogerse en los contenidos de los componentes de los modelos básicos de capital intelectual (por

ejemplo Modelo Intellectus).

Pregunta 15: ¿Considera que la gestión de los activos intangibles debe ser llevada desde los mandos altos de la empresa? De esta manera, respecto a los AI derivados de la comunicación, ¿considera que es el Director de Comunicación de la empresa quien debe dirigir su gestión? En caso contrario, ¿quién sería el responsable en la empresa?

Sin duda y también por toda la organización según el modelo de gobierno del conocimiento diseñado.

Pregunta 16: Razone la siguiente afirmación: *Los activos intangibles necesitan siempre de la comunicación para su creación y aumento de valor.*

Acepto esta observación, pero quitando **siempre**. En la ciencia no hay dogmas, hay que demostrarlo, puede ser muy relevante.

Pregunta 17: Si se desglosa la estrategia de una empresa en tres niveles (corporativa –de toda la empresa-, de negocio –para cada unidad de negocio- y funcional –para cada departamento-), y se supone que la creación de valor es el objetivo principal, la toma de decisiones estratégicas en cada nivel será fundamental para continuar con el éxito o buen funcionamiento de la compañía. ¿Considera en este proceso que los activos intangibles juegan un papel esencial?

Claro que juega un papel esencial en coherencia con lo dicho anteriormente sobre la “tríada”, centrada en una estrategia basada en conocimiento.

Pregunta 18: Para poder integrar los recursos intangibles en la medición de valor de una empresa, se propone incorporarlos en los balances de la misma, aumentar la información sobre dichos activos y presentar un informe sobre ellos junto con las cuentas. ¿Cree que sería una buena opción? ¿Se le ocurren otras medidas a tomar? ¿Qué modificaría?

*

Quinta parte: Perspectivas

Pregunta 19: ¿Cómo ve usted la gestión de los AI en el futuro?

*

Pregunta 20: ¿Cree que debería tratarse con igual intensidad el pasivo intangible?
¿O por el contrario, éste carece de importancia relativa?

*

Pregunta 21: Con todo lo visto, ¿opina que los conceptos vistos de activos empresariales pueden aplicarse a territorios, naciones y sectores, es decir, a actividades no empresariales? (Entiéndase por esto el "capital intelectual de las naciones" como riqueza de las mismas, como ejemplo, la marca "ciudad").

*

Pregunta 22: ¿Considera que hay algo más que no se haya tratado durante esta entrevista y que desee añadir?

*

* **De la 18 a la 22:** no contesto a estas cuestiones, pues observo que se mezclan con otros intereses, aspectos y enfoques que superan el aparente objetivo de la Tesis y añaden demasiados temas para poder contestar en un tiempo razonable, que ha sido bastante elevado.

17.3. Entrevista a Vicente Caballer Mellado

Entrevista a Vicente Caballer Mellado

Primera parte: La necesidad de medir los Activos Intangibles (AI). Definición y clasificación.

Pregunta 1: Si se considera que un AI es *todo aquello que no tiene una presencia corpórea o física, y que no está destinado por la empresa para su venta*; indique su conformidad respecto a dicha fórmula y si cambiaría algo de ella.

Añadiría, que la diferencia de otras empresas y añade valor.

Pregunta 2: Respecto a la clasificación de los activos intangibles, existe una gran controversia. Algunos autores afirman que la distinción entre tangibles e intangibles ya de por sí supone errores en la valoración de empresas. ¿Considera adecuado conseguir una clasificación lo más pormenorizada posible de todos los tipos de activos intangibles, o no? ¿Por qué?

Sí, porque ayuda en la valoración.

Pregunta 3: ¿Cree que tener una clasificación exhaustiva de los AI puede ayudar en la medición de los mismos?

Sí.

Pregunta 4: Algunos autores piensan que los activos intangibles no se intercambian entre empresas, con lo que es imposible deducir su valor a partir de las transacciones habituales de una empresa. ¿Considera que esta afirmación es cierta? ¿Cree necesario incluir a los AI, al igual que ocurre con los tangibles, en los contratos de transacciones empresariales?

No a la primera pregunta. Sí a la segunda.

Pregunta 5: En el caso de colaboraciones entre empresas o uniones, ¿opina que los AI de las diferentes empresas pueden aprovecharse de las sinergias que haya entre ellos para conseguir una mayor fuerza común? ¿O, por el contrario, piensa que son elementos generados y usados únicamente en ámbitos internos?

Opino lo primero.

Pregunta 6: Algunos autores, aunque diferencian entre los conceptos de Capital Intelectual y AI, los emplean indistintamente por simplificar el modelo. ¿Está usted de acuerdo en equiparar el Capital Intelectual con los Activos Intangibles? ¿Qué implicaciones tiene?

No, en la valoración.

Pregunta 7: En consecuencia, considerando que el "conocimiento" es un "recurso estratégico", y que éste podría desglosarse en "aprendizaje organizativo", "capital intelectual" y "gestión del conocimiento"; ¿cree que con la medición del capital intelectual se podría mejorar la gestión del recurso estratégico?

Sí.

Segunda parte: Valoración contable de AI

Pregunta 8: Desde Enero de 2005, la UE ha realizado una regulación de las normas contables con el fin de homogeneizar los estados financieros de las empresas, así como de favorecer la transparencia y la contabilidad. Todas las compañías deben presentar sus cuentas según las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Este debería ser un buen momento para favorecer la definición de los activos intangibles dentro de dichas cuentas. Aún así, en esta nueva normativa los activos intangibles continúan siendo no reconocidos en parte. Y la discrepancia con la normativa anglosajona (las FASB) favorece dicha discriminación. ¿Considera igualmente que dicha normalización es un primer paso para una mejor valoración de los AI? ¿Cree que queda todavía camino por recorrer? Justifique su respuesta.

Sí, sí. Los activos intangibles son uno de los principales factores en la diferencia de valoración.

Pregunta 9: Parece existir una falta de adaptación de la normativa contable a las necesidades de comunicación de los activos intangibles, que deberían ser incluidos en el balance de la empresa. Muchos autores piensan que esto sería inadecuado debido a su volatilidad y subjetividad. ¿Considera que dicho reconocimiento es necesario para poder incluirlos en su patrimonio contable? En su opinión, ¿dicho reconocimiento se podría llevar a cabo en breve?

Sí, sí se podría llevar en breve pero con una continua mejora y adaptación.

Tercera parte: Los métodos de valoración de los AI

Pregunta 10: Para valorar activos intangibles se puede hacer uso de métodos que emplean herramientas financieras (como el EVA o el Market-to-book-Value) y métodos que, por el contrario, usan indicadores (como el Balanced Scorecard o el Intangible Assets Monitor). Los métodos financieros son aquellos que ofrecen un resultado monetario, que es fácil de comparar y de evaluar. Los métodos no financieros emplean ratios o porcentajes, más difícilmente comparables pero que evalúan elementos de los AI que los financieros no pueden. Conociendo las diferencias entre ambos, ¿por cuáles optaría?

Por los no financieros.

Pregunta 11: Si ha realizado o participado en un proyecto de valoración de AI, ¿tuvieron en cuenta cuales eran los objetivos del mismo (transacción, gestión o contabilidad)?

-

Pregunta 12: Los métodos de valoración de activos intangibles, tanto los financieros como los no financieros, son una mera aproximación a su valor, y ofrecen un margen dentro del cual se pueden mover los resultados de manera aceptable. ¿Considera este dato, por tanto, un apoyo para la toma de decisiones estratégicas en la empresa?

Sí.

Pregunta 13: Durante la presente investigación se ha realizado una recopilación y catalogación de gran parte de los métodos de valoración de intangibles existentes, obteniendo un total de casi 60. Aún con este elevado número, no se consigue homogeneizar dicha valoración. ¿Cuáles son los factores que cree causantes de no tener un único método? ¿Cuál considera que podría ser la opción: continuar desarrollando nuevos métodos, basarse en anteriores o intentar unificar mediante ciertos criterios? Desarrolle su respuesta.

Las diferentes ópticas analizadas. Intentar unificar mediante ciertos criterios, dado que muchas veces el punto de partida y la base es la misma.

Cuarta parte: La comunicación de los AI y su relevancia en la toma de

decisiones estratégicas en la empresa

Pregunta 14: ¿Piensa que existen AI dependientes o derivados de la comunicación de la empresa? ¿Cuáles son? ¿Cree que pueden ser contabilizados?

Sí. La marca. Sí.

Pregunta 15: ¿Considera que la gestión de los activos intangibles debe ser llevada desde los mandos altos de la empresa? De esta manera, respecto a los AI derivados de la comunicación, ¿considera que es el Director de Comunicación de la empresa quien debe dirigir su gestión? En caso contrario, ¿quién sería el responsable en la empresa?

-

Pregunta 16: Razone la siguiente afirmación: *Los activos intangibles necesitan siempre de la comunicación para su creación y aumento de valor.*

No. Hay ciertos intangibles, como las patentes, los derechos administrativos, que no tienen necesidad de ello.

Pregunta 17: Si se desglosa la estrategia de una empresa en tres niveles (corporativa –de toda la empresa-, de negocio –para cada unidad de negocio- y funcional –para cada departamento-), y se supone que la creación de valor es el objetivo principal, la toma de decisiones estratégicas en cada nivel será fundamental para continuar con el éxito o buen funcionamiento de la compañía. ¿Considera en este proceso que los activos intangibles juegan un papel esencial?

Sí.

Pregunta 18: Para poder integrar los recursos intangibles en la medición de valor de una empresa, se propone incorporarlos en los balances de la misma, aumentar la información sobre dichos activos y presentar un informe sobre ellos junto con las cuentas. ¿Cree que sería una buena opción? ¿Se le ocurren otras medidas a tomar? ¿Qué modificaría?

Sí.

Quinta parte: Perspectivas

Pregunta 19: ¿Cómo ve usted la gestión de los AI en el futuro?

Fundamentales.

Pregunta 20: ¿Cree que debería tratarse con igual intensidad el pasivo intangible?
¿O por el contrario, éste carece de importancia relativa?

Sí.

Pregunta 21: Con todo lo visto, ¿opina que los conceptos vistos de activos empresariales pueden aplicarse a territorios, naciones y sectores, es decir, a actividades no empresariales? (Entiéndase por esto el "capital intelectual de las naciones" como riqueza de las mismas, como ejemplo, la marca "ciudad").

Sí.

Pregunta 22: ¿Considera que hay algo más que no se haya tratado durante esta entrevista y que desee añadir?

-

17.4. Entrevista a Leandro Cañibano Calvo

Entrevista a Leandro Cañibano Calvo

Primera parte: La necesidad de medir los Activos Intangibles (AI). Definición y clasificación.

Pregunta 1: Si se considera que un AI es *todo aquello que no tiene una presencia corpórea o física, y que no está destinado por la empresa para su venta*; indique su conformidad respecto a dicha fórmula y si cambiaría algo de ella.

Podría precisarse un poco más, a continuación sigue la definición que he preparado para un diccionario a punto de salir:

activo intangible. Recursos no monetarios, con naturaleza inmaterial que no tienen sustancia o esencia física, pero poseen capacidad para generar beneficios económicos futuros en forma de flujos de efectivo, pueden ser controlados por la empresa y son susceptibles de valoración económica. Para que los activos intangibles sean reconocidos en la contabilidad de la empresa deben cumplir, además de la definición de activo y los criterios de reconocimiento contable, el criterio de identificabilidad. Es decir que el activo sea susceptible de ser separado de la empresa y vendido, cedido, entregado para su explotación, arrendado o intercambiado, o que surja de derechos legales o contractuales, con independencia de que tales derechos sean transferibles o separables de la empresa o de otros derechos u obligaciones.

Pregunta 2: Respecto a la clasificación de los activos intangibles, existe una gran controversia. Algunos autores afirman que la distinción entre tangibles e intangibles ya de por sí supone errores en la valoración de empresas. ¿Considera adecuado conseguir una clasificación lo más pormenorizada posible de todos los tipos de activos intangibles, o no? ¿Por qué?

Existen diversas clasificaciones sobre intangibles; hace años participé en un libro sobre dicho tema, al cual remito. Su referencia es:

Gröjer, J.E. and H. Stolowy (Eds) (2000): "*Classification of Intangibles*". Groupe HEC, Jouy-en Josas, France.

Pregunta 3: ¿Cree que tener una clasificación exhaustiva de los AI puede ayudar

en la medición de los mismos?

Efectivamente, así lo creo. Por ello antes de afrontar el estudio de la medición en la referencia que sigue, elaboramos el libro antedicho.

CAÑIBANO, L. y otros (Ed.) (2002) "*Directrices para la gestión y la difusión de la información sobre intangibles: Informe de capital intelectual*"/ "*Guidelines for managing and reporting on intangibles: Intellectual Capital Report*". Fundación Airtel Vodafone, Madrid.

Pregunta 4: Algunos autores piensan que los activos intangibles no se intercambian entre empresas, con lo que es imposible deducir su valor a partir de las transacciones habituales de una empresa. ¿Considera que esta afirmación es cierta? ¿Cree necesario incluir a los AI, al igual que ocurre con los tangibles, en los contratos de transacciones empresariales?

En ocasiones, algunos contratos se refieren a intangibles: pactos de no competencia, uso de *know-how*, licencia de patentes, derechos de uso, concesiones, etc. Lo que ocurre es que normalmente no hay mercados activos de intangibles (ver NIC 38, Párr. 78), por lo que es difícil contar con referencias objetivas sobre precios.

Pregunta 5: En el caso de colaboraciones entre empresas o uniones, ¿opina que los AI de las diferentes empresas pueden aprovecharse de las sinergias que haya entre ellos para conseguir una mayor fuerza común? ¿O, por el contrario, piensa que son elementos generados y usados únicamente en ámbitos internos?

Una de las principales razones para adquirir o tomar el control de una empresa en funcionamiento son precisamente las sinergias que podrá lograr el grupo adquirente con los intangibles pertenecientes a la empresa adquirida. Piense en la toma de control de Abbey por Santander.

Pregunta 6: Algunos autores, aunque diferencian entre los conceptos de Capital Intelectual y AI, los emplean indistintamente por simplificar el modelo. ¿Está usted de acuerdo en equiparar el Capital Intelectual con los Activos Intangibles? ¿Qué implicaciones tiene?

El término 'intangibles' suele utilizarse más en el ámbito contable, mientras que CI se usa con preferencia en el ámbito del *management*. Pueden considerarse términos idénticos, pero cuando se habla de AI, no de recursos o actividades

intangibles, surgen de inmediato las connotaciones contables.

Pregunta 7: En consecuencia, considerando que el "conocimiento" es un "recurso estratégico", y que éste podría desglosarse en "aprendizaje organizativo", "capital intelectual" y "gestión del conocimiento"; ¿cree que con la medición del capital intelectual se podría mejorar la gestión del recurso estratégico?

Sin medición el conocimiento de los temas es bastante difuso. Hay que medir para informar y hay que tener información para gestionar.

Segunda parte: Valoración contable de AI

Pregunta 8: Desde Enero de 2005, la UE ha realizado una regulación de las normas contables con el fin de homogeneizar los estados financieros de las empresas, así como de favorecer la transparencia y la contabilidad. Todas las compañías deben presentar sus cuentas según las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Este debería ser un buen momento para favorecer la definición de los activos intangibles dentro de dichas cuentas. Aún así, en esta nueva normativa los activos intangibles continúan siendo no reconocidos en parte. Y la discrepancia con la normativa anglosajona (las FASB) favorece dicha discriminación. ¿Considera igualmente que dicha normalización es un primer paso para una mejor valoración de los AI? ¿Cree que queda todavía camino por recorrer? Justifique su respuesta.

Las NIC/NIIF permiten el reconocimiento de los intangibles que cumplen con la definición de activo, su medición es fiable y son identificables (separables del resto de los activos o basados en leyes o contratos); esto deja fuera algunos recursos intangibles, tales como los recursos humanos, la reputación, las redes y relaciones, etc. No hay discrepancias mayores entre las NIC y las FASB, salvo el no reconocimiento como activo por estas últimas de los costes de desarrollo.

Queda camino por recorrer para llegar a una convergencia de ambas normativas, pero creo que llegará, lo que no significa que los requisitos de reconocimiento contable antedichos, existentes en ambas normativas, vayan a ser flexibilizados.

Pregunta 9: Parece existir una falta de adaptación de la normativa contable a las necesidades de comunicación de los activos intangibles, que deberían ser incluidos en el balance de la empresa. Muchos autores piensan que esto sería inadecuado debido a su volatilidad y subjetividad. ¿Considera que dicho reconocimiento es necesario para poder incluirlos en su patrimonio contable? En su opinión, ¿dicho

reconocimiento se podría llevar a cabo en breve?

No creo que se produzca en breve la incorporación de nuevos intangibles al balance y al patrimonio contable de la empresa. Antes sería bueno dar un primer paso, incorporando éstos, al menos de manera narrativa, a una nota de la memoria. Hubo un proyecto en USA en este sentido, pero quedó abandonado cuando surgieron los famosos ENRON y otros.

Tercera parte: Los métodos de valoración de los AI

Pregunta 10: Para valorar activos intangibles se puede hacer uso de métodos que emplean herramientas financieras (como el EVA o el Market-to-book-Value) y métodos que, por el contrario, usan indicadores (como el Balanced Scorecard o el Intangible Assets Monitor). Los métodos financieros son aquellos que ofrecen un resultado monetario, que es fácil de comparar y de evaluar. Los métodos no financieros emplean ratios o porcentajes, más difícilmente comparables pero que evalúan elementos de los AI que los financieros no pueden. Conociendo las diferencias entre ambos, ¿por cuáles optaría?

Creo que ambos son compatibles, dependiendo de la utilización que se vaya a hacer de ellos. Los indicadores son útiles para la gestión de los intangibles, mientras que las medidas financieras son un mejor referente para los mercados.

Pregunta 11: Si ha realizado o participado en un proyecto de valoración de AI, ¿tuvieron en cuenta cuales eran los objetivos del mismo (transacción, gestión o contabilidad)?

He participado en varios proyectos nacionales, europeos e internacionales sobre AI, siempre tuvimos en cuenta los objetivos perseguidos con la medición.

Pregunta 12: Los métodos de valoración de activos intangibles, tanto los financieros como los no financieros, son una mera aproximación a su valor, y ofrecen un margen dentro del cual se pueden mover los resultados de manera aceptable. ¿Considera este dato, por tanto, un apoyo para la toma de decisiones estratégicas en la empresa?

La medición de los intangibles supone ciertamente un apoyo a la toma de decisiones estratégicas de la empresa.

Pregunta 13: Durante la presente investigación se ha realizado una recopilación y

catalogación de gran parte de los métodos de valoración de intangibles existentes, obteniendo un total de casi 60. Aún con este elevado número, no se consigue homogeneizar dicha valoración. ¿Cuáles son los factores que cree causantes de no tener un único método? ¿Cuál considera que podría ser la opción: continuar desarrollando nuevos métodos, basarse en anteriores o intentar unificar mediante ciertos criterios? Desarrolle su respuesta.

Muchos métodos supuestamente distintos, en el fondo son similares. La ausencia de regulación en este campo hace que cada autor o usuario opte por bautizar al modelo o método utilizado para singularizar el mismo. Un influjo desde la UE podría ayudar a normalizar un poco la situación. Si no lo ha hecho ya, le recomiendo la lectura del documento de la UE RICARDIS. Puede llegar a él vía Google.

Cuarta parte: La comunicación de los AI y su relevancia en la toma de decisiones estratégicas en la empresa

Pregunta 14: ¿Piensa que existen AI dependientes o derivados de la comunicación de la empresa? ¿Cuáles son? ¿Cree que pueden ser contabilizados?

Pienso que efectivamente puede haber AI derivados de la comunicación de la empresa, pero dudo mucho que puedan ser contabilizados, salvo que se produzca una combinación de negocios, en cuyo caso podrían entrar a formar parte del Fondo de Comercio. Reputación, imagen corporativa, relaciones diversa, pueden constituir ejemplos.

Pregunta 15: ¿Considera que la gestión de los activos intangibles debe ser llevada desde los mandos altos de la empresa? De esta manera, respecto a los AI derivados de la comunicación, ¿considera que es el Director de Comunicación de la empresa quien debe dirigir su gestión? En caso contrario, ¿quién sería el responsable en la empresa?

La gestión puede quedar situada en un nivel operativo, pero el impulso político en pro de la generación y desarrollo de intangibles tiene que provenir de la alta dirección de la compañía. Cada empresa podría ubicarlo en un lugar u otro, dependiendo de su configuración o estructura organizativa.

Pregunta 16: Razone la siguiente afirmación: *Los activos intangibles necesitan siempre de la comunicación para su creación y aumento de valor.*

Esto me recuerda el sinsentido de un antiguo dicho: 'El buen paño en el arca se vende'. Sin comunicación nada existe.

Pregunta 17: Si se desglosa la estrategia de una empresa en tres niveles (corporativa –de toda la empresa-, de negocio –para cada unidad de negocio- y funcional –para cada departamento-), y se supone que la creación de valor es el objetivo principal, la toma de decisiones estratégicas en cada nivel será fundamental para continuar con el éxito o buen funcionamiento de la compañía. ¿Considera en este proceso que los activos intangibles juegan un papel esencial?

Los intangibles juegan un papel esencial en todos los niveles, siendo unos más 'críticos' que otros. Es fundamental identificar estos, por lo general ligados a la estrategia, y a partir de ellos ir derivando toda la red que afecta a los distintos niveles de la empresa.

Pregunta 18: Para poder integrar los recursos intangibles en la medición de valor de una empresa, se propone incorporarlos en los balances de la misma, aumentar la información sobre dichos activos y presentar un informe sobre ellos junto con las cuentas. ¿Cree que sería una buena opción? ¿Se le ocurren otras medidas a tomar? ¿Qué modificaría?

De lo del balance ya he hablado. Actualmente, algunas compañías están ofreciendo información sobre sus intangibles –los llamen o no así– en su Informe sobre responsabilidad social corporativa o similar, siempre de naturaleza voluntaria. La mayor parte de las empresas del IBEX lo hacen.

Quinta parte: Perspectivas

Pregunta 19: ¿Cómo ve usted la gestión de los AI en el futuro?

Irá llegando a más y más compañías, dado que el modelo innovador hacia el que caminamos así lo exige.

Pregunta 20: ¿Cree que debería tratarse con igual intensidad el pasivo intangible? ¿O por el contrario, éste carece de importancia relativa?

A mí me gusta hablar más de intangibles que de AI porque también puede haber PI. Desde luego ilusiona mucho más referirse a los primeros que a los segundos.

Pregunta 21: Con todo lo visto, ¿opina que los conceptos vistos de activos

empresariales pueden aplicarse a territorios, naciones y sectores, es decir, a actividades no empresariales? (Entiéndase por esto el "capital intelectual de las naciones" como riqueza de las mismas, como ejemplo, la marca "ciudad").

Efectivamente, hay muchos trabajos sobre intangibles de carácter macro y meso, inclusive algún congreso o reunión científica anual les presta atención preferente.

Pregunta 22: ¿Considera que hay algo más que no se haya tratado durante esta entrevista y que desee añadir?

La entrevista es muy completa y ya es un poco tarde. Pongo punto final a la misma.

17.5. Entrevista a David Ceballos Hornero

Entrevista a David Ceballos Hornero

Primera parte: La necesidad de medir los Activos Intangibles (AI). Definición y clasificación.

Pregunta 1: Si se considera que un AI es *todo aquello que no tiene una presencia corpórea o física, y que no está destinado por la empresa para su venta*; indique su conformidad respecto a dicha fórmula y si cambiaría algo de ella.

No conforme totalmente porque una idea o un sueño no es un activo intangible. Tiene que tener un soporte físico que lo individualice (sea un CD para programas, un protocolo o estructura organizativa en casa de cultura empresarial, etc.). Es decir, es todo aquel recurso empresarial que la parte no física tiene mayor valor que la física.

Pregunta 2: Respecto a la clasificación de los activos intangibles, existe una gran controversia. Algunos autores afirman que la distinción entre tangibles e intangibles ya de por sí supone errores en la valoración de empresas. ¿Considera adecuado conseguir una clasificación lo más pormenorizada posible de todos los tipos de activos intangibles, o no? ¿Por qué?

Sí porque existe una gran diversidad de intangibles, desde la reputación, marca o fidelidad clientela, hasta organización productiva y patentes, pasando por fondos de comercio. Si no al final se confunde el capital humano con ventajas competitivas, con la marca o con la organización de la empresa.

Pregunta 3: ¿Cree que tener una clasificación exhaustiva de los AI puede ayudar en la medición de los mismos?

Sí porque ayuda a individualizarlo y no medir dos veces el mismo valor. No todos los AI pueden ser valores disjuntos de la diferencia entre el valor contable y el de mercado.

Pregunta 4: Algunos autores piensan que los activos intangibles no se intercambian entre empresas, con lo que es imposible deducir su valor a partir de las transacciones habituales de una empresa. ¿Considera que esta afirmación es cierta? ¿Cree necesario incluir a los AI, al igual que ocurre con los tangibles, en los

contratos de transacciones empresariales?

No, porque en una transacción se paga un precio no por el valor material del bien o de la empresa, sino por toda una serie de características, entre las que también están los AI, que la empresa compradora se puede quedar, como mejora imagen, capital humano / formación, etc.

En algunos casos sería toda una garantía para el vendedor incluir cláusulas de protección o de separación de sus intangibles porque la marca, capital humano, etc., se llevan valores e inversiones hechas por el vendedor al comprador.

Pregunta 5: En el caso de colaboraciones entre empresas o uniones, ¿opina que los AI de las diferentes empresas pueden aprovecharse de las sinergias que haya entre ellos para conseguir una mayor fuerza común? ¿O, por el contrario, piensa que son elementos generados y usados únicamente en ámbitos internos?

No, los AI tienen valor según el contexto socioeconómico. En unas situaciones tienen valor y en otras no, por lo que una empresa puede comprar un AI que tiene (no tiene) valor en una empresa y en ella no tiene (tiene) valor. Las sinergias no son automáticas ni causales, sino que dependerá del contexto (espacio y tiempo) en el que se produzca la interrelación de AI.

Tampoco es de descartar que los AI produzcan externalidades, sean positivas o negativas, al resto, sea de la empresa o de la sociedad como es la formación o la imagen de calidad.

Pregunta 6: Algunos autores, aunque diferencian entre los conceptos de Capital Intelectual y AI, los emplean indistintamente por simplificar el modelo. ¿Está usted de acuerdo en equiparar el Capital Intelectual con los Activos Intangibles? ¿Qué implicaciones tiene?

El capital intelectual es una parte de los AI. Muchas veces es el más predominante porque muchos AI se basan en el capital humano. Creo que es más una simplificación para hacer más intuitivo el concepto de AI que una equiparación real.

Pregunta 7: En consecuencia, considerando que el "conocimiento" es un "recurso estratégico", y que éste podría desglosarse en "aprendizaje organizativo", "capital intelectual" y "gestión del conocimiento"; ¿cree que con la medición del capital intelectual se podría mejorar la gestión del recurso estratégico?

Toda medida es útil para la gestión, aunque hay que saber cómo afecta o la relación de la medida con las variables que se quieran controlar.

Segunda parte: Valoración contable de AI

Pregunta 8: Desde Enero de 2005, la UE ha realizado una regulación de las normas contables con el fin de homogeneizar los estados financieros de las empresas, así como de favorecer la transparencia y la contabilidad. Todas las compañías deben presentar sus cuentas según las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Este debería ser un buen momento para favorecer la definición de los activos intangibles dentro de dichas cuentas. Aún así, en esta nueva normativa los activos intangibles continúan siendo no reconocidos en parte. Y la discrepancia con la normativa anglosajona (las FASB) favorece dicha discriminación. ¿Considera igualmente que dicha normalización es un primer paso para una mejor valoración de los AI? ¿Cree que queda todavía camino por recorrer? Justifique su respuesta.

Las NIIF y la normalización son un paso importante para la valoración de los AI, pero hay que tener cuidado en pasar a una valoración de mercado sin base contable porque se pueden llevar a contabilidades especulativas. Hay camino por recorrer porque para avanzar en la mejor valoración o precisión en el valor contable de los AI, también se tiene que seguir garantizando la prudencia contable para que en ciertos momentos de crisis o de especulaciones financieras, el valor fiscal de las empresas sea muy variable porque al final indican que no son informativos.

Pregunta 9: Parece existir una falta de adaptación de la normativa contable a las necesidades de comunicación de los activos intangibles, que deberían ser incluidos en el balance de la empresa. Muchos autores piensan que esto sería inadecuado debido a su volatilidad y subjetividad. ¿Considera que dicho reconocimiento es necesario para poder incluirlos en su patrimonio contable? En su opinión, ¿dicho reconocimiento se podría llevar a cabo en breve?

Creo que se está avanzando en el reconocimiento contable de los AI que pasa por la consolidación de los métodos de valoración, que al final son los que aportan confianza en los valores contables.

No me atrevería a pronosticar un plazo del reconocimiento, pero creo que el avance será continuo, en el sentido que no creo que se retroceda a ignorar los

AI.

Tercera parte: Los métodos de valoración de los AI

Pregunta 10: Para valorar activos intangibles se puede hacer uso de métodos que emplean herramientas financieras (como el EVA o el Market-to-book-Value) y métodos que, por el contrario, usan indicadores (como el Balanced Scorecard o el Intangible Assets Monitor). Los métodos financieros son aquellos que ofrecen un resultado monetario, que es fácil de comparar y de evaluar. Los métodos no financieros emplean ratios o porcentajes, más difícilmente comparables pero que evalúan elementos de los AI que los financieros no pueden. Conociendo las diferencias entre ambos, ¿por cuáles optaría?

Para mí siempre son preferibles los métodos financieros porque al final son los que permiten estimar de forma más fiable valores útiles para la contabilidad. Los no financieros sólo son útiles a nivel de gestión interna, siempre y cuando se tenga claro las implicaciones que tienen los ratios de medida con el valor de mercado del intangible.

Pregunta 11: Si ha realizado o participado en un proyecto de valoración de AI, ¿tuvieron en cuenta cuales eran los objetivos del mismo (transacción, gestión o contabilidad)?

Sí, pero no como eje fundamental, sino derivado para comprender cómo aportaba valor el AI y los posibles contextos en los que continuaría teniendo valor.

Pregunta 12: Los métodos de valoración de activos intangibles, tanto los financieros como los no financieros, son una mera aproximación a su valor, y ofrecen un margen dentro del cual se pueden mover los resultados de manera aceptable. ¿Considera este dato, por tanto, un apoyo para la toma de decisiones estratégicas en la empresa?

Sí, los AI pueden ayudar a la toma de decisiones estratégicas porque pueden, por ejemplo, condicionar una estrategia de crecimiento en tanto que los AI pueden facilitar la entrada de capital o sustentar las ventas.

Pregunta 13: Durante la presente investigación se ha realizado una recopilación y catalogación de gran parte de los métodos de valoración de intangibles existentes, obteniendo un total de casi 60. Aún con este elevado número, no se consigue

homogeneizar dicha valoración. ¿Cuáles son los factores que cree causantes de no tener un único método? ¿Cuál considera que podría ser la opción: continuar desarrollando nuevos métodos, basarse en anteriores o intentar unificar mediante ciertos criterios? Desarrolle su respuesta.

La dificultad básica creo que es que no se ha llegado a delimitar el valor que aporta un AI, sino que lo que se delimita un valor que se puede asociar a AI, los cuales pueden ser uno o varios, que pueden contener total o parcialmente el AI estudiado. Por así decirlo, el AI no se puede valorarlo *per se* porque no tiene un precio establecido, con lo que se valora aquella parte de la cadena de creación de valor a la que se vincula. Pero en ningún momento se puede afirmar que dicha parte de la cadena también sea promocionada por más AI. El problema es más de delimitación, y al existir diversos enfoques y estrategias es normal que salgan valores dispares.

Cuarta parte: La comunicación de los AI y su relevancia en la toma de decisiones estratégicas en la empresa

Pregunta 14: ¿Piensa que existen AI dependientes o derivados de la comunicación de la empresa? ¿Cuáles son? ¿Cree que pueden ser contabilizados?

Seguramente la reputación o la fidelidad de la clientela de una empresa dependan de sus formas de comunicación porque dará mayor o menor confianza o captará mejor las preferencias o percepciones del consumidor. Ahora no me imagino cómo desglosar esta parte de otros AI para separar el valor que aporta la estrategia de comunicación y el valor que aporte el nombre, la calidad, etc.

Pregunta 15: ¿Considera que la gestión de los activos intangibles debe ser llevada desde los mandos altos de la empresa? De esta manera, respecto a los AI derivados de la comunicación, ¿considera que es el Director de Comunicación de la empresa quien debe dirigir su gestión? En caso contrario, ¿quién sería el responsable en la empresa?

Creo que los AI deberían estar gestionados por el *staff* de gestión de dirección, los responsables de cada unidad o proceso. No creo que sea muy eficiente que lo gestione únicamente el director general que seguramente no entienda del proceso que lo genera, ni el personal de funcionamiento que no sabe la estrategia de la empresa.

Pregunta 16: Razone la siguiente afirmación: *Los activos intangibles necesitan siempre de la comunicación para su creación y aumento de valor.*

No, necesitan de un contexto que les haga útiles. La comunicación al final es retórica y estética, con lo cual es más especulación o información, pero no crea nada, salvo para el ignorante.

Pregunta 17: Si se desglosa la estrategia de una empresa en tres niveles (corporativa –de toda la empresa-, de negocio –para cada unidad de negocio- y funcional –para cada departamento-), y se supone que la creación de valor es el objetivo principal, la toma de decisiones estratégicas en cada nivel será fundamental para continuar con el éxito o buen funcionamiento de la compañía. ¿Considera en este proceso que los activos intangibles juegan un papel esencial?

No es que los AI jueguen un papel fundamental, sino que una estrategia que los aproveche mejorará la creación y sustentación del valor de la empresa.

Pregunta 18: Para poder integrar los recursos intangibles en la medición de valor de una empresa, se propone incorporarlos en los balances de la misma, aumentar la información sobre dichos activos y presentar un informe sobre ellos junto con las cuentas. ¿Cree que sería una buena opción? ¿Se le ocurren otras medidas a tomar? ¿Qué modificaría?

Evidentemente que para entrar los AI a la contabilidad ordinaria deben estar acompañados de suficiente información para no crear cuentas fantasmas.

Creo que los AI serán incorporados con el tiempo a los balances, pero cuando se tenga un sistema de información suficiente y se sepa cómo valorarlos homogéneamente.

Quinta parte: Perspectivas

Pregunta 19: ¿Cómo ve usted la gestión de los AI en el futuro?

Será importante o estratégica porque la propia volatilidad o fluctuación de los mercados hará que las empresas con AI consolidados y explotados sobrevivan mejor. Es difícil apostar actualmente por el sector industrial, el de servicios, el primario, ONG, etc., como lo que garantiza el crecimiento porque en época de crisis todos quedan maltrechos.

Pregunta 20: ¿Cree que debería tratarse con igual intensidad el pasivo intangible? ¿O por el contrario, éste carece de importancia relativa?

Sí, si se quiere introducir contablemente los AI, lo tienen que hacer conjuntamente con los PI porque si no se estaría haciendo la trampa de sólo consolidar las ganancias, cuando la prudencia nos dice que las pérdidas hay que consolidarlas también. Si no se distorsionaría la información de la empresa y su contabilidad.

De hecho en las compra-ventas de empresas los PI suelen aflorar como mejor valor de las ofertas o del número de ofertas presentas.

Pregunta 21: Con todo lo visto, ¿opina que los conceptos vistos de activos empresariales pueden aplicarse a territorios, naciones y sectores, es decir, a actividades no empresariales? (Entiéndase por esto el "capital intelectual de las naciones" como riqueza de las mismas, como ejemplo, la marca "ciudad").

Todo es aplicable, lo único que hay que delimitar el sentido con el que se aplica. Un AI por definición es un aspecto empresarial, ahora que se quiera utilizar metafóricamente para describir otra realidad, el único problema sería de comprensión si no se delimita a qué se refiere, por ejemplo el capital intelectual de una nación, que al final se reduce a una medida (% estudios universitarios, % puestos técnicos, etc.)

Pregunta 22: ¿Considera que hay algo más que no se haya tratado durante esta entrevista y que desee añadir?

No.

17.6. Entrevista a José Domingo García Merino

Entrevista a José Domingo García Merino

Primera parte: La necesidad de medir los Activos Intangibles (AI). Definición y clasificación.

Pregunta 1: Si se considera que un AI es *todo aquello que no tiene una presencia corpórea o física, y que no está destinado por la empresa para su venta*; indique su conformidad respecto a dicha fórmula y si cambiaría algo de ella.

En cuanto a la primera parte (*que no tiene una presencia corpórea o física*), sí estoy de acuerdo; no así en "*que no está destinado por la empresa para su venta*". Muchos intangibles, tal vez la mayoría, no pueden ser separables de la empresa, por lo que no pueden ser vendidos, fundamentalmente por las interrelaciones que presentan con el resto de los elementos de la empresa. Sin embargo, existen otros activos intangibles, por ejemplo las patentes, que sí pueden ser destinados a la venta.

En la definición introduciría que son susceptibles de generar rendimientos para su "poseedor" o aquel agente que sea capaz de establecer un control sobre el mismo.

Pregunta 2: Respecto a la clasificación de los activos intangibles, existe una gran controversia. Algunos autores afirman que la distinción entre tangibles e intangibles ya de por sí supone errores en la valoración de empresas. ¿Considera adecuado conseguir una clasificación lo más pormenorizada posible de todos los tipos de activos intangibles, o no? ¿Por qué?

A mi modo de entender es necesario o al menos una clasificación, aunque no podría determinar su grado de concreción o el nivel de detalle en el que habría que incurrir en esa clasificación.

Cierto es que se puedan cometer algunas imprecisiones (por ejemplo, algún intangible podría encuadrarse al mismo tiempo en varias categorías, o al contrario que no presente unas características puras para incluirlo en una categoría concreta). Pero no por no lograr la perfección se ha de renunciar a intentarlo. Me parece más adecuado buscar una clasificación y luego tratar de perfeccionarla que renunciar a este objetivo.

Pregunta 3: ¿Cree que tener una clasificación exhaustiva de los AI puede ayudar en la medición de los mismos?

Sin duda ya que atendiendo a los criterios establecidos en la clasificación se pueden definir patrones de medición, o indicadores que sean comunes a todos los intangibles pertenecientes a esa categoría.

Para medir es necesario establecer escalas de medida. Las escalas de medida pretenden establecer el grado en el que se presenta un atributo. Una clasificación por su parte lo que hace es diferenciar distintos elementos en función de sí presentan o no ciertos atributos, por lo que si somos capaces de crear grupos homogéneos, es decir que presenten atributos comunes, nos resultará más fácil establecer escalas de medidas para los distintos atributos que presentan un intangible.

Pregunta 4: Algunos autores piensan que los activos intangibles no se intercambian entre empresas, con lo que es imposible deducir su valor a partir de las transacciones habituales de una empresa. ¿Considera que esta afirmación es cierta? ¿Cree necesario incluir a los AI, al igual que ocurre con los tangibles, en los contratos de transacciones empresariales?

Estoy de acuerdo en que muchos intangibles no se intercambian, por lo que no existe un valor de mercado. La razón de la ausencia de intercambios, es que su valor depende de sus interrelaciones con otros elementos de la empresa, por lo que para que sean valiosos sería necesario transmitir no sólo un determinado intangible si no que el resto de intangibles con los que está conectado.

Sobre muchos de los intangibles la empresa no tiene un derecho de propiedad (por ejemplo, los trabajadores y su capacitación, la fidelidad de la clientela, etc.) por lo que no tiene sentido, a mi juicio, incluirlos en los contratos de transacciones empresariales.

Pregunta 5: En el caso de colaboraciones entre empresas o uniones, ¿opina que los AI de las diferentes empresas pueden aprovecharse de las sinergias que haya entre ellos para conseguir una mayor fuerza común? ¿O, por el contrario, piensa que son elementos generados y usados únicamente en ámbitos internos?

El valor de los intangibles está en su uso, si como consecuencia de una colaboración entre empresas o una unión, se puede ampliar su uso se incrementará su valor. Una determinada pericia de un trabajador o un *know-how*

no tiene porque presentar un uso concreto en una empresa sino que puede ser trasladada a otras.

Tal y como he señalado el valor de un recurso depende de sus interrelaciones con otros elementos de la empresa, si el número de interrelaciones aumenta (ya que es posible lograr una combinación con otros recursos procedentes de otras empresas) su valor aumentará.

¿La imagen de una empresa no puede ser usada para comercializar más de un producto y/o servicio? Por todo ello no creo que sólo puedan usarse en el ámbito interno de una empresa.

Pregunta 6: Algunos autores, aunque diferencian entre los conceptos de Capital Intelectual y AI, los emplean indistintamente por simplificar el modelo. ¿Está usted de acuerdo en equiparar el Capital Intelectual con los Activos Intangibles? ¿Qué implicaciones tiene?

Aunque existen diferencias, a mi modo de ver a la hora de establecer casos concretos los matices son demasiado pequeños y borrosos (y en ocasiones cuestionables) lo que hace que no tenga demasiado sentido la diferenciación entre Capital Intelectual y Activo Intangible.

Las implicaciones y el error cometido son pequeños en caso de no realizar esta diferenciación.

Pregunta 7: En consecuencia, considerando que el "conocimiento" es un "recurso estratégico", y que éste podría desglosarse en "aprendizaje organizativo", "capital intelectual" y "gestión del conocimiento"; ¿cree que con la medición del capital intelectual se podría mejorar la gestión del recurso estratégico?

Para poder medir el capital intelectual (o cualquier otro recurso), es necesario conocerlo en profundidad. Cualquier proceso de medición de intangibles conduce a una mejora en su conocimiento, de lo cuál se deriva la mejora en su gestión. Muchas empresas que han iniciado procesos de medición de sus intangibles consideran este proceso como un proceso de aprendizaje y de mejora continua.

Segunda parte: Valoración contable de AI

Pregunta 8: Desde Enero de 2005, la UE ha realizado una regulación de las normas contables con el fin de homogeneizar los estados financieros de las empresas, así como de favorecer la transparencia y la contabilidad. Todas las

compañías deben presentar sus cuentas según las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Este debería ser un buen momento para favorecer la definición de los activos intangibles dentro de dichas cuentas. Aún así, en esta nueva normativa los activos intangibles continúan siendo no reconocidos en parte. Y la discrepancia con la normativa anglosajona (las FASB) favorece dicha discriminación. ¿Considera igualmente que dicha normalización es un primer paso para una mejor valoración de los AI? ¿Cree que queda todavía camino por recorrer? Justifique su respuesta.

La normalización puede ser un primer paso, pero no tiene que ser el primero o la única línea de trabajo. Aunque no se logre esta normalización se puede avanzar por otras muchas vías para mejorar la valoración de los intangibles. Aunque el lograr un consenso a nivel contable favorecería la valoración de los intangibles ya que se asentarían unas bases para seguir avanzando.

Evidentemente queda mucho camino por recorrer. Para mí un elemento clave, y más importante que la armonización contable, es lograr una concienciación entre las empresas de la importancia de medir y gestionar correctamente los intangibles, y que es necesario que destinen recursos a este proceso. Las empresas afirman que los intangibles son importantes, tal vez lo más importante, pero muchas veces se quedan ahí y no desarrollan procesos específicos para mejorar su gestión y su conocimiento.

Pregunta 9: Parece existir una falta de adaptación de la normativa contable a las necesidades de comunicación de los activos intangibles, que deberían ser incluidos en el balance de la empresa. Muchos autores piensan que esto sería inadecuado debido a su volatilidad y subjetividad. ¿Considera que dicho reconocimiento es necesario para poder incluirlos en su patrimonio contable? En su opinión, ¿dicho reconocimiento se podría llevar a cabo en breve?

No creo que sea necesario incluir los intangibles en balance de la empresa. Sin duda forman parte del patrimonio de la empresa (son parte de los recursos con los que cuenta), pero se podrían incluir en informes adicionales, o como una parte de la memoria, etc.

En este caso su inclusión en las cuentas anuales sería más sencillo y si podría ser desarrollado en un plazo inferior. El modificar la normativa contable me parece más complicado y que precisará de más tiempo, por lo que si se desea que se incluyan en el Balance podremos encontrarnos con enormes barreras, que en

muchos casos pueden ser casi insalvables.

Tercera parte: Los métodos de valoración de los AI

Pregunta 10: Para valorar activos intangibles se puede hacer uso de métodos que emplean herramientas financieras (como el EVA o el Market-to-book-Value) y métodos que, por el contrario, usan indicadores (como el Balanced Scorecard o el Intangible Assets Monitor). Los métodos financieros son aquellos que ofrecen un resultado monetario, que es fácil de comparar y de evaluar. Los métodos no financieros emplean ratios o porcentajes, más difícilmente comparables pero que evalúan elementos de los AI que los financieros no pueden. Conociendo las diferencias entre ambos, ¿por cuáles optaría?

Para valorar los intangibles, lo más adecuado me parecen los métodos financieros, porque permiten determinar "un valor". Los métodos no financieros, en ocasiones se pierden en una amalgama de indicadores que no logran dar una visión única de ese intangible.

Por el contrario, si lo que se quiere es gestionar los intangibles, el acudir a modelos no financieros sí me parece adecuado, ya que aunque no se obtenga "un valor" final, si se puede analizar la tendencia o la evolución de los distintos indicadores.

Pregunta 11: Si ha realizado o participado en un proyecto de valoración de AI, ¿tuvieron en cuenta cuales eran los objetivos del mismo (transacción, gestión o contabilidad)?

Sí he participado y sí se tuvieron en cuenta.

Pregunta 12: Los métodos de valoración de activos intangibles, tanto los financieros como los no financieros, son una mera aproximación a su valor, y ofrecen un margen dentro del cual se pueden mover los resultados de manera aceptable. ¿Considera este dato, por tanto, un apoyo para la toma de decisiones estratégicas en la empresa?

Sí, ayuda a conocer el impacto de determinadas decisiones estratégicas en el valor de los intangibles.

Pregunta 13: Durante la presente investigación se ha realizado una recopilación y catalogación de gran parte de los métodos de valoración de intangibles existentes,

obteniendo un total de casi 60. Aún con este elevado número, no se consigue homogeneizar dicha valoración. ¿Cuáles son los factores que cree causantes de no tener un único método? ¿Cuál considera que podría ser la opción: continuar desarrollando nuevos métodos, basarse en anteriores o intentar unificar mediante ciertos criterios? Desarrolle su respuesta.

La existencia de diversidad de métodos se debe entre otras razones a que su estudio se realiza desde distintas áreas: contabilidad, dirección estratégica, dirección financiera, gestión de recursos humanos, etc. Cada enfoque se centra en elementos distintos y persigue finalidades distintas. Por eso me parece imposible desarrollar un método que sea válido para todos los enfoques.

Una vez que se haya establecido la finalidad o el enfoque que se le quiere dar a la valoración de los intangibles resultará más sencillo limitar el número de métodos a aplicar. Cada uno de los métodos parte de supuestos y de objetivos distintos. Por ejemplo dentro de la valoración financiera de los intangibles, algunos métodos asumen que el mercado es perfecto, otros no aceptan esta hipótesis, etc. en función del objetivo de la valoración un método u otro será más adecuado.

Sobre la posibilidad de unificar los métodos, ya he apuntado que por lo menos sí considero posible una agrupación. Y sobre la necesidad de desarrollar nuevos métodos, dependerá de si pretendemos abordar la valoración de los intangibles desde un enfoque distinto o nos encontramos en una situación en la que las hipótesis de partida de los distintos métodos no se adaptan a esa situación.

Cuarta parte: La comunicación de los AI y su relevancia en la toma de decisiones estratégicas en la empresa

Pregunta 14: ¿Piensa que existen AI dependientes o derivados de la comunicación de la empresa? ¿Cuáles son? ¿Cree que pueden ser contabilizados?

Sí. Como consecuencia de la comunicación de la empresa, su imagen se ve alterada. Todos aquellos intangibles relacionados con la imagen de la empresa de cara a los *stakeholders* se ven afectados.

La contabilización de los mismos, tal y como he señalado anteriormente, me parece más complicada, por la dificultad que existe para cumplir los requisitos que exige la contabilidad para poder ser activados. Aunque sí considero más factible la valoración de los intangibles derivados de la comunicación de la

empresa.

Pregunta 15: ¿Considera que la gestión de los activos intangibles debe ser llevada desde los mandos altos de la empresa? De esta manera, respecto a los AI derivados de la comunicación, ¿considera que es el Director de Comunicación de la empresa quien debe dirigir su gestión? En caso contrario, ¿quién sería el responsable en la empresa?

La asignación de responsables en la gestión de los intangibles debe llevarse del mismo modo que para el resto de los recursos. Existirá una gestión estratégica, que sí deberá llevarse a cabo por la alta dirección, y otra gestión más operativa que podrá delegarse.

En cuanto a los intangibles derivados de la comunicación la asignación de responsabilidades debería ir en la misma dirección, es decir, una parte podría realizarse por la alta dirección y otra delegarse (en función del alcance estratégica de las decisiones que se adopten).

Pregunta 16: Razone la siguiente afirmación: *Los activos intangibles necesitan siempre de la comunicación para su creación y aumento de valor.*

Para crear y aumentar el valor de un recurso, en definitiva gestionarlo correctamente, es necesario conocerlo. No tengo tan claro que para lograr este conocimiento o comprensión sea necesario iniciar un proceso explícito de comunicación. En empresas pequeñas, el conocimiento de los intangibles puede estar implícito en el desarrollo de la propia actividad empresarial, por lo que tal vez no sería necesario iniciar un proceso específico.

Pregunta 17: Si se desglosa la estrategia de una empresa en tres niveles (corporativa –de toda la empresa-, de negocio –para cada unidad de negocio- y funcional –para cada departamento-), y se supone que la creación de valor es el objetivo principal, la toma de decisiones estratégicas en cada nivel será fundamental para continuar con el éxito o buen funcionamiento de la compañía. ¿Considera en este proceso que los activos intangibles juegan un papel esencial?

Sí, y en este sentido yo creo que existe unanimidad en la comunidad científica y empresarial. Los intangibles son los principales inductores de la creación de valor y constitutivos de ventajas competitivas.

Pregunta 18: Para poder integrar los recursos intangibles en la medición de valor

de una empresa, se propone incorporarlos en los balances de la misma, aumentar la información sobre dichos activos y presentar un informe sobre ellos junto con las cuentas. ¿Cree que sería una buena opción? ¿Se le ocurren otras medidas a tomar? ¿Qué modificaría?

Tal y como he señalado la integración en el balance de la empresa no lo considero necesario. Tal vez sea más adecuado el presentar un informe sobre ellos junto con las cuentas anuales.

El aumentar la información sobre los mismos generaría más transparencia sobre los recursos con los que cuenta la empresa y las posibilidades de generar valor para sus propietarios. Por ello el valor de la empresa se podría determinar con mayor fiabilidad y objetividad.

Quinta parte: Perspectivas

Pregunta 19: ¿Cómo ve usted la gestión de los AI en el futuro?

Es el principal reto de la gestión de nuestros días. Si la ventaja competitiva de las empresas se sustenta en los intangibles, la gestión de los mismos resulta crucial. En la medida que las economías de primer orden, se basan cada vez en mayor medida en elementos intangibles (innovación, conocimiento, etc.) el peso de los intangibles va a ir en aumento.

Pregunta 20: ¿Cree que debería tratarse con igual intensidad el pasivo intangible? ¿O por el contrario, éste carece de importancia relativa?

Los pasivos intangibles pueden ser tan importantes o más que los activos intangibles (una cultura empresarial inadecuada puede tener un efecto enorme en el funcionamiento de la empresa). Por tanto creo que el análisis de los intangibles ha de realizarse tanto de los recursos que actúan de un modo beneficioso como de los que actúan de un modo perjudicial.

Pregunta 21: Con todo lo visto, ¿opina que los conceptos vistos de activos empresariales pueden aplicarse a territorios, naciones y sectores, es decir, a actividades no empresariales? (Entiéndase por esto el "capital intelectual de las naciones" como riqueza de las mismas, como ejemplo, la marca "ciudad").

Sí, y ya existen trabajos en este sentido.

Pregunta 22: ¿Considera que hay algo más que no se haya tratado durante esta

entrevista y que desee añadir?

No.

17.7. Entrevista a Mercedes García Parra

Entrevista a Mercedes García Parra

Primera parte: La necesidad de medir los Activos Intangibles (AI). Definición y clasificación.

Pregunta 1: Si se considera que un AI es *todo aquello que no tiene una presencia corpórea o física, y que no está destinado por la empresa para su venta*; indique su conformidad respecto a dicha fórmula y si cambiaría algo de ella.

Me gusta la definición dada por la NIC 38 que los define como "activo identificable, de carácter no monetario y sin apariencia física, que se posee para ser utilizado en la producción o suministro de bienes y servicios, para ser arrendado a terceros o para funciones relacionadas con la administración de la entidad".

Pregunta 2: Respecto a la clasificación de los activos intangibles, existe una gran controversia. Algunos autores afirman que la distinción entre tangibles e intangibles ya de por sí supone errores en la valoración de empresas. ¿Considera adecuado conseguir una clasificación lo más pormenorizada posible de todos los tipos de activos intangibles, o no? ¿Por qué?

En la medida que se estudien los AI más significativos será más fácil poderlos valorar y se tendrá una imagen más fiel de la empresa.

Pregunta 3: ¿Cree que tener una clasificación exhaustiva de los AI puede ayudar en la medición de los mismos?

Puede que sea difícil considerar cada uno de los AI pero lo que sí considero imprescindible es hacer agrupaciones para un mejor estudio de los mismos (se podría hacer lo mismo que con el balance de la empresa que se agrupan en masas patrimoniales).

Pregunta 4: Algunos autores piensan que los activos intangibles no se intercambian entre empresas, con lo que es imposible deducir su valor a partir de las transacciones habituales de una empresa. ¿Considera que esta afirmación es cierta? ¿Cree necesario incluir a los AI, al igual que ocurre con los tangibles, en los contratos de transacciones empresariales?

Depende del tipo de AI, por ejemplo, la cartera de clientes se puede adquirir. No podemos considerar que todos los activos intangibles sean iguales.

Pregunta 5: En el caso de colaboraciones entre empresas o uniones, ¿opina que los AI de las diferentes empresas pueden aprovecharse de las sinergias que haya entre ellos para conseguir una mayor fuerza común? ¿O, por el contrario, piensa que son elementos generados y usados únicamente en ámbitos internos?

Los AI pueden ser un elemento imprescindible en la colaboración y unión de empresas. No todos los AI son de ámbito interno, un ejemplo son los AI relacionales.

Pregunta 6: Algunos autores, aunque diferencian entre los conceptos de Capital Intelectual y AI, los emplean indistintamente por simplificar el modelo. ¿Está usted de acuerdo en equiparar el Capital Intelectual con los Activos Intangibles? ¿Qué implicaciones tiene?

No estoy de acuerdo. Los activos intangibles no son igual al capital intelectual. Mi opinión es que hay que tener en cuenta las obligaciones no monetarias, "Pasivos intangibles", que estos activos suponen. Al igual que en el Balance visible: Patrimonio neto = Activos - Pasivo, esta igualdad se debería cumplir con los intangibles.

Pregunta 7: En consecuencia, considerando que el "conocimiento" es un "recurso estratégico", y que éste podría desglosarse en "aprendizaje organizativo", "capital intelectual" y "gestión del conocimiento"; ¿cree que con la medición del capital intelectual se podría mejorar la gestión del recurso estratégico?

Por supuesto.

Segunda parte: Valoración contable de AI

Pregunta 8: Desde Enero de 2005, la UE ha realizado una regulación de las normas contables con el fin de homogeneizar los estados financieros de las empresas, así como de favorecer la transparencia y la contabilidad. Todas las compañías deben presentar sus cuentas según las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Este debería ser un buen momento para favorecer la definición de los activos intangibles dentro de dichas cuentas. Aún así, en esta nueva normativa los activos intangibles continúan siendo no reconocidos en parte.

Y la discrepancia con la normativa anglosajona (las FASB) favorece dicha discriminación. ¿Considera igualmente que dicha normalización es un primer paso para una mejor valoración de los AI? ¿Cree que queda todavía camino por recorrer? Justifique su respuesta.

La nueva normativa es un paso más para incluir los AI en la valoración de las empresas al aceptar la introducción de estos elementos en la memoria, pero es insuficiente.

Pregunta 9: Parece existir una falta de adaptación de la normativa contable a las necesidades de comunicación de los activos intangibles, que deberían ser incluidos en el balance de la empresa. Muchos autores piensan que esto sería inadecuado debido a su volatilidad y subjetividad. ¿Considera que dicho reconocimiento es necesario para poder incluirlos en su patrimonio contable? En su opinión, ¿dicho reconocimiento se podría llevar a cabo en breve?

Hasta que, de alguna manera, se puedan cuantificar considero que no se podrán incluir en el Balance y para que esto llegue falta mucho.

Tercera parte: Los métodos de valoración de los AI

Pregunta 10: Para valorar activos intangibles se puede hacer uso de métodos que emplean herramientas financieras (como el EVA o el Market-to-book-Value) y métodos que, por el contrario, usan indicadores (como el Balanced Scorecard o el Intangible Assets Monitor). Los métodos financieros son aquellos que ofrecen un resultado monetario, que es fácil de comparar y de evaluar. Los métodos no financieros emplean ratios o porcentajes, más difícilmente comparables pero que evalúan elementos de los AI que los financieros no pueden. Conociendo las diferencias entre ambos, ¿por cuáles optaría?

Ante la gran variedad de AI que puede haber, no creo que los métodos sean excluyentes. La elección de los métodos, en parte, dependerá del objetivo de la valoración si es a nivel contable, de gestión o a nivel estratégico.

Pregunta 11: Si ha realizado o participado en un proyecto de valoración de AI, ¿tuvieron en cuenta cuales eran los objetivos del mismo (transacción, gestión o contabilidad)?

Nuestro proyecto se basó en los pasivos intangibles y siempre desde un punto de

vista contable.

Pregunta 12: Los métodos de valoración de activos intangibles, tanto los financieros como los no financieros, son una mera aproximación a su valor, y ofrecen un margen dentro del cual se pueden mover los resultados de manera aceptable. ¿Considera este dato, por tanto, un apoyo para la toma de decisiones estratégicas en la empresa?

Por supuesto.

Pregunta 13: Durante la presente investigación se ha realizado una recopilación y catalogación de gran parte de los métodos de valoración de intangibles existentes, obteniendo un total de casi 60. Aún con este elevado número, no se consigue homogeneizar dicha valoración. ¿Cuáles son los factores que cree causantes de no tener un único método? ¿Cuál considera que podría ser la opción: continuar desarrollando nuevos métodos, basarse en anteriores o intentar unificar mediante ciertos criterios? Desarrolle su respuesta.

La causa se encuentra en la propia naturaleza de los activos. Para que el estudio de los AI sea útil se tendría que intentar elaborar un "método estándar".

Cuarta parte: La comunicación de los AI y su relevancia en la toma de decisiones estratégicas en la empresa

Pregunta 14: ¿Piensa que existen AI dependientes o derivados de la comunicación de la empresa? ¿Cuáles son? ¿Cree que pueden ser contabilizados?

Algunos de los AI relacionales aparecen de la comunicación de la empresa y aunque puede que no sea posible contabilizarlos es necesario valorarlos de alguna manera.

Pregunta 15: ¿Considera que la gestión de los activos intangibles debe ser llevada desde los mandos altos de la empresa? De esta manera, respecto a los AI derivados de la comunicación, ¿considera que es el Director de Comunicación de la empresa quien debe dirigir su gestión? En caso contrario, ¿quién sería el responsable en la empresa?

Sí, cuando el objetivo de la gestión de estos AI sea la toma de decisiones estratégicas.

Pregunta 16: Razone la siguiente afirmación: *Los activos intangibles necesitan siempre de la comunicación para su creación y aumento de valor.*

La comunicación siempre es necesaria para mejorar la gestión de cualquier activo de la empresa y por lo tanto también para los AI

Pregunta 17: Si se desglosa la estrategia de una empresa en tres niveles (corporativa –de toda la empresa-, de negocio –para cada unidad de negocio- y funcional –para cada departamento-), y se supone que la creación de valor es el objetivo principal, la toma de decisiones estratégicas en cada nivel será fundamental para continuar con el éxito o buen funcionamiento de la compañía. ¿Considera en este proceso que los activos intangibles juegan un papel esencial?

Sí, son imprescindibles en la toma de decisiones a cualquier nivel.

Pregunta 18: Para poder integrar los recursos intangibles en la medición de valor de una empresa, se propone incorporarlos en los balances de la misma, aumentar la información sobre dichos activos y presentar un informe sobre ellos junto con las cuentas. ¿Cree que sería una buena opción? ¿Se le ocurren otras medidas a tomar? ¿Qué modificaría?

Sí, y el nuevo PGC va en esta dirección.

Quinta parte: Perspectivas

Pregunta 19: ¿Cómo ve usted la gestión de los AI en el futuro?

En una economía donde los intangibles cada vez tienen un peso más importante, espero que se profundice en la naturaleza de estos activos y en los métodos de valoración y medición.

Pregunta 20: ¿Cree que debería tratarse con igual intensidad el pasivo intangible? ¿O por el contrario, éste carece de importancia relativa?

Lo encuentro necesario. El no hacerlo sería igual que considerar que en el balance de situación sólo tienen importancia los activos y no las obligaciones.

Pregunta 21: Con todo lo visto, ¿opina que los conceptos vistos de activos empresariales pueden aplicarse a territorios, naciones y sectores, es decir, a actividades no empresariales? (Entiéndase por esto el “capital intelectual de las

naciones" como riqueza de las mismas, como ejemplo, la marca "ciudad").

Por supuesto.

Pregunta 22: ¿Considera que hay algo más que no se haya tratado durante esta entrevista y que desee añadir?

No.

17.8. Entrevista a Samuel Alberto Mantilla Blanco

Entrevista a Samuel Alberto Mantilla Blanco

Primera parte: La necesidad de medir los Activos Intangibles (AI). Definición y clasificación.

Pregunta 1: Si se considera que un AI es *todo aquello que no tiene una presencia corpórea o física, y que no está destinado por la empresa para su venta*; indique su conformidad respecto a dicha fórmula y si cambiaría algo de ella.

Lo de la presencia no-corpórea o no-física, OK.

Lo del 'destinado por la empresa para su venta' es incompleto: puede estar destinado para el uso, su alquiler u otro. (Diferente, en un contexto IFRS, si el activo intangible es creado internamente o es adquirido). En todo caso, no hay exclusividad de que sea para la venta.

Pregunta 2: Respecto a la clasificación de los activos intangibles, existe una gran controversia. Algunos autores afirman que la distinción entre tangibles e intangibles ya de por sí supone errores en la valoración de empresas. ¿Considera adecuado conseguir una clasificación lo más pormenorizada posible de todos los tipos de activos intangibles, o no? ¿Por qué?

Es difícil lograr una clasificación que satisfaga a todos. Los tradicionales sólo aceptan los activos tangibles. Pero no se puede cometer el error de señalar que los intangibles son lo opuesto a los tangibles. En el actual contexto IFRS hay, además, otros activos como los biológicos, los financieros y los de seguros que no caen en la definición ni de tangibles ni de intangibles. Cada uno de ellos es un activo con características propias.

Pregunta 3: ¿Cree que tener una clasificación exhaustiva de los AI puede ayudar en la medición de los mismos?

La diferenciación que hacen los IFRS, entre desarrollados internamente y adquiridos, es suficiente para efectos generales.

Al interior de cada empresa pueden hacerse clasificaciones diferentes, más detalladas, pero su utilidad depende de las necesidades específicas de cada empresa en particular.

Pregunta 4: Algunos autores piensan que los activos intangibles no se intercambian entre empresas, con lo que es imposible deducir su valor a partir de las transacciones habituales de una empresa. ¿Considera que esta afirmación es cierta? ¿Cree necesario incluir a los AI, al igual que ocurre con los tangibles, en los contratos de transacciones empresariales?

El que algunos estén o no de acuerdo no cambia la realidad de los negocios. Los activos intangibles, de hecho, se están negociando (comprando, vendiendo, arrendando, etc.). Lo que pasa es que no todas las empresas hacen actividades comerciales con ellos.

Su inclusión dentro de los contratos de transacciones empresariales depende en concreto de si se están o no incorporando a tales transacciones concretas. No se puede forzar a ello. Pero si de hecho hacen parte de la transacción es necesario incluirlos, valorarlos y contabilizarlos.

Pregunta 5: En el caso de colaboraciones entre empresas o uniones, ¿opina que los AI de las diferentes empresas pueden aprovecharse de las sinergias que haya entre ellos para conseguir una mayor fuerza común? ¿O, por el contrario, piensa que son elementos generados y usados únicamente en ámbitos internos?

De hecho se aprovechan en las sinergias comerciales. Diferente es si se están valorando o no de manera adecuada, y si se están o no contabilizando. Es importante tener claro que la valoración y medición es conveniente, así como su contabilización, a fin de tener una imagen fiel de los negocios en los cuales se están incorporando.

Pregunta 6: Algunos autores, aunque diferencian entre los conceptos de Capital Intelectual y AI, los emplean indistintamente por simplificar el modelo. ¿Está usted de acuerdo en equiparar el Capital Intelectual con los Activos Intangibles? ¿Qué implicaciones tiene?

Esta diferenciación sí que es importante. Capital Intelectual es un concepto mucho más amplio que activos intangibles. De hecho el CI se contabiliza 'fuera de' los sistemas tradicionales de contabilidad financiera (IFRS, por ejemplo). Para la medición del capital intelectual hay instrumentos de contabilidad gerencial y de finanzas que se utilizan muy eficazmente; no se pueden contabilizar todos porque incorporan elementos de 'largo plazo' que se salen del período contable (y de la asociación entre ingresos y costos del período).

En algunos casos, dependiendo de la empresa en concreto, el CI puede ser igual al AI. Pero en muchos casos, demasiados, el CI es siempre más que los AI (por ejemplo, 'capacidad de aprendizaje', 'eficacia relacional', que no se pueden incorporar dentro de los AI).

Pregunta 7: En consecuencia, considerando que el "conocimiento" es un "recurso estratégico", y que éste podría desglosarse en "aprendizaje organizativo", "capital intelectual" y "gestión del conocimiento"; ¿cree que con la medición del capital intelectual se podría mejorar la gestión del recurso estratégico?

Mejorar la gestión, claro que sí. En términos estratégicos, claro que sí. Dentro de la contabilidad financiera, difícil.

La contabilidad financiera es uno, pero no el único, entre los recursos que se utilizan para la gestión del conocimiento y para la gestión estratégica. Cfr. El tablero de mando.

Segunda parte: Valoración contable de AI

Pregunta 8: Desde Enero de 2005, la UE ha realizado una regulación de las normas contables con el fin de homogeneizar los estados financieros de las empresas, así como de favorecer la transparencia y la contabilidad. Todas las compañías deben presentar sus cuentas según las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Este debería ser un buen momento para favorecer la definición de los activos intangibles dentro de dichas cuentas. Aún así, en esta nueva normativa los activos intangibles continúan siendo no reconocidos en parte. Y la discrepancia con la normativa anglosajona (las FASB) favorece dicha discriminación. ¿Considera igualmente que dicha normalización es un primer paso para una mejor valoración de los AI? ¿Cree que queda todavía camino por recorrer? Justifique su respuesta.

En el caso de la contabilidad financiera, los IFRS son un muy buen avance, al que se le acercan tanto la normativa de la UE como los FASB. Hay un proyecto de largo plazo para hacer mejoramientos porque todavía falta camino por recorrer. Sin embargo, todavía no está claro el rumbo que ello tomará.

Por fuera de la contabilidad financiera, especialmente en la contabilidad gerencial, hay otros avances importantes pero se percibe que el tema ya se ha decantado. Pasó la etapa de querer contabilizar muchas cosas. La economía del conocimiento está como en una etapa de 'descanso' y seguramente en un futuro

cercano habrá desarrollos importantes. No hay claridad de la orientación que ello pueda tomar.

Pregunta 9: Parece existir una falta de adaptación de la normativa contable a las necesidades de comunicación de los activos intangibles, que deberían ser incluidos en el balance de la empresa. Muchos autores piensan que esto sería inadecuado debido a su volatilidad y subjetividad. ¿Considera que dicho reconocimiento es necesario para poder incluirlos en su patrimonio contable? En su opinión, ¿dicho reconocimiento se podría llevar a cabo en breve?

Pienso que ya respondí al respecto dado que esta pregunta repite varias de las anteriores.

Los IFRS han solucionado bastantes problemas existentes y las mediciones a valor razonable están claras. Ciertamente, falta incorporarlas plenamente.

Tercera parte: Los métodos de valoración de los AI

Pregunta 10: Para valorar activos intangibles se puede hacer uso de métodos que emplean herramientas financieras (como el EVA o el Market-to-book-Value) y métodos que, por el contrario, usan indicadores (como el Balanced Scorecard o el Intangible Assets Monitor). Los métodos financieros son aquellos que ofrecen un resultado monetario, que es fácil de comparar y de evaluar. Los métodos no financieros emplean ratios o porcentajes, más difícilmente comparables pero que evalúan elementos de los AI que los financieros no pueden. Conociendo las diferencias entre ambos, ¿por cuáles optaría?

Aquí es donde no estamos de acuerdo. Esos intentos han sido realizados desde la 'contabilidad gerencial'. La contabilidad financiera y de manera específica los IFRS han diferenciado la medición a valor razonable de los instrumentos financieros (que es la realmente volátil) y la medición a valor razonable de los activos intangibles. En estos últimos, la problemática surge de si tienen vida definida o indeterminada.

Pregunta 11: Si ha realizado o participado en un proyecto de valoración de AI, ¿tuvieron en cuenta cuales eran los objetivos del mismo (transacción, gestión o contabilidad)?

Siempre se ha trabajado con esa base. Y en concreto, aplicando el IAS 38 Activos Intangibles. Hay algunos asuntos 'difíciles' cuando se trata de combinaciones de

negocios y de consolidación.

Pregunta 12: Los métodos de valoración de activos intangibles, tanto los financieros como los no financieros, son una mera aproximación a su valor, y ofrecen un margen dentro del cual se pueden mover los resultados de manera aceptable. ¿Considera este dato, por tanto, un apoyo para la toma de decisiones estratégicas en la empresa?

Me parece que es importante acudir a los IFRS que distinguen entre activos intangibles y activos financieros. Diferenciar los activos intangibles entre financieros y no-financieros no es adecuado, dado que se trata de activos diferentes.

Por ejemplo, cuando se titulariza un activo intangible se convierte en un instrumento financiero y ocurre la misma diferencia que cuando se titulariza una PP&E.

En consecuencia, tal diferenciación, en lugar de apoyar la toma de decisiones estratégicas de la empresa crea una confusión innecesaria. Es mucho mejor diferenciar entre activos tangibles (por un lado) y activos financieros (por el otro).

Pregunta 13: Durante la presente investigación se ha realizado una recopilación y catalogación de gran parte de los métodos de valoración de intangibles existentes, obteniendo un total de casi 60. Aún con este elevado número, no se consigue homogeneizar dicha valoración. ¿Cuáles son los factores que cree causantes de no tener un único método? ¿Cuál considera que podría ser la opción: continuar desarrollando nuevos métodos, basarse en anteriores o intentar unificar mediante ciertos criterios? Desarrolle su respuesta.

Es que al hacer un listado, el mismo puede ser muy extenso e incluso infinito. Para efectos prácticos, entonces se vuelve inconveniente.

Es mejor metodología emplear una clasificación (técnica, rigurosa) que permita ubicar en ella los listados conseguidos.

El hecho de que el listado sea muy extenso (60 o más) no quiere decir nada.

Cuarta parte: La comunicación de los AI y su relevancia en la toma de decisiones estratégicas en la empresa

Pregunta 14: ¿Piensa que existen AI dependientes o derivados de la

comunicación de la empresa? ¿Cuáles son? ¿Cree que pueden ser contabilizados?

Yo planteo de manera diferente la pregunta: si hay AI contabilizados o no, y si se comunican o no ya sea los contabilizados o los no contabilizados.

Cada uno tiene sus propios efectos. La insistencia de contabilizarlos es que sirvan para la toma de decisiones económicas de los usuarios de los estados financieros. Otros tipos de comunicación deben definirse y explicarse primero sus objetivos para poder opinar al respecto.

Pregunta 15: ¿Considera que la gestión de los activos intangibles debe ser llevada desde los mandos altos de la empresa? De esta manera, respecto a los AI derivados de la comunicación, ¿considera que es el Director de Comunicación de la empresa quien debe dirigir su gestión? En caso contrario, ¿quién sería el responsable en la empresa?

Todo depende de la 'materialidad' de los AI concretos para que requieran o no que su gestión esté a cargo de los altos mandos de la empresa.

Hay AI que no son materiales, por lo cual su gestión puede delegarse a mandos medios.

Pregunta 16: Razone la siguiente afirmación: *Los activos intangibles necesitan siempre de la comunicación para su creación y aumento de valor.*

No necesariamente. Precisamente una decisión 'estratégica' puede ser no comunicarlos al tiempo que se aprovechan. Por ejemplo, las listas de clientes y ciertas bases de datos, las fórmulas 'secretas' de fabricación. Insisto en su comunicación 'dentro de' los estados financieros y para fines de toma de decisiones. Otros fines deben estudiarse con mucho cuidado. Las empresas son celosas al respecto y esa es una de las razones por las cuales no los contabilizan. Los IFRS reconocen ello y por eso diferencian entre AI de vida finita y AI de vida indeterminada.

Pregunta 17: Si se desglosa la estrategia de una empresa en tres niveles (corporativa –de toda la empresa-, de negocio –para cada unidad de negocio- y funcional –para cada departamento-), y se supone que la creación de valor es el objetivo principal, la toma de decisiones estratégicas en cada nivel será fundamental para continuar con el éxito o buen funcionamiento de la compañía. ¿Considera en este proceso que los activos intangibles juegan un papel esencial?

Insisto: depende de la 'materialidad' que los AI concretos tengan en cada uno de esos niveles. No se puede hacer una generalización porque ella sería o peligrosa o inútil.

Pregunta 18: Para poder integrar los recursos intangibles en la medición de valor de una empresa, se propone incorporarlos en los balances de la misma, aumentar la información sobre dichos activos y presentar un informe sobre ellos junto con las cuentas. ¿Cree que sería una buena opción? ¿Se le ocurren otras medidas a tomar? ¿Qué modificaría?

En el presente es la mejor opción disponible. Pero no se puede hablar de incorporarlos solamente en los 'balances' dado que esa expresión es anticuada: es necesario referirse a 'estados financieros' (estado de posición financiera, estado de ingresos, estado de flujos de efectivo, estado de cambios en el patrimonio) en los cuales, de acuerdo como se realicen las estrategias de negociación, los AI desempeñan roles diferentes (y tienen consecuencias financieras distintas).

Quinta parte: Perspectivas

Pregunta 19: ¿Cómo ve usted la gestión de los AI en el futuro?

En la medida en que una empresa tenga o transe AI deberá prestarle atención a su gestión. Si no los tiene, ello no será igualmente importante.

Pregunta 20: ¿Cree que debería tratarse con igual intensidad el pasivo intangible? ¿O por el contrario, éste carece de importancia relativa?

Por definición, no existen 'pasivos intangibles'.

Pregunta 21: Con todo lo visto, ¿opina que los conceptos vistos de activos empresariales pueden aplicarse a territorios, naciones y sectores, es decir, a actividades no empresariales? (Entiéndase por esto el "capital intelectual de las naciones" como riqueza de las mismas, como ejemplo, la marca "ciudad").

En la medida en que se desarrollen sistemas de contabilidad en tales entes no-empresariales (gubernamentales, ONG, etc.) será muy útil. Con la condición arriba expresada para todas las empresas: en la medida en que una empresa tenga o transe AI deberá prestarle atención a su gestión. Si no los tiene, ello no

será igualmente importante.

Pregunta 22: ¿Considera que hay algo más que no se haya tratado durante esta entrevista y que desee añadir?

Gracias por tenerme en cuenta. Éxitos en su trabajo.

17.9. Entrevista a Artemio Milla Gutiérrez

Entrevista a Artemio Milla Gutiérrez –extracto-

Primera parte: La necesidad de medir los Activos Intangibles (AI). Definición y clasificación.

Pregunta 1: Si se considera que un AI es *todo aquello que no tiene una presencia corpórea o física, y que no está destinado por la empresa para su venta*; indique su conformidad respecto a dicha fórmula y si cambiaría algo de ella.

Si lo vamos a aplicar al mundo empresarial, un activo intangible por la propia definición no es tangible. Con lo cual no se puede tocar, no tiene presencia corpórea. Y el AI sería para mí el conjunto de capacidades que tiene una compañía y que le permiten tener una posición competitiva diferencial respecto a otras empresas.

Pregunta 2: Respecto a la clasificación de los activos intangibles, existe una gran controversia. Algunos autores afirman que la distinción entre tangibles e intangibles ya de por sí supone errores en la valoración de empresas. ¿Considera adecuado conseguir una clasificación lo más pormenorizada posible de todos los tipos de activos intangibles, o no? ¿Por qué?

Sería muy interesante porque cuando uno tipifica algo, y le da vida, y le pone nombre, pues puede actuar sobre ello. En la medida en que podamos tipificar con el mayor nivel de precisión mucho mejor porque podremos establecer acciones que incidan sobre ellas. Todo eso es muy positivo para que podamos incidir y realizar planes de acción concretos para desarrollar las capacidades de una organización.

Pregunta 3: ¿Cree que tener una clasificación exhaustiva de los AI puede ayudar en la medición de los mismos?

Sin duda, y además hay que ser capaz de medirlo, a pesar de la dificultad. A veces podrás medirlo en términos contables y otras veces en términos porcentuales. Pero siempre debe haber una medición para que se pueda mejorar la capacidad de gestión sobre el atributo en cuestión.

Pregunta 4: Algunos autores piensan que los activos intangibles no se

intercambian entre empresas, con lo que es imposible deducir su valor a partir de las transacciones habituales de una empresa. ¿Considera que esta afirmación es cierta? ¿Cree necesario incluir a los AI, al igual que ocurre con los tangibles, en los contratos de transacciones empresariales?

Es que más que valorarlos se les estaría poniendo un precio, un precio para esa transacción. Además, debería definirse qué engloban dichos activos intangibles. Y siempre se tratará de una aproximación.

Pregunta 5: En el caso de colaboraciones entre empresas o uniones, ¿opina que los AI de las diferentes empresas pueden aprovecharse de las sinergias que haya entre ellos para conseguir una mayor fuerza común? ¿O, por el contrario, piensa que son elementos generados y usados únicamente en ámbitos internos?

Si haber duda puede haber activos intangibles derivados de sinergias. Se puede hablar de un intangible, como es la relación de sinergia que existe entre las dos unidades de negocio. En una fusión empresarial realmente no se produce una valoración de intangibles como tal, sino una valoración de las compañías. Y cuando uno hace una valoración de la compañía lo está valorando absolutamente todo: lo tangible y lo intangible.

Pregunta 6: Algunos autores, aunque diferencian entre los conceptos de Capital Intelectual y AI, los emplean indistintamente por simplificar el modelo. ¿Está usted de acuerdo en equiparar el Capital Intelectual con los Activos Intangibles? ¿Qué implicaciones tiene?

Es un sesgo importante. Por ejemplo, la manera en que una compañía se organiza no es capital intelectual y sin embargo es AI. El CI es uno de los AI. Pero no hay una única definición.

Pregunta 7: En consecuencia, considerando que el "conocimiento" es un "recurso estratégico", y que éste podría desglosarse en "aprendizaje organizativo", "capital intelectual" y "gestión del conocimiento"; ¿cree que con la medición del capital intelectual se podría mejorar la gestión del recurso estratégico?

Sí. Otra cosa sería entrar a definir qué se entiende por CI. Que sería por un lado la cantidad de recursos de los que dispone la compañía. Por otro lado, el equilibrio de esos recursos.

Segunda parte: Valoración contable de AI

Pregunta 8: Desde Enero de 2005, la UE ha realizado una regulación de las normas contables con el fin de homogeneizar los estados financieros de las empresas, así como de favorecer la transparencia y la contabilidad. Todas las compañías deben presentar sus cuentas según las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Este debería ser un buen momento para favorecer la definición de los activos intangibles dentro de dichas cuentas. Aún así, en esta nueva normativa los activos intangibles continúan siendo no reconocidos en parte. Y la discrepancia con la normativa anglosajona (las FASB) favorece dicha discriminación. ¿Considera igualmente que dicha normalización es un primer paso para una mejor valoración de los AI? ¿Cree que queda todavía camino por recorrer? Justifique su respuesta.

Es que yo realmente no creo que las normas contables sirvan para nada a la hora de valorar los AI. Si a mí me pidiesen que valorara los AI de una compañía, mi respuesta sería que es imposible, de entrada. Pero si es imposible ¿podemos hacer alguna aproximación?

En el fondo valorar una empresa es muy sencillo: valoras los flujos de caja esperados a una tasa de rentabilidad exigida, que se suele llamar K_b , y eso lo actualizas. ¿Y la aproximación? Se puede sacar la media del sector y ver si la empresa tiene un valor superior, pensando entonces que esa diferencia de valor viene por una serie de intangibles que están dentro de los flujos de caja, que son más grandes, que llegan antes y que tienen menos riesgo. Pero cualquier intento de separación es un absurdo completamente.

El fondo de comercio es una falacia. O está en tus flujos de caja o no existe. Ahora, ¿qué parte de esto es de lo tangible y qué de lo intangible? ¿Cómo lo separas? Estos intentos son absurdos.

Pregunta 9: Parece existir una falta de adaptación de la normativa contable a las necesidades de comunicación de los activos intangibles, que deberían ser incluidos en el balance de la empresa. Muchos autores piensan que esto sería inadecuado debido a su volatilidad y subjetividad. ¿Considera que dicho reconocimiento es necesario para poder incluirlos en su patrimonio contable? En su opinión, ¿dicho reconocimiento se podría llevar a cabo en breve?

No, no se puede. ¿Cómo valoras tú dos compañías, A y B, que son exactamente

iguales en todo, pero se organizan de maneras diferentes? Lo que se mide es el valor actual de esas expectativas, pero no puedo discriminar qué parte de esas expectativas es por la parte tangible o la intangible. Y si pudiera hacerlo, tampoco sabría por la parte intangible qué parte corresponde a cada cosa. Además, hay factores externos no controlables. Creo que es un sinsentido querer incorporarlo al balance de la empresa.

Tercera parte: Los métodos de valoración de los AI

Pregunta 10: Para valorar activos intangibles se puede hacer uso de métodos que emplean herramientas financieras (como el EVA o el Market-to-book-Value) y métodos que, por el contrario, usan indicadores (como el Balanced Scorecard o el Intangible Assets Monitor). Los métodos financieros son aquellos que ofrecen un resultado monetario, que es fácil de comparar y de evaluar. Los métodos no financieros emplean ratios o porcentajes, más difícilmente comparables pero que evalúan elementos de los AI que los financieros no pueden. Conociendo las diferencias entre ambos, ¿por cuáles optaría?

El EVA es una medida contable, de base anual, que es equivalente al beneficio económico. Por lo tanto tú nunca puedes valorar intangibles a través del EVA. Y el EVA no mide la creación de valor para el accionista. EVA significa valor económico añadido, lo cual no significa creación de valor. Tú puedes tener un EVA negativo en un año y tener creación de valor para el accionista ese mismo año. Una medida de base contable histórica jamás puede medir la creación de valor para el que por definición es una actualización de las expectativas futuras.

Es una medida más, como el EBIDTA. Hay mucha gente que utiliza la valoración a través de múltiplos comparativos usando el EBIDTA. La mayoría de las veces están mal. El EBIDTA es un atajo demasiado peligroso que no considera los flujos de caja la deuda ni considera los flujos de caja necesarios para el crecimiento de la compañía.

El *Market Value Added* simplemente es el valor actual de los EVAs futuros. Por lo tanto, si el EVA es una medida que no mide la creación de valor, el MVA no solamente no mide la creación de valor, es que ni siquiera se sabe ni lo que mide.

Los modelos Skandia o BSC son filosofías o modelos de gestión, que visualizan la empresa desde una perspectiva integral, trabajar con objetivos estratégicos, prestar atención a indicadores adelantados para permitir una mejor gestión de la

compañía, ser capaces de desplegar en los objetivos estratégicos factores de indicadores para permitir una mejora de la gestión. Todo esto es positivo pero de ahí a que midan intangibles es otra cuestión. Ninguno los mide.

Al final sí que puede haber una percepción, incluso una cuantificación, de que hay una relación causa-efecto estadística entre lo intangible y lo tangible. De ahí a afirmar que podamos medirlo es otro mundo.

Los AI no se pueden valorar.

Pregunta 11: Si ha realizado o participado en un proyecto de valoración de AI, ¿tuvieron en cuenta cuales eran los objetivos del mismo (transacción, gestión o contabilidad)?

Plantearse el objetivo que se quiere lograr con cada AI y la meta que se quiere obtener sería un paso importante. Y eso que muchas veces vas a tener que olvidarte de resultados contables y tienes que hablar en base a percepciones, que son activos intangibles.

Pregunta 12: Los métodos de valoración de activos intangibles, tanto los financieros como los no financieros, son una mera aproximación a su valor, y ofrecen un margen dentro del cual se pueden mover los resultados de manera aceptable. ¿Considera este dato, por tanto, un apoyo para la toma de decisiones estratégicas en la empresa?

Habría que estudiar el "decalaje", pero con una serie larga de múltiples datos y con un buen planteamiento estadístico algunas conclusiones útiles se podrían sacar, sin lugar a dudas.

Pregunta 13: Durante la presente investigación se ha realizado una recopilación y catalogación de gran parte de los métodos de valoración de intangibles existentes, obteniendo un total de casi 60. Aún con este elevado número, no se consigue homogeneizar dicha valoración. ¿Cuáles son los factores que cree causantes de no tener un único método? ¿Cuál considera que podría ser la opción: continuar desarrollando nuevos métodos, basarse en anteriores o intentar unificar mediante ciertos criterios? Desarrolle su respuesta.

Cuando hay 60 es que la gente no se pone de acuerdo. Es una batalla perdida. Yo no dudaría que haciendo acciones sobre los intangibles tú provocas aumentos en variables tangibles, bien financieras o no financieras. Sin duda. Yo no dudaría

que estadísticamente, en una serie de largo plazo con una duración de dos o tres años, puedas establecer una relación estadística y hacer un modelo de regresión que pueda ser útil. Esto no lo dudo. Y al final que puedas decir que hay un impacto positivo y directo de estas variables. O estas variables son las que tienen mayor capacidad explicativa sobre algo. Tendrías que encontrar el modelo, que puede que no sea lineal. Se pueden estudiar estas cosas, pero medir el intangible es imposible.

Cuarta parte: La comunicación de los AI y su relevancia en la toma de decisiones estratégicas en la empresa

Pregunta 14: ¿Piensa que existen AI dependientes o derivados de la comunicación de la empresa? ¿Cuáles son? ¿Cree que pueden ser contabilizados?

La comunicación de los activos intangibles me parece absolutamente esencial.

Pregunta 15: ¿Considera que la gestión de los activos intangibles debe ser llevada desde los mandos altos de la empresa? De esta manera, respecto a los AI derivados de la comunicación, ¿considera que es el Director de Comunicación de la empresa quien debe dirigir su gestión? En caso contrario, ¿quién sería el responsable en la empresa?

El director general. Si el máximo ejecutivo no cree en esto, el proyecto está abocado al fracaso. Lo cual no significa que él tenga que estar en la parte operativa.

Es muy importante que luego haya un despliegue adecuado hacia los directivos y a su vez éstos hagan un despliegue adecuado, más operativo, hacia el resto de los mandos intermedios. Debe haber una vinculación entre los objetivos estratégicos que la empresa persigue con los objetivos operativos. La estrategia es algo que se describe de arriba hacia abajo pero se ejecuta de abajo hacia arriba.

En cuanto al director de comunicación, seguramente es porque no tienen a nadie quien encargárselo y se lo dan a él.

Pregunta 16: Razone la siguiente afirmación: *Los activos intangibles necesitan siempre de la comunicación para su creación y aumento de valor.*

Estoy de acuerdo. Si hay algo en lo que una empresa debe hacer esfuerzos importantes en la comunicación es en los intangibles, precisamente porque son

intangibles. Si la comunicación tiene un valor esencial para la empresa, en lo que se refiere a la comunicación de los intangibles para identificarlos, aumentar su valor, proponer medidas potenciadoras, tratar de establecer medidas entre tangibles e intangibles, es absolutamente esencial. Lo cual no significa que esto se lo des al director de comunicación. El primero que tiene que comunicar es el máximo ejecutivo de la compañía.

Pregunta 17: Si se desglosa la estrategia de una empresa en tres niveles (corporativa –de toda la empresa-, de negocio –para cada unidad de negocio- y funcional –para cada departamento-), y se supone que la creación de valor es el objetivo principal, la toma de decisiones estratégicas en cada nivel será fundamental para continuar con el éxito o buen funcionamiento de la compañía. ¿Considera en este proceso que los activos intangibles juegan un papel esencial?

Claro. ¿Por qué se diferencia una compañía de otra? Hoy, básicamente, y cada vez más, por los intangibles y la manera en la que se gestionan. Son cosas distintas: los intangibles y la manera en que se gestionan. Los intangibles son un *totum revolutum* que hay que especificar para poder gestionar mejor, que no se puede valorar de manera específica y tampoco de manera global.

Pregunta 18: Para poder integrar los recursos intangibles en la medición de valor de una empresa, se propone incorporarlos en los balances de la misma, aumentar la información sobre dichos activos y presentar un informe sobre ellos junto con las cuentas. ¿Cree que sería una buena opción? ¿Se le ocurren otras medidas a tomar? ¿Qué modificaría?

Yo creo que eso debe ser a nivel interno. A nivel externo le estarías dando demasiadas pistas a la competencia. Pero sí alguien debe decir cuáles son los principales activos intangibles que tiene la compañía.

Quinta parte: Perspectivas

Pregunta 19: ¿Cómo ve usted la gestión de los AI en el futuro?

Se pueden hacer modelos de gestión de intangibles, donde una parte del modelo sea la comunicación y la otra la percepción. Solamente con que esa percepción exista creo que es suficiente. No pretendas cuantificarla o acotarla, porque yo creo que eso es imposible.

Pregunta 20: ¿Cree que debería tratarse con igual intensidad el pasivo intangible?

¿O por el contrario, éste carece de importancia relativa?

Creo que es innecesario. Todos los costes que una compañía incurre para lograr un producto son costes de un proyecto de inversión. Si tiene éxito ofrecerá un valor a la compañía, y si el proyecto no tiene éxito serán costes hundidos. Si alguien les llama pasivo intangible creo que es rizar el rizo.

Pregunta 21: Con todo lo visto, ¿opina que los conceptos vistos de activos empresariales pueden aplicarse a territorios, naciones y sectores, es decir, a actividades no empresariales? (Entiéndase por esto el "capital intelectual de las naciones" como riqueza de las mismas, como ejemplo, la marca "ciudad").

Sin lugar a dudas. En el fondo tú puedes tratar a una ciudad como una empresa que compita con otra. Cada una atrae a inversores. Los políticos tienen mucho que ver en esto. Pero se pueden trasladar y se deben trasladar al ámbito de las ciudades, a cualquier ámbito, incluso al ámbito de las relaciones de una pareja. Hay términos intangibles. Los intangibles están por doquier y hay que saber identificarlos para poder gestionarlos. El primer paso para gestionar algo es darle nombres y apellidos.

Pregunta 22: ¿Considera que hay algo más que no se haya tratado durante esta entrevista y que desee añadir?

Es muy fácil conseguir un cierto nivel de gestión de intangibles pero podría perderse de una manera muy rápida. Se han hecho estudios de cuál es el periodo de tiempo en el que las compañías pueden mantener diferenciales positivos respecto a grupos comparables y no van más allá de ocho o diez años. El que una compañía pueda de forma sistemática batir a su grupo no es fácil.

Implica un proceso de renovación constante y lo que se llaman "puntos de inflexión estratégica". Son puntos en los que las compañías tienen que promover un modelo de negocio distinto, no continuista.

¿Dónde están las grandes ventajas que diferencian entre una compañía de éxito y una que no tiene éxito? Identificación, gestión, comunicación y trabajo sobre los intangibles. Ahora, que se puedan medir para mí es imposible. Querer incorporarlo al balance de la empresa me parece un sinsentido. ¿Que se pueda

valorar el intangible y hagamos que el conjunto de todo esto se llame marca? Puede haber aproximaciones que de alguna manera te oriente y te diga si lo estás haciendo bien, teniendo en cuenta que luego hay factores externos que son no controlables por la empresa, pero es un apoyo.

17.10. Entrevista a Eduardo Moreno Amador

Entrevista a Eduardo Moreno Amador –extracto-

Primera parte: La necesidad de medir los Activos Intangibles (AI). Definición y clasificación.

Pregunta 1: Si se considera que un AI es *todo aquello que no tiene una presencia corpórea o física, y que no está destinado por la empresa para su venta*; indique su conformidad respecto a dicha fórmula y si cambiaría algo de ella.

Lo primero sería aclarar que un activo es todo aquello que tiene valor y es contabilizable, sea físico o monetario. Y además hay activos que tampoco están destinados para su venta (como es el mobiliario, los edificios, la maquinaria...) pero que sí son activos. Yo hablaría de recurso intangible.

Yo distinguiría, como hacemos entre activo y recurso, entre valoración y medición. Yo sí puedo medir cualquier recurso, porque lo puedo hacer en términos relativos.

Hay dos problemas: el recurso intangible es difícil de fijar su valor, y muchos recursos intangibles no son propiedad de la empresa. El único recurso activo, que sí puede llamarse activo, que podría valorarse es la marca. Y hay instrumentos de valoración.

Yo siempre puedo extrapolar y homogeneizar todos los valores objetivables o medibles que van a determinar que el producto se venda mejor o peor y lo que me queda lo asigno al valor de la marca, como la agrupación de intangibles.

Pero no es exactamente el fondo de comercio, ya que hay partes de él que puedo objetivar.

Fuera de la marca, se está tratando de establecer las bases que deberían informar o conformar cualquier modelo de valoración de marca. Con respecto a esto yo diría que un activo es cualquier bien físico o monetario de una compañía, sea el almacén de productos para vender o la mesa que no se va a vender.

Una característica de los activos es que en sí mismo se devalúan. Por ello hay procesos de amortización de activos.

Se ha de definir una nueva unidad de medida.

Pregunta 2: Respecto a la clasificación de los activos intangibles, existe una gran

controversia. Algunos autores afirman que la distinción entre tangibles e intangibles ya de por sí supone errores en la valoración de empresas. ¿Considera adecuado conseguir una clasificación lo más pormenorizada posible de todos los tipos de activos intangibles, o no? ¿Por qué?

Ya existe dicha clasificación: capital intelectual o humano (el talento), capital marca, capital reputacional (donde va la responsabilidad social), capital estructural (organización) y capital tecnológico. Luego habrá que tratar pedagógicamente de acabar con la confusión. La RSC se confunde con la reputación y con la filantropía y con la acción social. Hay que poner orden en esto, y comunicarlo. También llegar a un acuerdo en la gestión para evitar conflictos.

Pregunta 3: ¿Cree que tener una clasificación exhaustiva de los AI puede ayudar en la medición de los mismos?

Es más denominar cómo capitalizo esos recursos. Yo el capital lo uso como un recurso. Y hemos de gestionar el capital para que produzca beneficios.

El problema, para mí, clave, es empezar a pensar claramente el concepto de activo y el concepto de recurso. Yo puedo valorar económicamente los activos, y la marca en su conjunto, para un mercado y para un período. Tengo que llegar a un acuerdo: valorar la marca con un método y que todos acepten esas reglas de valoración.

Pregunta 4: Algunos autores piensan que los activos intangibles no se intercambian entre empresas, con lo que es imposible deducir su valor a partir de las transacciones habituales de una empresa. ¿Considera que esta afirmación es cierta? ¿Cree necesario incluir a los AI, al igual que ocurre con los tangibles, en los contratos de transacciones empresariales?

Por este camino está empezando a haber una cierta gestión real de los recursos intangibles. Tal y como ocurrió con la calidad, se va extendiendo el uso de la misma como requisito.

Cuando adquieres un producto, estás pagando también sus activos intangibles: el talento con el que se ha realizado, la marca... Y claro que te están transfiriendo el valor de la marca, lo simbólico de la marca. Otra cosa es que no se vende el activo separado del conjunto de activos del producto.

En la marca es más fácil de ver. Por eso la marca se puede activar, porque es

más claro.

Pregunta 5: En el caso de colaboraciones entre empresas o uniones, ¿opina que los AI de las diferentes empresas pueden aprovecharse de las sinergias que haya entre ellos para conseguir una mayor fuerza común? ¿O, por el contrario, piensa que son elementos generados y usados únicamente en ámbitos internos?

-

Pregunta 6: Algunos autores, aunque diferencian entre los conceptos de Capital Intelectual y AI, los emplean indistintamente por simplificar el modelo. ¿Está usted de acuerdo en equiparar el Capital Intelectual con los Activos Intangibles? ¿Qué implicaciones tiene?

Es un error a mi juicio. La marca no está en el CI, está fuera. El CI es el potencial de innovación, creatividad y de respuesta a los problemas que tiene la organización. Lo que da el CI es no reciprocidad. CI es la cantidad de talento que queda incorporada en la compañía y que perdura en el tiempo.

Pregunta 7: En consecuencia, considerando que el "conocimiento" es un "recurso estratégico", y que éste podría desglosarse en "aprendizaje organizativo", "capital intelectual" y "gestión del conocimiento"; ¿cree que con la medición del capital intelectual se podría mejorar la gestión del recurso estratégico?

-

Segunda parte: Valoración contable de AI

Pregunta 8: Desde Enero de 2005, la UE ha realizado una regulación de las normas contables con el fin de homogeneizar los estados financieros de las empresas, así como de favorecer la transparencia y la contabilidad. Todas las compañías deben presentar sus cuentas según las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Este debería ser un buen momento para favorecer la definición de los activos intangibles dentro de dichas cuentas. Aún así, en esta nueva normativa los activos intangibles continúan siendo no reconocidos en parte. Y la discrepancia con la normativa anglosajona (las FASB) favorece dicha discriminación. ¿Considera igualmente que dicha normalización es un primer paso para una mejor valoración de los AI? ¿Cree que queda todavía camino por recorrer? Justifique su respuesta.

Ahora mismo hay un grupo internacional estudiando este tema. Es posible que lleguen a un acuerdo de baremación de algunos intangibles. La marca probablemente. Pero una cierta contabilidad intangible sí puede haber al margen de la contabilidad tradicional. Creo que la empresa podría adjuntar en su memoria un informe siguiendo ciertos estándares.

Pregunta 9: Parece existir una falta de adaptación de la normativa contable a las necesidades de comunicación de los activos intangibles, que deberían ser incluidos en el balance de la empresa. Muchos autores piensan que esto sería inadecuado debido a su volatilidad y subjetividad. ¿Considera que dicho reconocimiento es necesario para poder incluirlos en su patrimonio contable? En su opinión, ¿dicho reconocimiento se podría llevar a cabo en breve?

Pero una cierta contabilidad intangible sí puede haber al margen de la contabilidad tradicional. Que una empresa pueda adjuntar en su memoria que según ciertos estándares la marca vale tanto.

Estamos hablando de valor económico, basado en esa unidad de medida común. Yo puedo poner en mi memoria que según a ciertos estándares mi marca vale tanto.

Acabará habiendo un acuerdo. Hoy en días las valoraciones de marca que aparecen no tienen ninguna credibilidad.

Tercera parte: Los métodos de valoración de los AI

Pregunta 10: Para valorar activos intangibles se puede hacer uso de métodos que emplean herramientas financieras (como el EVA o el Market-to-book-Value) y métodos que, por el contrario, usan indicadores (como el Balanced Scorecard o el Intangible Assets Monitor). Los métodos financieros son aquellos que ofrecen un resultado monetario, que es fácil de comparar y de evaluar. Los métodos no financieros emplean ratios o porcentajes, más difícilmente comparables pero que evalúan elementos de los AI que los financieros no pueden. Conociendo las diferencias entre ambos, ¿por cuáles optaría?

De valoración económica, cualquiera de ellos será falso (financiero o no financiero) salvo que nos pongamos de acuerdo en un estándar.

Tengo que llegar a un acuerdo: valorar la marca con un método y que todos acepten esas reglas de valoración. Cuando hablamos de valoración estamos

hablando de valor económico, el que trasciende a terceros. Yo puedo poner en mi memoria que según a ciertos estándares mi marca vale tanto. Acabará habiendo un acuerdo. Hoy en días las valoraciones de marca que aparecen no tienen ninguna credibilidad.

Me parece más importante sistemas de medición, no de valoración. No voy a lo financiero. Voy a medir el valor intrínseco, interno, para la empresa que tiene el recurso intangible. Una medición relativa. Probablemente ninguno de estos activos se puede medir aisladamente. Probablemente hagan falta sistemas de investigación distintos. Hay muchos métodos, pero ya es una pura metodología de investigación. Por otro lado. Yo puedo medir todo, con indicadores.

Cuando todo el mundo esté de acuerdo en un estándar se podrá hacer una valoración económica.

Pregunta 11: Si ha realizado o participado en un proyecto de valoración de AI, ¿tuvieron en cuenta cuales eran los objetivos del mismo (transacción, gestión o contabilidad)?

-

Pregunta 12: Los métodos de valoración de activos intangibles, tanto los financieros como los no financieros, son una mera aproximación a su valor, y ofrecen un margen dentro del cual se pueden mover los resultados de manera aceptable. ¿Considera este dato, por tanto, un apoyo para la toma de decisiones estratégicas en la empresa?

-

Pregunta 13: Durante la presente investigación se ha realizado una recopilación y catalogación de gran parte de los métodos de valoración de intangibles existentes, obteniendo un total de casi 60. Aún con este elevado número, no se consigue homogeneizar dicha valoración. ¿Cuáles son los factores que cree causantes de no tener un único método? ¿Cuál considera que podría ser la opción: continuar desarrollando nuevos métodos, basarse en anteriores o intentar unificar mediante ciertos criterios? Desarrolle su respuesta.

-

Cuarta parte: La comunicación de los AI y su relevancia en la toma de

decisiones estratégicas en la empresa

Pregunta 14: ¿Piensa que existen AI dependientes o derivados de la comunicación de la empresa? ¿Cuáles son? ¿Cree que pueden ser contabilizados?

-

Pregunta 15: ¿Considera que la gestión de los activos intangibles debe ser llevada desde los mandos altos de la empresa? De esta manera, respecto a los AI derivados de la comunicación, ¿considera que es el Director de Comunicación de la empresa quien debe dirigir su gestión? En caso contrario, ¿quién sería el responsable en la empresa?

Yo creo que la gestión sería de los intangibles exige construirlo como un sistema, no como una jerarquía orgánica. Los intangibles no serán realmente transversales a toda la compañía si no se crea como un sistema. Todo el mundo está implicado en la gestión de la reputación. Y hay que marcar objetivos, definir la tarea para cada individuo, con qué público se relaciona la gestión del intangible y construir indicadores.

Mientras sólo sea una tarea del Dircom, que va a seguir siéndolo muchos años, donde la función del Dircom es hacer la mejor publicidad de la mejor manera posible, cosa que es puramente cosmética, lo convertirá en un objeto de adorno. De lo que se habla pero no se hace. Y ese es el peligro. Que los intangibles acaban siendo una moda.

Cada departamento debería gestionar sus propios recursos intangibles. Tengo que crear sistemas transversales en los que la responsabilidad de la empresa afecte transversalmente a toda la compañía. A través de crear programas de voluntariado, de crear indicadores de responsabilidad, de crear sistemas de evaluación de objetivos. Por ejemplo, le puedo poner a la gente objetivos de responsabilidad social y ambiental de reducción de consumo de agua, de optimizar usar ciertos recursos, etc. Y luego controlarlo y exigir cumplimientos.

Pregunta 16: Razone la siguiente afirmación: *Los activos intangibles necesitan siempre de la comunicación para su creación y aumento de valor.*

Para su creación no. Para su puesta en valor, no para el aumento de valor, la mayoría de los AI debe comunicarse. Debe enseñarse el valor oculto para ser valorado. Para que se ponga en valor algo, debe comunicarse. Y para ello, por

ejemplo, se usa la marca. Pero para crearlos no.

Pregunta 17: Si se desglosa la estrategia de una empresa en tres niveles (corporativa –de toda la empresa-, de negocio –para cada unidad de negocio- y funcional –para cada departamento-), y se supone que la creación de valor es el objetivo principal, la toma de decisiones estratégicas en cada nivel será fundamental para continuar con el éxito o buen funcionamiento de la compañía. ¿Considera en este proceso que los activos intangibles juegan un papel esencial?

-

Pregunta 18: Para poder integrar los recursos intangibles en la medición de valor de una empresa, se propone incorporarlos en los balances de la misma, aumentar la información sobre dichos activos y presentar un informe sobre ellos junto con las cuentas. ¿Cree que sería una buena opción? ¿Se le ocurren otras medidas a tomar? ¿Qué modificaría?

Una cierta contabilidad intangible sí puede haber al margen de la contabilidad tradicional. Que una empresa pueda adjuntar en su memoria que según ciertos estándares la marca vale tanto. En la misma memoria podría estar la valoración de marca, diciendo que vale tanto en tal país, y tanto en tal otro, y en un mercado. Y que promete hacer una revisión en tanto tiempo.

Todas las gestiones de intangibles que se están haciendo a nivel interno también aparecerán (crear programas de voluntariado, de crear indicadores de responsabilidad, de crear sistemas de evaluación de objetivos...). Habrá un índice global que se podrá comparar con otras compañías.

Quinta parte: Perspectivas

Pregunta 19: ¿Cómo ve usted la gestión de los AI en el futuro?

Creo que cuando todo el mundo esté de acuerdo en un estándar se podrá hacer una valoración económica. Entonces podría ser añadido a las cuentas de la empresa.

Pregunta 20: ¿Cree que debería tratarse con igual intensidad el pasivo intangible? ¿O por el contrario, éste carece de importancia relativa?

Decir cuánto me ha costado tener una marca, o una patente es la forma de activar su valor. Es decir, esta patente me ha costado hacerla tanto, y eso es lo

que vale. Pero eso es paupérrimo, no da el valor real del intangible. Y esto no es pasivo. No está diciendo lo que está aportando a la compañía. La única forma es llegar a un acuerdo, que no se ha llegado todavía, para definir un estándar que todo el mundo acepte, como aceptar que el metro es una unidad de medida de distancia. Necesito un equivalente de valor para valorar, pero nadie se pone de acuerdo.

Pero dónde está la marca, ¿en el activo o en el pasivo de la compañía? No he pensado mucho en ese tema, pero probablemente es otra de las claves de que no estamos hablando de activo; estamos hablando de recurso. Me parece algo bizantino. Me parece más importante sistemas de medición, no de valoración.

Pregunta 21: Con todo lo visto, ¿opina que los conceptos vistos de activos empresariales pueden aplicarse a territorios, naciones y sectores, es decir, a actividades no empresariales? (Entiéndase por esto el "capital intelectual de las naciones" como riqueza de las mismas, como ejemplo, la marca "ciudad").

Lo que creo que es relativamente vacío es el marketing de la ciudad. Opino que tiene una función de captación recurso turístico, pero sólo turístico. El marketing de ciudad no capta recursos de inversión. La reputación urbana sí, la reputación territorio y la reputación país.

Nosotros acabamos de sacar *MercoCiudad*. Empieza a apuntar a la importancia de la reputación de una ciudad para la captación de recursos, y su correlación. Lo importante de una ciudad es consolidar su futuro. Eso no se hace con una marca, marca territorio o ciudad. Se construye con criterios reputacionales (calidad de transportes, de sanidad, de sistema educativo...).

La buena reputación de un territorio es buena para las empresas, y por tanto han de colaborar en ella. Igualmente con los ciudadanos. Se benefician de la imagen país, de la reputación del país. Está bien aprovechar el esfuerzo que haga el país desde el punto de vista de mercados exteriores, etc., para que tus negocios en el país estén avalados, pero con mucho cuidado.

Pregunta 22: ¿Considera que hay algo más que no se haya tratado durante esta entrevista y que desee añadir?

-

17.11. Entrevista a Magdalena Mut Camacho

Entrevista a Magdalena Mut Camacho

Primera parte: La necesidad de medir los Activos Intangibles (AI). Definición y clasificación.

Pregunta 1: Si se considera que un AI es *todo aquello que no tiene una presencia corpórea o física, y que no está destinado por la empresa para su venta*; indique su conformidad respecto a dicha fórmula y si cambiaría algo de ella.

Probablemente añadiría lo que la normativa propone, que se tratan de activos identificables, controlables y que ofrecen rendimientos económicos futuros. Lo de no estar destinado para la venta lo suprimiría porque una marca es un activo intangible y puede ser vendido en momentos en los que la estrategia de negocio lo exija.

Pregunta 2: Respecto a la clasificación de los activos intangibles, existe una gran controversia. Algunos autores afirman que la distinción entre tangibles e intangibles ya de por sí supone errores en la valoración de empresas. ¿Considera adecuado conseguir una clasificación lo más pormenorizada posible de todos los tipos de activos intangibles, o no? ¿Por qué?

Sería adecuado porque cuanto más claro se pueda plantear un proceso más beneficioso será para las partes implicadas.

Pregunta 3: ¿Cree que tener una clasificación exhaustiva de los AI puede ayudar en la medición de los mismos?

Sí, puede ayudar puesto que una vez se tiene claro qué es lo que hay que valorar después se pueden proponer métodos para medir cada cuestión de la forma más eficaz.

Pregunta 4: Algunos autores piensan que los activos intangibles no se intercambian entre empresas, con lo que es imposible deducir su valor a partir de las transacciones habituales de una empresa. ¿Considera que esta afirmación es cierta? ¿Cree necesario incluir a los AI, al igual que ocurre con los tangibles, en los contratos de transacciones empresariales?

Cuando un activo intangible como una marca se vende, es un intangible intercambiado, y existen variados métodos para su valoración. Así que considero que esa afirmación no es cierta. Sí, considero que hay que incluirlos en las transacciones para saber exactamente qué es lo que se está comprando y, por tanto, la posibilidad de acceder a esos beneficios económicos futuros.

Pregunta 5: En el caso de colaboraciones entre empresas o uniones, ¿opina que los AI de las diferentes empresas pueden aprovecharse de las sinergias que haya entre ellos para conseguir una mayor fuerza común? ¿O, por el contrario, piensa que son elementos generados y usados únicamente en ámbitos internos?

Sí, considero que se pueden establecer sinergias muy útiles.

Pregunta 6: Algunos autores, aunque diferencian entre los conceptos de Capital Intelectual y AI, los emplean indistintamente por simplificar el modelo. ¿Está usted de acuerdo en equiparar el Capital Intelectual con los Activos Intangibles? ¿Qué implicaciones tiene?

No, no estoy de acuerdo. La literatura económica ha dado diversas definiciones sobre lo que es capital intelectual. Básicamente significa conocimiento, o sea, las capacidades, las actividades intelectuales, los procedimientos, etc. y también se podría añadir que capital intelectual es el producto que surge del uso de todo lo anteriormente mencionado. Por lo tanto, el capital intelectual es un activo intangible entre varios. Las implicaciones de equipararlo, por consiguiente, es olvidar que existen otros activos intangibles además de éste.

Pregunta 7: En consecuencia, considerando que el "conocimiento" es un "recurso estratégico", y que éste podría desglosarse en "aprendizaje organizativo", "capital intelectual" y "gestión del conocimiento"; ¿cree que con la medición del capital intelectual se podría mejorar la gestión del recurso estratégico?

Sí, podría servir de monitorización sobre qué se hace bien, qué se puede mejorar, probablemente.

Segunda parte: Valoración contable de AI

Pregunta 8: Desde Enero de 2005, la UE ha realizado una regulación de las normas contables con el fin de homogeneizar los estados financieros de las empresas, así como de favorecer la transparencia y la contabilidad. Todas las

compañías deben presentar sus cuentas según las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Este debería ser un buen momento para favorecer la definición de los activos intangibles dentro de dichas cuentas. Aún así, en esta nueva normativa los activos intangibles continúan siendo no reconocidos en parte. Y la discrepancia con la normativa anglosajona (las FASB) favorece dicha discriminación. ¿Considera igualmente que dicha normalización es un primer paso para una mejor valoración de los AI? ¿Cree que queda todavía camino por recorrer? Justifique su respuesta.

Por lo que usted señala, queda camino por recorrer y considero que si existe una normativa más avanzada y útil, debería ser un modelo a seguir y considerar.

Pregunta 9: Parece existir una falta de adaptación de la normativa contable a las necesidades de comunicación de los activos intangibles, que deberían ser incluidos en el balance de la empresa. Muchos autores piensan que esto sería inadecuado debido a su volatilidad y subjetividad. ¿Considera que dicho reconocimiento es necesario para poder incluirlos en su patrimonio contable? En su opinión, ¿dicho reconocimiento se podría llevar a cabo en breve?

No sé contestarle a esta pregunta porque carezco de datos sobre futuras regulaciones.

Tercera parte: Los métodos de valoración de los AI

Pregunta 10: Para valorar activos intangibles se puede hacer uso de métodos que emplean herramientas financieras (como el EVA o el Market-to-book-Value) y métodos que, por el contrario, usan indicadores (como el Balanced Scorecard o el Intangible Assets Monitor). Los métodos financieros son aquellos que ofrecen un resultado monetario, que es fácil de comparar y de evaluar. Los métodos no financieros emplean ratios o porcentajes, más difícilmente comparables pero que evalúan elementos de los AI que los financieros no pueden. Conociendo las diferencias entre ambos, ¿por cuáles optaría?

Es una cuestión peliaguda, de repente lo que le contestaría es que lo más oportuno sería un modelo que diese un resultado monetario, pero siempre y cuando se pudiesen medir todos esos elementos intangibles que los modelos financieros no pueden. Buscar una solución.

Pregunta 11: Si ha realizado o participado en un proyecto de valoración de AI,

¿tuvieron en cuenta cuales eran los objetivos del mismo (transacción, gestión o contabilidad)?

No he trabajado en ningún caso real. Pero desde mi tarea docente tengo claro que la valoración de AI es una preocupación empresarial creciente en los últimos años. Ésta se ha de entender como un proceso que debe llegar a un fin determinado y, por tanto, su valoración ha de plantearse con motivos bien definidos por los cuales la empresa emprende su valoración, ya sean motivos de gestión, contables, legales o transaccionales.

Pregunta 12: Los métodos de valoración de activos intangibles, tanto los financieros como los no financieros, son una mera aproximación a su valor, y ofrecen un margen dentro del cual se pueden mover los resultados de manera aceptable. ¿Considera este dato, por tanto, un apoyo para la toma de decisiones estratégicas en la empresa?

Sí.

Pregunta 13: Durante la presente investigación se ha realizado una recopilación y catalogación de gran parte de los métodos de valoración de intangibles existentes, obteniendo un total de casi 60. Aún con este elevado número, no se consigue homogeneizar dicha valoración. ¿Cuáles son los factores que cree causantes de no tener un único método? ¿Cuál considera que podría ser la opción: continuar desarrollando nuevos métodos, basarse en anteriores o intentar unificar mediante ciertos criterios? Desarrolle su respuesta.

El problema es el consenso, claro. Habría que intentar unificar criterios.

Cuarta parte: La comunicación de los AI y su relevancia en la toma de decisiones estratégicas en la empresa

Pregunta 14: ¿Piensa que existen AI dependientes o derivados de la comunicación de la empresa? ¿Cuáles son? ¿Cree que pueden ser contabilizados?

Sí, existen intangibles derivados de la comunicación, es más, incluso hay intangibles que tan solo son originados por la comunicación, como es el caso de la marca. Los intangibles que tienen dependencia de la comunicación son la reputación corporativa, la responsabilidad social, la gestión de marca y la cultura corporativa. Toda la tarea de la que se encarga el Director de Comunicación de una organización. Tareas que van más allá de la comunicación únicamente, es

tarea de gestión de intangibles. Sería interesante que pudiesen ser contabilizados, de hecho existen monitores que evalúan la reputación muy correctos e interesantes.

Pregunta 15: ¿Considera que la gestión de los activos intangibles debe ser llevada desde los mandos altos de la empresa? De esta manera, respecto a los AI derivados de la comunicación, ¿considera que es el Director de Comunicación de la empresa quien debe dirigir su gestión? En caso contrario, ¿quién sería el responsable en la empresa?

Por supuesto, la gestión de intangibles debe ser llevada desde la alta dirección. Como le comentaba el Director de Comunicación es una figura principal en la organización que se halla en el comité de dirección. Sólo desde ese lugar tendrá legitimidad y, tan sólo desde ese lugar la organización le está dando la importancia estratégica que tiene su gestión.

Pregunta 16: Razone la siguiente afirmación: *Los activos intangibles necesitan siempre de la comunicación para su creación y aumento de valor.*

Los que dependen de la comunicación como los que le he comentado sí, necesitan siempre de la comunicación para su creación y aumento de valor, pero no únicamente de ésta, necesitan de una correcta conceptualización y aplicación fundamentada en una correcta identidad corporativa.

Pregunta 17: Si se desglosa la estrategia de una empresa en tres niveles (corporativa –de toda la empresa-, de negocio –para cada unidad de negocio- y funcional –para cada departamento-), y se supone que la creación de valor es el objetivo principal, la toma de decisiones estratégicas en cada nivel será fundamental para continuar con el éxito o buen funcionamiento de la compañía. ¿Considera en este proceso que los activos intangibles juegan un papel esencial?

La gestión intangible es muy importante y afecta a todos los niveles de la organización, su gestión emana de un lugar centralizado en los altos niveles de la organización y lo empapan todo.

Pregunta 18: Para poder integrar los recursos intangibles en la medición de valor de una empresa, se propone incorporarlos en los balances de la misma, aumentar la información sobre dichos activos y presentar un informe sobre ellos junto con las cuentas. ¿Cree que sería una buena opción? ¿Se le ocurren otras medidas a

tomar? ¿Qué modificaría?

Sería interesantísimo, pero imagino que para llegar hasta ese punto habrá que poner, en primer lugar, mucha tarea de consenso y luego de coordinación.

Quinta parte: Perspectivas

Pregunta 19: ¿Cómo ve usted la gestión de los AI en el futuro?

Principal dentro de la administración y gestión de una organización, el valor diferencial y la distinción provienen de la gestión de los intangibles. Es un proceso imparabile, la empresa ha de evolucionar hasta ahí, es por supervivencia, además de que la sociedad les está exigiendo a las empresas que cumplan con una serie de condiciones en su actuación para mantener una reputación positiva (intangible importantísimo).

Pregunta 20: ¿Cree que debería tratarse con igual intensidad el pasivo intangible? ¿O por el contrario, éste carece de importancia relativa?

Debería tratarse con la misma importancia.

Pregunta 21: Con todo lo visto, ¿opina que los conceptos vistos de activos empresariales pueden aplicarse a territorios, naciones y sectores, es decir, a actividades no empresariales? (Entiéndase por esto el "capital intelectual de las naciones" como riqueza de las mismas, como ejemplo, la marca "ciudad").

Sí, por supuesto, es importantísimo también en la gestión de los territorios. Sólo hay que mirar alrededor para descubrir que los territorios ya no se pueden construir con la mentalidad de ayer. Aquello que los fundó y enraizó forma parte de sus pilares fundamentales, pero junto a esos hay nuevos pilares que fácilmente se descubren valiosos después de esa mirada reflexiva al entorno.

Hoy en día, las tecnologías de la comunicación existentes igualan los territorios, cualquier lugar es susceptible de ser el punto de interés para ser visitado, para invertir, para vivir, para estudiar, para divertirse, por lo tanto prosperará aquel territorio que sepa explicarse a los demás, pero antes deberá conocerse a sí mismo y construirse a sí mismo de forma congruente y pertinente, reconociendo y dominando todas su potencialidades.

Entender que los territorios son una promesa para los foráneos y una esperanza para sus autóctonos abre una ventana de posibilidades infinitas. Todos ellos

atesoran valores que se pueden aprovechar, valores que forman parte del territorio, del tangible y del intangible. Y hay que saber gestionarlo bien.

Pregunta 22: ¿Considera que hay algo más que no se haya tratado durante esta entrevista y que desee añadir?

Me parece una entrevista muy intensa, no obstante si usted me necesita para algo más estoy a su disposición. Muchas gracias por querer contar con mi opinión, espero haberla ayudado y espero leer pronto las conclusiones de su trabajo.

17.12. Entrevista a Domingo Nevado Peña

Entrevista a Domingo Nevado Peña

Primera parte: La necesidad de medir los Activos Intangibles (AI). Definición y clasificación.

Pregunta 1: Si se considera que un AI es *todo aquello que no tiene una presencia corpórea o física, y que no está destinado por la empresa para su venta*; indique su conformidad respecto a dicha fórmula y si cambiaría algo de ella.

Habría que añadir algo relacionado con la capacidad de generar beneficios a futuro.

Pregunta 2: Respecto a la clasificación de los activos intangibles, existe una gran controversia. Algunos autores afirman que la distinción entre tangibles e intangibles ya de por sí supone errores en la valoración de empresas. ¿Considera adecuado conseguir una clasificación lo más pormenorizada posible de todos los tipos de activos intangibles, o no? ¿Por qué?

Sí, ya que sino no sabemos que debemos medir o valorar.

Pregunta 3: ¿Cree que tener una clasificación exhaustiva de los AI puede ayudar en la medición de los mismos?

Sí.

Pregunta 4: Algunos autores piensan que los activos intangibles no se intercambian entre empresas, con lo que es imposible deducir su valor a partir de las transacciones habituales de una empresa. ¿Considera que esta afirmación es cierta? ¿Cree necesario incluir a los AI, al igual que ocurre con los tangibles, en los contratos de transacciones empresariales?

Estaría bien pero eso no es posible aunque muchas veces se incluyen pero sin saber cuáles son.

Pregunta 5: En el caso de colaboraciones entre empresas o uniones, ¿opina que los AI de las diferentes empresas pueden aprovecharse de las sinergias que haya entre ellos para conseguir una mayor fuerza común? ¿O, por el contrario, piensa que son elementos generados y usados únicamente en ámbitos internos?

Se pueden dar las dos posibilidades.

Pregunta 6: Algunos autores, aunque diferencian entre los conceptos de Capital Intelectual y AI, los emplean indistintamente por simplificar el modelo. ¿Está usted de acuerdo en equiparar el Capital Intelectual con los Activos Intangibles? ¿Qué implicaciones tiene?

Es cierto que se utilizan los dos conceptos de manera indistinta pero en mi opinión el capital intelectual serían activos que no figuran en los estados contables y los activos intangibles serían estos y los que figuran en los estados contables.

Pregunta 7: En consecuencia, considerando que el "conocimiento" es un "recurso estratégico", y que éste podría desglosarse en "aprendizaje organizativo", "capital intelectual" y "gestión del conocimiento"; ¿cree que con la medición del capital intelectual se podría mejorar la gestión del recurso estratégico?

Sí por supuesto.

Segunda parte: Valoración contable de AI

Pregunta 8: Desde Enero de 2005, la UE ha realizado una regulación de las normas contables con el fin de homogeneizar los estados financieros de las empresas, así como de favorecer la transparencia y la contabilidad. Todas las compañías deben presentar sus cuentas según las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Este debería ser un buen momento para favorecer la definición de los activos intangibles dentro de dichas cuentas. Aún así, en esta nueva normativa los activos intangibles continúan siendo no reconocidos en parte. Y la discrepancia con la normativa anglosajona (las FASB) favorece dicha discriminación. ¿Considera igualmente que dicha normalización es un primer paso para una mejor valoración de los AI? ¿Cree que queda todavía camino por recorrer? Justifique su respuesta.

Desde mi punto de vista sí y dudo que se puedan recoger todos los activos intangibles en los estados contables pero esto no es óbice para que las empresas presentarán información de los mismos en algún estado de capital intelectual.

Pregunta 9: Parece existir una falta de adaptación de la normativa contable a las necesidades de comunicación de los activos intangibles, que deberían ser incluidos

en el balance de la empresa. Muchos autores piensan que esto sería inadecuado debido a su volatilidad y subjetividad. ¿Considera que dicho reconocimiento es necesario para poder incluirlos en su patrimonio contable? En su opinión, ¿dicho reconocimiento se podría llevar a cabo en breve?

No.

Tercera parte: Los métodos de valoración de los AI

Pregunta 10: Para valorar activos intangibles se puede hacer uso de métodos que emplean herramientas financieras (como el EVA o el Market-to-book-Value) y métodos que, por el contrario, usan indicadores (como el Balanced Scorecard o el Intangible Assets Monitor). Los métodos financieros son aquellos que ofrecen un resultado monetario, que es fácil de comparar y de evaluar. Los métodos no financieros emplean ratios o porcentajes, más difícilmente comparables pero que evalúan elementos de los AI que los financieros no pueden. Conociendo las diferencias entre ambos, ¿por cuáles optaría?

Yo creo que lo adecuado sería una combinación de ambos, nosotros hemos propuesto un método que aúna ambas situaciones.

Pregunta 11: Si ha realizado o participado en un proyecto de valoración de AI, ¿tuvieron en cuenta cuales eran los objetivos del mismo (transacción, gestión o contabilidad)?

Sí por supuesto.

Pregunta 12: Los métodos de valoración de activos intangibles, tanto los financieros como los no financieros, son una mera aproximación a su valor, y ofrecen un margen dentro del cual se pueden mover los resultados de manera aceptable. ¿Considera este dato, por tanto, un apoyo para la toma de decisiones estratégicas en la empresa?

Sí.

Pregunta 13: Durante la presente investigación se ha realizado una recopilación y catalogación de gran parte de los métodos de valoración de intangibles existentes, obteniendo un total de casi 60. Aún con este elevado número, no se consigue homogeneizar dicha valoración. ¿Cuáles son los factores que cree causantes de no tener un único método? ¿Cuál considera que podría ser la opción: continuar

desarrollando nuevos métodos, basarse en anteriores o intentar unificar mediante ciertos criterios? Desarrolle su respuesta.

Es difícil dar una opinión pero creo que sería el momento de empezar a unificar.

Cuarta parte: La comunicación de los AI y su relevancia en la toma de decisiones estratégicas en la empresa

Pregunta 14: ¿Piensa que existen AI dependientes o derivados de la comunicación de la empresa? ¿Cuáles son? ¿Cree que pueden ser contabilizados?

Sí, en función de cada empresa pero podrían estar relacionados con la política de marketing y comunicación de la misma.

Pregunta 15: ¿Considera que la gestión de los activos intangibles debe ser llevada desde los mandos altos de la empresa? De esta manera, respecto a los AI derivados de la comunicación, ¿considera que es el Director de Comunicación de la empresa quien debe dirigir su gestión? En caso contrario, ¿quién sería el responsable en la empresa?

Es difícil decir quién debería ser porque depende de cada empresa y del tamaño.

Pregunta 16: Razone la siguiente afirmación: *Los activos intangibles necesitan siempre de la comunicación para su creación y aumento de valor.*

No siempre.

Pregunta 17: Si se desglosa la estrategia de una empresa en tres niveles (corporativa –de toda la empresa-, de negocio –para cada unidad de negocio- y funcional –para cada departamento-), y se supone que la creación de valor es el objetivo principal, la toma de decisiones estratégicas en cada nivel será fundamental para continuar con el éxito o buen funcionamiento de la compañía. ¿Considera en este proceso que los activos intangibles juegan un papel esencial?

Sí.

Pregunta 18: Para poder integrar los recursos intangibles en la medición de valor de una empresa, se propone incorporarlos en los balances de la misma, aumentar la información sobre dichos activos y presentar un informe sobre ellos junto con las cuentas. ¿Cree que sería una buena opción? ¿Se le ocurren otras medidas a

tomar? ¿Qué modificaría?

No sería suficiente, lo importante es gestionar los activos intangibles.

Quinta parte: Perspectivas

Pregunta 19: ¿Cómo ve usted la gestión de los AI en el futuro?

Pienso que el futuro se encuentra en esa variable para ello es necesario de métodos de gestión adecuados.

Pregunta 20: ¿Cree que debería tratarse con igual intensidad el pasivo intangible? ¿O por el contrario, éste carece de importancia relativa?

No creo que con tal intensidad.

Pregunta 21: Con todo lo visto, ¿opina que los conceptos vistos de activos empresariales pueden aplicarse a territorios, naciones y sectores, es decir, a actividades no empresariales? (Entiéndase por esto el "capital intelectual de las naciones" como riqueza de las mismas, como ejemplo, la marca "ciudad").

No es que deba sino que ya se está haciendo y lo estamos haciendo.

Pregunta 22: ¿Considera que hay algo más que no se haya tratado durante esta entrevista y que desee añadir?

¿?

17.13. Entrevista a Rafael Alberto Pérez González

Entrevista a Rafael Alberto Pérez González –extracto–

Primera parte: La necesidad de medir los Activos Intangibles (AI). Definición y clasificación.

Pregunta 1: Si se considera que un AI es *todo aquello que no tiene una presencia corpórea o física, y que no está destinado por la empresa para su venta*; indique su conformidad respecto a dicha fórmula y si cambiaría algo de ella.

No me entusiasma, porque primero no hay mucha necesidad de definir las cosas, porque cada vez que hemos intentado definir qué es comunicación o qué es publicidad lo hemos hecho mal. En primer lugar, los activos contables han sido tangibles, quitando el *goodwill*. Se ha considerado activos aquellos que eran físicos, y la propia palabra intangible, su pérdida de corporeidad, creo que define muy bien lo que es un activo intangible. Resulta que hay muchas cosas que no se pueden pesar, pero que influyen.

Precisamente yo creo que la palabra intangible los define muy bien, porque tú dices en tu definición que no los tiene la empresa para vender, pero ¿quién te lo impide? Hay que tener cuidado en no cerrar excesivamente el concepto porque la voluntad del entorno no define el carácter intangible del activo.

Pregunta 2: Respecto a la clasificación de los activos intangibles, existe una gran controversia. Algunos autores afirman que la distinción entre tangibles e intangibles ya de por sí supone errores en la valoración de empresas. ¿Considera adecuado conseguir una clasificación lo más pormenorizada posible de todos los tipos de activos intangibles, o no? ¿Por qué?

El problema de las definiciones es que son siempre bastante cerradas. La mejor manera de entender algo es entender para qué sirve. Crear estas taxonomías podría dar lugar a que cada autor, en función de un criterio, tuviera la suya propia. Así que honestamente creo que es un esfuerzo poco útil.

Pregunta 3: ¿Cree que tener una clasificación exhaustiva de los AI puede ayudar en la medición de los mismos?

-

Pregunta 4: Algunos autores piensan que los activos intangibles no se intercambian entre empresas, con lo que es imposible deducir su valor a partir de las transacciones habituales de una empresa. ¿Considera que esta afirmación es cierta? ¿Cree necesario incluir a los AI, al igual que ocurre con los tangibles, en los contratos de transacciones empresariales?

En cada caso habrá que ver si en la venta o la cesión se incluye un componente intangible o no. La realidad se nos impone, habrá que describirla, pero no decir cómo debe ser.

Pregunta 5: En el caso de colaboraciones entre empresas o uniones, ¿opina que los AI de las diferentes empresas pueden aprovecharse de las sinergias que haya entre ellos para conseguir una mayor fuerza común? ¿O, por el contrario, piensa que son elementos generados y usados únicamente en ámbitos internos?

Sí, pero claro, siempre que se quiera compartir. Es evidente que si dos personas que tienen que producir un resultado conjunto se esperan y están guardando fórmulas secretas más o menos, pues no van a producir nada juntos. Producirán añadidos, pero no sinergias. Eso es evidente que será mejor, lo más que yo podría pontificar es que cualquier fusión, acuerdo o alianza es mejor cuanto las partes más aporten, sean tangibles o intangibles. Habría que estudiar cada caso, analizar la realidad, ver las conexiones, ver si esas transacciones se producen o no, y si se generan flujos de trasvase de información.

Pregunta 6: Algunos autores, aunque diferencian entre los conceptos de Capital Intelectual y AI, los emplean indistintamente por simplificar el modelo. ¿Está usted de acuerdo en equiparar el Capital Intelectual con los Activos Intangibles? ¿Qué implicaciones tiene?

Todas estas denominaciones no responden a nada serio, y todos ellos significan lo mismo. La verdad es multidimensional y poliédrica, como estos conceptos.

Pregunta 7: En consecuencia, considerando que el "conocimiento" es un "recurso estratégico", y que éste podría desglosarse en "aprendizaje organizativo", "capital intelectual" y "gestión del conocimiento"; ¿cree que con la medición del capital intelectual se podría mejorar la gestión del recurso estratégico?

Sí, pero también habría que contextualizar qué es recurso estratégico. Los activos son siempre recursos, y estratégicos los son cuando tienen o una

profundidad o son claves en la gestión organizativa. Decir que los intangibles por definición son un recurso estratégico me parece un apriorismo.

Segunda parte: Valoración contable de AI

Pregunta 8: Desde Enero de 2005, la UE ha realizado una regulación de las normas contables con el fin de homogeneizar los estados financieros de las empresas, así como de favorecer la transparencia y la contabilidad. Todas las compañías deben presentar sus cuentas según las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Este debería ser un buen momento para favorecer la definición de los activos intangibles dentro de dichas cuentas. Aún así, en esta nueva normativa los activos intangibles continúan siendo no reconocidos en parte. Y la discrepancia con la normativa anglosajona (las FASB) favorece dicha discriminación. ¿Considera igualmente que dicha normalización es un primer paso para una mejor valoración de los AI? ¿Cree que queda todavía camino por recorrer? Justifique su respuesta.

Sí, porque en el momento que una cosa contablemente sea interpretada genera confusión contable. Las definiciones a efectos de análisis de la realidad son cuestiones de nomenclatura, pero a efectos de código de conducta, sean jurídicos o sean contables, sí se ha de explicar qué quiere decir el regulador cuando dice eso. Pero no tanto para hacer sacrosanta su definición, sino para hacerla compartida. Para que todo contable deba ajustarse a dicho criterio. Las personas que han de establecer códigos de actuación, no pueden permitirse ser ambiguos. Porque lo que caracteriza al código es una señal definida y universal.

Pregunta 9: Parece existir una falta de adaptación de la normativa contable a las necesidades de comunicación de los activos intangibles, que deberían ser incluidos en el balance de la empresa. Muchos autores piensan que esto sería inadecuado debido a su volatilidad y subjetividad. ¿Considera que dicho reconocimiento es necesario para poder incluirlos en su patrimonio contable? En su opinión, ¿dicho reconocimiento se podría llevar a cabo en breve?

-

Tercera parte: Los métodos de valoración de los AI

Pregunta 10: Para valorar activos intangibles se puede hacer uso de métodos que emplean herramientas financieras (como el EVA o el Market-to-book-Value) y

métodos que, por el contrario, usan indicadores (como el Balanced Scorecard o el Intangible Assets Monitor). Los métodos financieros son aquellos que ofrecen un resultado monetario, que es fácil de comparar y de evaluar. Los métodos no financieros emplean ratios o porcentajes, más difícilmente comparables pero que evalúan elementos de los AI que los financieros no pueden. Conociendo las diferencias entre ambos, ¿por cuáles optaría?

Todo lo que existe es cuantificable al final, aunque sea evanescente. Por lo tanto, yo creo que convienen ambas cosas. Pero yo si tengo una marca y tengo unos AI, en un momento dado puedo querer vender la empresa me interesará el valor financiero. Creo que las tendencias valen para gestionar, pero en el momento que quieras cuantificar tienes que capitalizar.

Pregunta 11: Si ha realizado o participado en un proyecto de valoración de AI, ¿tuvieron en cuenta cuales eran los objetivos del mismo (transacción, gestión o contabilidad)?

Yo he terminado un dictamen de evaluación de una marca después de la ruptura entre el distribuidor y el dueño de la marca. Se remonta a Fibonacci, en el siglo XIV que planteó cómo se reparten los beneficios de una partida de dados cuando llega la policía e interrumpe la partida. Pues no es proporcionalmente como están ganando, sino a otros elementos como la expectativa. Por lo tanto, este tipo de estudios viene de muy atrás.

Yo creo que todo lo que es del mundo de negocios interesa que sea cuantificable.

Pregunta 12: Los métodos de valoración de activos intangibles, tanto los financieros como los no financieros, son una mera aproximación a su valor, y ofrecen un margen dentro del cual se pueden mover los resultados de manera aceptable. ¿Considera este dato, por tanto, un apoyo para la toma de decisiones estratégicas en la empresa?

Yo creo que incluso aunque no tengas el ánimo de vender, te conviene ver si algo se revaloriza o infravalora. En mi opinión sí. La evolución de los activos intangibles es fundamental.

Pregunta 13: Durante la presente investigación se ha realizado una recopilación y catalogación de gran parte de los métodos de valoración de intangibles existentes, obteniendo un total de casi 60. Aún con este elevado número, no se consigue homogeneizar dicha valoración. ¿Cuáles son los factores que cree causantes de no

tener un único método? ¿Cuál considera que podría ser la opción: continuar desarrollando nuevos métodos, basarse en anteriores o intentar unificar mediante ciertos criterios? Desarrolle su respuesta.

Todo eso es bonito, puede quedar en un idealismo. La experiencia que yo tengo es que aparecen muchos métodos y al final sólo alguno de ellos se impone. Cada método siempre tendrá alguien que lo perfeccione. Es tal vez un afán demasiado regulador. Yo creo que la convergencia metodológica no es posible porque hay intereses partidistas y particulares.

Idealmente sería mejor tener una decantación y unificación de criterios. Pero creo que más que problemas técnicos son problemas de voluntad y de intereses.

Cuarta parte: La comunicación de los AI y su relevancia en la toma de decisiones estratégicas en la empresa

Pregunta 14: ¿Piensa que existen AI dependientes o derivados de la comunicación de la empresa? ¿Cuáles son? ¿Cree que pueden ser contabilizados?

Claro, casi todos los activos intangibles lo son. Y sí pueden ser contabilizados, como la imagen de marca.

Pregunta 15: ¿Considera que la gestión de los activos intangibles debe ser llevada desde los mandos altos de la empresa? De esta manera, respecto a los AI derivados de la comunicación, ¿considera que es el Director de Comunicación de la empresa quien debe dirigir su gestión? En caso contrario, ¿quién sería el responsable en la empresa?

El director de comunicación como gestor de los activos intangibles, junto con la alta dirección. Hemos tenido el director de comunicación/jefe de prensa, ahora tenemos el director de comunicación que dice que la comunicación es un recurso estratégico, y falta la fase tres, que es el director de comunicación como gestor de los activos intangibles de la organización.

Pregunta 16: Razone la siguiente afirmación: *Los activos intangibles necesitan siempre de la comunicación para su creación y aumento de valor.*

Sí, porque sin ella no existirían. Mi opinión es que la comunicación es la madre de todos los intangibles.

Pregunta 17: Si se desglosa la estrategia de una empresa en tres niveles

(corporativa –de toda la empresa-, de negocio –para cada unidad de negocio- y funcional –para cada departamento-), y se supone que la creación de valor es el objetivo principal, la toma de decisiones estratégicas en cada nivel será fundamental para continuar con el éxito o buen funcionamiento de la compañía. ¿Considera en este proceso que los activos intangibles juegan un papel esencial?

Yo es que no estoy de acuerdo con esto. Mi opinión es que las organizaciones en general no viven para ganar dinero sino que existen para durar. La función máxima de una organización es perdurar en el tiempo. Es cierto que para ello debe prosperar. Por ello suelo decir “perdurar progresando”, que es la intención de una organización.

Las empresas deben “coevolucionar”, y no lo pueden hacer si no es coordinándose y articulándose en la red en la que se mueven (de proveedores, clientes, instituciones, etc.) Para mí la estrategia es una reforma, una nueva configuración articuladora de la red relacional. Por tanto, una empresa ha de mejorar en ese sentido, y no lo puede hacer si no es por la comunicación.

Pregunta 18: Para poder integrar los recursos intangibles en la medición de valor de una empresa, se propone incorporarlos en los balances de la misma, aumentar la información sobre dichos activos y presentar un informe sobre ellos junto con las cuentas. ¿Cree que sería una buena opción? ¿Se le ocurren otras medidas a tomar? ¿Qué modificaría?

-

Quinta parte: Perspectivas

Pregunta 19: ¿Cómo ve usted la gestión de los AI en el futuro?

Yo he propuesto en mi libro del 2001 un nuevo modelo de gestión. Creo dirigir será gestionar intangibles en el futuro. Lo que importa no es lo que es real, sino lo que los demás perciben como real. ¿Qué es una imagen sin una percepción valorada? La comunicación es vital para que funcionen las organizaciones. No puede haber una organización sin comunicación, y menos unos activos intangibles.

Pregunta 20: ¿Cree que debería tratarse con igual intensidad el pasivo intangible? ¿O por el contrario, éste carece de importancia relativa?

Es aplicar la lógica contable. Me parece inteligente. Yo creo que es un buen factor de equilibrio.

Pregunta 21: Con todo lo visto, ¿opina que los conceptos vistos de activos empresariales pueden aplicarse a territorios, naciones y sectores, es decir, a actividades no empresariales? (Entiéndase por esto el "capital intelectual de las naciones" como riqueza de las mismas, como ejemplo, la marca "ciudad").

Bueno, lo que pasa es que el concepto de nación se diluye. La marca ciudad es algo más paradójico, porque si lo que caracteriza a una ciudad es su identidad, el marketing cambia identidades, lo que requiere una reflexión *ad-hoc*. Y la marca territorio implica determinar por dónde delimitar.

Pregunta 22: ¿Considera que hay algo más que no se haya tratado durante esta entrevista y que desee añadir?

-

17.14. Entrevista a Göran Roos

NOTA: el experto nos ha enviado varias publicaciones junto con otros expertos a los cuales se remite en varias preguntas de la entrevista, y que han sido añadidos a la bibliografía de esta tesis: (Burgman, 2007a), (Burgman, 2007b), (Roos, 2006), (Pike, 2007) y (Pike, 2004). En las respuestas donde se hace referencia a los mismos, se han incluido citas y explicaciones por parte de la doctoranda que pretenden resolver las preguntas, empleando el texto que el experto nos ha dado permiso para mencionar como respuesta.

Entrevista a Göran Roos

Primera parte: La necesidad de medir los Activos Intangibles (AI). Definición y clasificación.

Pregunta 1: Si se considera que un AI es *todo aquello que no tiene una presencia corpórea o física, y que no está destinado por la empresa para su venta*; indique su conformidad respecto a dicha fórmula y si cambiaría algo de ella.

Vea **Roos, G., Pike, S. and Fernström, L.**, "*Managing Intellectual Capital in Practice*", Butterworth-Heinemann, an imprint of Elsevier, USA, 2006.

[**Nota de la doctoranda:** se añaden las referencias a dicha nota que resuelven la pregunta: *Capital intelectual (CI) puede ser definido como todo recurso no-monetario y no-físico que es total o parcialmente controlado por la empresa y que contribuye a la creación de valor de la compañía.* (Roos, 2006: 19)]

Pregunta 2: Respecto a la clasificación de los activos intangibles, existe una gran controversia. Algunos autores afirman que la distinción entre tangibles e intangibles ya de por sí supone errores en la valoración de empresas. ¿Considera adecuado conseguir una clasificación lo más pormenorizada posible de todos los tipos de activos intangibles, o no? ¿Por qué?

Vea **Roos, G., Pike, S. and Fernström, L.**, "*Managing Intellectual Capital in Practice*", Butterworth-Heinemann, an imprint of Elsevier, USA, 2006.

[Nota de la doctoranda: se añaden las referencias a dicha nota que resuelven la pregunta: *Aunque hay muchas maneras diferentes de subdividir el CI, la favorecida por los autores es dividir el capital intelectual en tres categorías basadas en su comportamiento económico. Éstas son: relacional [...], organizacional [...] y humano [...].* (Roos, 2006: 19)]

Pregunta 3: ¿Cree que tener una clasificación exhaustiva de los AI puede ayudar en la medición de los mismos?

Sin definiciones claras (una taxonomía) no se tiene una base para seguir adelante.

Pregunta 4: Algunos autores piensan que los activos intangibles no se intercambian entre empresas, con lo que es imposible deducir su valor a partir de las transacciones habituales de una empresa. ¿Considera que esta afirmación es cierta? ¿Cree necesario incluir a los AI, al igual que ocurre con los tangibles, en los contratos de transacciones empresariales?

Vea **Burgman, R., Roos, G., Boldt-Christmas, L. and S. Pike** "Information needs of internal and external stakeholders and how to respond: Reporting on operations and intellectual capital", International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation (IJAAP), Special issue on Intellectual Capital, Vol. 4, No. 4/5, 2007.

Burgman, R. and G. Roos "Empirical and Structural Evidence for the Increasing Importance of Intellectual Capital Reporting: Implications for the European Community and European Companies" Journal of Intellectual Capital, Vol. 8, No. 1, 2007, pp. 7-51.

[Nota de la doctoranda: se añaden las referencias a los documentos (Burgman, 2007a) y (Burgman, 2007b) respectivamente que resuelven la pregunta:

Los analistas necesitan un modelo de valoración que se incluirá en el contexto de valor de los inversores. [...] Toda empresa necesita un modelo de gestión y un esquema de medición del rendimiento que encarne los principios de gestión que necesitan y quieren seguir. La gestión del modelo debe ser compatible con la teoría de la medición (para ser fiables, válidos, repetibles y evitar la doble contabilidad de la misma manera que la contabilidad basada en transacciones).

(Burgman, 2007a:540)

El CI es cada vez más y más crítico para la rentabilidad futura, y por tanto para la valoración de la

compañía [...]. Esto debe reflejarse en la comunicación externa en mayor medida que actualmente.

(Burgman, 2007a:543)]

Pregunta 5: En el caso de colaboraciones entre empresas o uniones, ¿opina que los AI de las diferentes empresas pueden aprovecharse de las sinergias que haya entre ellos para conseguir una mayor fuerza común? ¿O, por el contrario, piensa que son elementos generados y usados únicamente en ámbitos internos?

Los AI pueden ser apalancados de forma cruzada.

Vea también **Roos, G., Pike, S. and Fernström, L.**, "*Managing Intellectual Capital in Practice*", Butterworth-Heinemann, an imprint of Elsevier, USA, 2006.

[Nota de la doctoranda: se añaden las referencias a los documentos citados para ampliar la respuesta a la pregunta:

Los recursos relacionales no son poseídos ni controlados por la empresa. Cuanto menos puede influir en las relaciones. La empresa no puede poseer las relaciones con su cliente, pero puede tratar de influenciarlas. Una relación está, desde el punto de vista de cada parte, controlada por la otra parte.

Ningún contrato en el mundo puede evitar que se aleje de un acuerdo mentalmente y así evitar el éxito de su intención, al tiempo que sigue cumpliendo con la letra del acuerdo.

(Roos, 2006:21)]

Pregunta 6: Algunos autores, aunque diferencian entre los conceptos de Capital Intelectual y AI, los emplean indistintamente por simplificar el modelo. ¿Está usted de acuerdo en equiparar el Capital Intelectual con los Activos Intangibles? ¿Qué implicaciones tiene?

Los orígenes y el propósito de los términos son distintos (contabilidad versus estrategia) y, por lo tanto, la mezcla inconsciente es desafortunada, ya que infiere características que tienen consecuencias.

Pregunta 7: En consecuencia, considerando que el "conocimiento" es un "recurso estratégico", y que éste podría desglosarse en "aprendizaje organizativo", "capital intelectual" y "gestión del conocimiento"; ¿cree que con la medición del capital intelectual se podría mejorar la gestión del recurso estratégico?

No estoy de acuerdo con el supuesto de la pregunta (se trata de un tema epistemológico y debe ser abordada de forma cuidadosa).

Segunda parte: Valoración contable de AI

Pregunta 8: Desde Enero de 2005, la UE ha realizado una regulación de las normas contables con el fin de homogeneizar los estados financieros de las empresas, así como de favorecer la transparencia y la contabilidad. Todas las compañías deben presentar sus cuentas según las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Este debería ser un buen momento para favorecer la definición de los activos intangibles dentro de dichas cuentas. Aún así, en esta nueva normativa los activos intangibles continúan siendo no reconocidos en parte. Y la discrepancia con la normativa anglosajona (las FASB) favorece dicha discriminación. ¿Considera igualmente que dicha normalización es un primer paso para una mejor valoración de los AI? ¿Cree que queda todavía camino por recorrer? Justifique su respuesta.

Vea los artículos de la Pregunta 4.

[Nota de la doctoranda: se añaden las referencias a los documentos que resuelven la pregunta:

[...] los estándares para la medición de recursos y la medición del rendimiento de la actividad debe ser desarrollado por organismos de normalización (como el IASB) u organismos profesionales (como la Asociación de Contadores Públicos), ya que deberá ser un conjunto consistente de expectativas en relación con la exhaustividad y la calidad de la preparación de los datos, así como de su interpretación.

[...]

En nuestra opinión, la credibilidad del reconocimiento del capital intelectual sólo ocurrirá cuando administrativamente se contabilicen sobre la base del coste histórico. Esto no significa que proponamos que el CI sea incluido en las cuentas financieras – más que cuando el CI se incluye en la sección de divulgación pertinente de un informe anual, si el valor ha de ser atribuido a un elemento del CI, que lo sea sobre el coste histórico neto de la inversión realizada en él. Lo que será importante para los usuarios de la información será la identificación de los recursos del capital intelectual como causa conectada con el valor de la empresa, a ojos de los directores.

(Burgman, 2007a:544-545)]

Pregunta 9: Parece existir una falta de adaptación de la normativa contable a las necesidades de comunicación de los activos intangibles, que deberían ser incluidos en el balance de la empresa. Muchos autores piensan que esto sería inadecuado debido a su volatilidad y subjetividad. ¿Considera que dicho reconocimiento es necesario para poder incluirlos en su patrimonio contable? En su opinión, ¿dicho

reconocimiento se podría llevar a cabo en breve?

Vea los artículos de la Pregunta 4.

[Nota de la doctoranda: se añaden las referencias a los documentos que resuelven la pregunta:

La presentación de informes y los modelos de divulgación requeridos para describir la realidad actual son diferentes a los modelos de informes tradicionales. Teniendo en cuenta esto, es importante que las empresas sepan las necesidades de información de los *stakeholders* internos y externos [...]. Esto puede requerir, en algunas jurisdicciones, protección legal [...] si las empresas van a proporcionar información adicional voluntaria.

Al mismo tiempo, se requiere más investigación en cómo debe ser una nueva presentación de informes y marco de divulgación, pareciendo más un compromiso entre los deseos de todos los *stakeholders*. La investigación académica y la experimentación en la empresa permitirán, al final, la regulación basada en una buena fundamentación, con un marco de probada eficacia y con un contenido válido para todos los *stakeholders* implicados.

La única alternativa de contenido profundo que podemos ver siendo regulada en el futuro próximo sería una donde se asume un *stakeholder* sintetizado y se construye un modelo en torno a esta suposición. Dicho modelo deberá ser riguroso, auditable y bien fundamentado en la teoría de medición.

(Burgman, 2007a: 543-544)]

Tercera parte: Los métodos de valoración de los AI

Pregunta 10: Para valorar activos intangibles se puede hacer uso de métodos que emplean herramientas financieras (como el EVA o el Market-to-book-Value) y métodos que, por el contrario, usan indicadores (como el Balanced Scorecard o el Intangible Assets Monitor). Los métodos financieros son aquellos que ofrecen un resultado monetario, que es fácil de comparar y de evaluar. Los métodos no financieros emplean ratios o porcentajes, más difícilmente comparables pero que evalúan elementos de los AI que los financieros no pueden. Conociendo las diferencias entre ambos, ¿por cuáles optaría?

Vea **Roos, G., Pike, S. and Fernström, L.**, "*Managing Intellectual Capital in Practice*", Butterworth-Heinemann, an imprint of Elsevier, USA, 2006.

Pike, S. and G. Roos, "*The validity of measurement frameworks: measurement theory*" in Neely, A. (ed.), *Business Performance Measurement; Unifying Theory and Integrating Practice*; 2nd Edition, Cambridge University Press, 2007, pp.

218-236

Pike, S. and G. Roos "*Mathematics and Modern Business Management*", Invited Paper for the Performance Management Association Symposium, INSEAD, July 28-29, 2003, Modified paper presented at the Cranfield Centre for Business Performance PMA IC 2003 SYMPOSIUM, October 1st, 2003 and in further modified form at 25th McMaster World Congress Managing Intellectual Capital, Hamilton, Ontario, Canada, January 14th - 16th, 2004 and published in the Journal of Intellectual Capital, Vol. 5, No. 2, 2004. pp. 243-256. This paper has been nominated as one of six papers for the Journal of Intellectual Capital's 'Outstanding Paper' Award and has been named as the Literati Club Awards for Excellence outstanding paper for 2005 for the title Journal of Intellectual Capital.

[Nota de la doctoranda: se añaden las referencias a los documentos que resuelven la pregunta, respectivamente (Roos, 2006) y (Pike, 2004):

Las metodologías MCM y ROA se pueden ignorar desde el principio, ya que están basadas fundamentalmente en figuras financieras, aumentadas por determinados activos intangibles. Si el contexto de medición es el valor de la compañía, entonces son a la vez incompletos. Además, los enfoques ROA tienden a basarse en comparaciones de mercado en vez de en la propia empresa, y muchos de las aproximaciones MCM ven el CI como una entidad separable del valor en libros.

DIC y, en menor medida, los métodos SC, ofrecen la posibilidad de crear una imagen comprensiva de la salud de la empresa, y pueden ser aplicados a cualquier nivel de la organización.

(Pike, 2004: 246-247)

[...] Cuando las métricas son subjetivas, no existe ninguna razón por la que las escalas de ratio no puedan continuar siendo usadas.

(Pike, 2004:254)

Los recursos monetarios y físicos son recursos rivales. Esto significa que no pueden ser simultáneamente usados para diferentes propósitos. [...]. Los recursos CI, por otro lado, pueden ser sólo parcialmente excluidos, lo que significa que es muy difícil prevenir legalmente a otros de su apropiación y por tanto, la elaboración de beneficio económico de ellos.

(Roos, 2006: 22)]

Pregunta 11: Si ha realizado o participado en un proyecto de valoración de AI, ¿tuvieron en cuenta cuales eran los objetivos del mismo (transacción, gestión o contabilidad)?

Sí y sí.

Pregunta 12: Los métodos de valoración de activos intangibles, tanto los

financieros como los no financieros, son una mera aproximación a su valor, y ofrecen un margen dentro del cual se pueden mover los resultados de manera aceptable. ¿Considera este dato, por tanto, un apoyo para la toma de decisiones estratégicas en la empresa?

No estoy de acuerdo con la premisa de la pregunta.

Pregunta 13: Durante la presente investigación se ha realizado una recopilación y catalogación de gran parte de los métodos de valoración de intangibles existentes, obteniendo un total de casi 60. Aún con este elevado número, no se consigue homogeneizar dicha valoración. ¿Cuáles son los factores que cree causantes de no tener un único método? ¿Cuál considera que podría ser la opción: continuar desarrollando nuevos métodos, basarse en anteriores o intentar unificar mediante ciertos criterios? Desarrolle su respuesta.

La gente, o no entiende las bases filosóficas para la valoración (axiología), o la aplicación práctica (teoría de medición y MAVT), o no han leído sobre el tema. Es como tratar de construir un coche sin ningún conocimiento de los dominios de conocimiento pertinentes.

Cuarta parte: La comunicación de los AI y su relevancia en la toma de decisiones estratégicas en la empresa

Pregunta 14: ¿Piensa que existen AI dependientes o derivados de la comunicación de la empresa? ¿Cuáles son? ¿Cree que pueden ser contabilizados?

No estoy seguro de entender la pregunta.

Pregunta 15: ¿Considera que la gestión de los activos intangibles debe ser llevada desde los mandos altos de la empresa? De esta manera, respecto a los AI derivados de la comunicación, ¿considera que es el Director de Comunicación de la empresa quien debe dirigir su gestión? En caso contrario, ¿quién sería el responsable en la empresa?

Esto entra dentro de las responsabilidades normales de los directivos y el director de comunicación debería, en gran parte, mantenerse fuera de ellas.

Pregunta 16: Razone la siguiente afirmación: *Los activos intangibles necesitan siempre de la comunicación para su creación y aumento de valor.*

Esto es cierto en mayor (por ej. conocimiento) o menor (por ej. rutinas) medida para todos los AI.

Pregunta 17: Si se desglosa la estrategia de una empresa en tres niveles (corporativa –de toda la empresa-, de negocio –para cada unidad de negocio- y funcional –para cada departamento-), y se supone que la creación de valor es el objetivo principal, la toma de decisiones estratégicas en cada nivel será fundamental para continuar con el éxito o buen funcionamiento de la compañía. ¿Considera en este proceso que los activos intangibles juegan un papel esencial?

Vea **Roos, G., Pike, S. and Fernström, L.**, "*Managing Intellectual Capital in Practice*", Butterworth-Heinemann, an imprint of Elsevier, USA, 2006.

[**Nota de la doctoranda:** se añaden las referencias al documento que resuelven la pregunta: véase el caso de (Roos, 2006:20) acerca de cómo afectan los AI en la toma de decisiones estratégicas en la empresa *Radisson SAS Hotels & Resorts*.]

Pregunta 18: Para poder integrar los recursos intangibles en la medición de valor de una empresa, se propone incorporarlos en los balances de la misma, aumentar la información sobre dichos activos y presentar un informe sobre ellos junto con las cuentas. ¿Cree que sería una buena opción? ¿Se le ocurren otras medidas a tomar? ¿Qué modificaría?

Consulte los artículos adjuntados.

[**Nota de la doctoranda:** se añaden las referencias a los documentos que resuelven la pregunta (Burgman, 2007a), (Burgman, 2007b), (Pike, 2007) y (Pike, 2004):

Los informes sobre el capital intelectual deben ser una parte integral de los informes operacionales y no se propone como un complemento voluntario adjunto a cualquiera de los informes financieros u operativos.

(Burgman, 2007a:544)

Es absolutamente necesario un requisito legislativo para los informes de capital intelectual como condición para seguir adelante. [...] Para Europa, existe un ineludible imperativo de liderazgo supranacional de la OECD y la Comisión Europea de tomar la iniciativa en el desarrollo de la estructura general y el marco legislativo para la presentación de informes de capital intelectual en el contexto de los informes operacionales en nombre de las empresas europeas. Ha habido iniciativas en el pasado,

pero parecen haberse estancado. [...]

(Burgman, 2007b: 36-37)

Algunas de las recomendaciones principales que realiza son: *se debe investigar para unificar los niveles básicos 2 y 3 de las definiciones de recursos y de la naturaleza de los atributos de los recursos; [...] los investigadores deben considerar el problema de la medición de CI más ampliamente [...] (Pike, 2007:18)]*

Quinta parte: Perspectivas

Pregunta 19: ¿Cómo ve usted la gestión de los AI en el futuro?

Será una práctica común.

Pregunta 20: ¿Cree que debería tratarse con igual intensidad el pasivo intangible? ¿O por el contrario, éste carece de importancia relativa?

Con la misma intensidad.

Pregunta 21: Con todo lo visto, ¿opina que los conceptos vistos de activos empresariales pueden aplicarse a territorios, naciones y sectores, es decir, a actividades no empresariales? (Entiéndase por esto el "capital intelectual de las naciones" como riqueza de las mismas, como ejemplo, la marca "ciudad").

Sí -numerosos casos publicados. Por ejemplo:

- **Peng, T.-J. A., Pike, P and Roos, G.** "*Intellectual capital and performance indicators: Taiwanese healthcare sector*", Journal of Intellectual Capital Vol. 8, No. 4, 2007.
- **O'Connor, A., Roos, G. and T. Vickers-Willis,** "*Evaluating an Australian Public Policy Organization's Innovation Capacity*", European Journal of Innovation Management, Vol. 10, No. 4, 2007.
- **Burgman, R. and G. Roos** "*Measuring, Managing and Delivering Value Performance in the Public Sector*", International Journal of Learning and Intellectual Capital, Vol. 1, No. 2, 2004, pp. 132-149.
- **Fernström, L. and G. Roos** "*Differences in Value Creating Logics and Their Managerial Consequences - The Case of Authors, Publishers and Printers*", International Journal of the Book, Volume 1, 2004, pp. 493-506.

- **Pike, S., Roos, G. and B. Marr** "*Strategic Management of Intangible Assets and Value Drivers in R&D Organizations*", R&D Management Special Issue Innovation and Intangible Assets, Vol. 35, Issue 2, 2005 March, pp. 111-124.
- **Fernström, L. Pike, S. and G. Roos** "*Understanding the Truly Value Creating Resources - The Case of a Pharmaceutical Company*", International Journal of Learning and Intellectual Capital, Vol. 1, No. 1, 2004, pp. 105-120.
- **Fletcher, A., Guthrie, J. Steane, P., Roos, G. and S. Pike** "*Mapping Stakeholder Perceptions for a Third Sector Organization*", Journal of Intellectual Capital, Vol. 4, No. 4, 2003, pp. 505-527.
- **Roos, G.** "*The Increasing Importance of RTO's for Modern Economies*", En Route Vers Lisbonne, CRP Henri Tudor, 4th – 5th December 2008, Luxembourg.
- **Garnett, H. M., Roos, G. and S. Pike**, "*Repeatable Assessment for Determining Value and Enhancing Efficiency and Effectiveness in Higher Education*", OECD, Directorate for Education, Programme on Institutional Management in Higher Education [IMHE) Conference: Outcomes of Higher Education – Quality, Relevance and Impact, 8th -9th September 2008, Paris, France.
- **Pike, S. and G. Roos** "*Innovation Management from an Intellectual Capital Perspective*", Paper accepted for the International Forum on Knowledge Asset Dynamics (IFKAD), Annual Conference 2008 "Intellectual Capital Dynamics & Innovation Capabilities", Center for Value Management, University of Basilicata, 26th – 37th June, 2008, Matera, Italy.
- **Pike, S., and G. Roos** "*New Club of Paris and The World Bank Institute: An Intellectual Capital View of Business Model Innovation*", Intellectual Capital for Communities in the Knowledge Economy Nations, Regions, Cities and Emerging Communities, 22nd – 23rd May 2008, Paris, France.
- **Peng, T.-J. A., Pike, S., Johnson, C.-H. Y. and G. Roos** "*Is Coopetition a Good Idea? The Example of a Coopetitive Supermarket Network in Taiwan*", paper presented at Academy of Management Annual Meeting - Theme: Doing Well By Doing Good, Track: Interfirm Network Formation, August 7th, 2007, Philadelphia, USA.
- **Boldt-Christmas, L., Roos, G. and Pike, S.** "*Designing a Funding*

- Mechanism in a Government R&D Organization: Applying the Intellectual Capital Lens*", paper presented at The 9th World Congress on Intellectual Capital and Innovation, 24th – 26th January, 2007, Hamilton, Canada.
- **Boldt-Christmas, L., Roos, G. and Pike, S.** "*Knowledge Creation Through National Innovation Systems*", paper presented at The 3rd Asia-Pacific International Conference on Knowledge Management, 11th – 13th December, 2006, Hong Kong.
 - **Uchida, Y. and Roos, G.** "*Intellectual resource Management and Sustainable Competitive Advantage*", Paper presented at the OECD Conference on "Intellectual Assets Based Management - Toward innovation and sustainable growth", 7th – 8th December 2006, Tokyo, Japan.
 - **Pike, S. and Roos G.** "*The Use Of Performance Data In Service Design: The Case Of A Fast-Food Chain*", Paper presented at the 5th International Conference on Theory and Practice in Performance Measurement and Management, Theme: Measuring Different Dimensions of Performance, Practical Application, 25th – 28th July, 2006, London, UK . Proceedings reference: S. Pike, G. Roos, (Eds: A. Neely, M. Kennerley, A. Walters), (2006), *The Use of Performance Data in Service Design: The Case of a Fast-Food Chain, Performance Measurement and Management: Private and Public*, Centre for Business Performance, pp1095-1102.
 - **Garnett, H., Pike, S. and Roos G.** "*The Application of Conjoint Measurement to Reveal the Real Value of Research: A Case Study of an Australian University*", Track: 28 Performance Management, The 6th Annual Conference of the European Academy of Management 6th Annual Conference - Energizing European Management, 16th -19th May, 2006, Oslo, Norway. Abstract [pp 126-127] available online at http://euram2006.contigocms.dk/media/Katalogen_04_mai_ver17.pdf.
 - **ICS Ltd**, "*A Pilot Study Providing a Decision Basis for Structuring the Swedish RTO System to Achieve Maximum National Economic Impact Against the Backdrop of Expected Technological Development in Key Areas and the Potential Impact of these Developments on the Swedish Industrial Structure in the Period 2010-2020*", London, December 2008.
 - **ICS Ltd**, "*An analysis of the automotive industry covering the period 2009 – 2020 with special focus on the automotive ICT-sector - Resulting in a recommendation of a possible RTO structure for maximum contribution to industrial value creation*", London, December 2008.

- **ICS Ltd**, "*Developing a process for creating a business model innovation strategy for Department of Trade and Economic Development, South Australia*", London, October 2007.
- **Roos, G., Anderberg, A. and L. Fernström**, "*Science Investment Framework Review – Final Report*" inclusive of working papers 1-3, Report prepared for the Department of Primary Industries, Melbourne, Victoria, Australia, June, 2006.
- **Roos, G., Fernström, L. and O. Gupta**, "*National Innovation Systems: Finland, Sweden & Australia Compared: Learnings for Australia*" Report prepared for the Australian Business Foundation, November, 2005.
- **Anderberg, B. and G. Roos**, "*Vorschlag für ein Forschungssystem des ÖBH*", Report for the Austrian General Staff, May 2005.
- **Roos, G. and O. Gupta**, "*National Innovation Systems: Experiences from Finland, Sweden and Australia Compared*" Report for the Australian Business Foundation, 2004.
- **Anderberg, B. and G. Roos**, "*Recommendations for an Effective Research and Technology Management System within the BMVL*", Report for the Austrian Ministry of Defence, April 2004.
- **Guthrie, J. Steane, P., Roos, G., Pike, S. and K. Jacobsen** "*Stakeholder Value Dimensions of Australian Red Cross Blood Service*", Macquarie Graduate School of Management, Macquarie University External Collaborative Research Grants Scheme 2002.

Pregunta 22: ¿Considera que hay algo más que no se haya tratado durante esta entrevista y que desee añadir?

Por favor, vea la nota adjunta para una respuesta.

Echa un vistazo a: **Roos, G. and S. Pike** "*Intellectual Capital Research: A Personal View*" paper presented at IC-Congress 2007, INHOLLAND University of professional education, Haarlem, The Netherlands, 3rd - 4th May 2007.

[Nota de la doctoranda: se añaden las referencias a los documentos que resuelven la pregunta (Burgman, 2007a), (Burgman, 2007b), (Pike, 2007) y (Pike, 2004):

El contenido de los informes de capital intelectual debe ser determinado por referencia al modelo de negocio de la empresa [...] y a la comprensión de los controladores específicos de valor de la empresa [...] que son una relación causal con dicho valor y su creación.

(Burgman, 2007a:544)

[...] no es imposible diseñar una metodología única que cumpla en todas las partes.

(Pike, 2004:255)

Las empresas deben participar más con los equipos de investigación de la universidad y de las escuelas de negocios para transferir conocimientos sobre CI y curiosidad sobre él.

(Pike, 2007:18)]

17.15. Entrevista a Gabriela Salinas Fabbri

Entrevista a Gabriela Salinas Fabbri

Primera parte: La necesidad de medir los Activos Intangibles (AI). Definición y clasificación.

Pregunta 1: Si se considera que un AI es *todo aquello que no tiene una presencia corpórea o física, y que no está destinado por la empresa para su venta*; indique su conformidad respecto a dicha fórmula y si cambiaría algo de ella.

En realidad es una definición un poco pobre... Un AI es un activo que

- No tiene apariencia física, ni carácter monetario
- Está controlado por la empresa
- Tiene capacidad de generar beneficios económicos futuros

Pregunta 2: Respecto a la clasificación de los activos intangibles, existe una gran controversia. Algunos autores afirman que la distinción entre tangibles e intangibles ya de por sí supone errores en la valoración de empresas. ¿Considera adecuado conseguir una clasificación lo más pormenorizada posible de todos los tipos de activos intangibles, o no? ¿Por qué?

Clasificar por clasificar, no. Sólo tiene sentido si de ello pueden deducirse diferencias metodológicas a la hora de valorar. Distinguir entre tangibles e intangibles no supone un error en la valoración de empresas.

Pregunta 3: ¿Cree que tener una clasificación exhaustiva de los AI puede ayudar en la medición de los mismos?

Sí, como expliqué en la pregunta 2.

Pregunta 4: Algunos autores piensan que los activos intangibles no se intercambian entre empresas, con lo que es imposible deducir su valor a partir de las transacciones habituales de una empresa. ¿Considera que esta afirmación es cierta? ¿Cree necesario incluir a los AI, al igual que ocurre con los tangibles, en los contratos de transacciones empresariales?

No estoy de acuerdo con la afirmación de que se incluyen sólo los activos tangibles en los contratos. Si compro la empresa, debo dejar claro en el contrato

qué compro, si compro los intangibles, esto debe verse reflejado... Los activos intangibles no tienen un mercado líquido, pero sí se han comprado y vendido marcas independientemente del negocio en el pasado... Es difícil aplicar el enfoque de mercado a su valoración porque no existe un mercado líquido...

Pregunta 5: En el caso de colaboraciones entre empresas o uniones, ¿opina que los AI de las diferentes empresas pueden aprovecharse de las sinergias que haya entre ellos para conseguir una mayor fuerza común? ¿O, por el contrario, piensa que son elementos generados y usados únicamente en ámbitos internos?

Hay muchos tipos diferentes de activos intangibles, y la utilización conjunta o explotación individual dependerá del tipo de colaboración de la que estemos hablando, no hay reglas universales.

Pregunta 6: Algunos autores, aunque diferencian entre los conceptos de Capital Intelectual y AI, los emplean indistintamente por simplificar el modelo. ¿Está usted de acuerdo en equiparar el Capital Intelectual con los Activos Intangibles? ¿Qué implicaciones tiene?

Para mí, los modelos de capital intelectual como el de Skandia, son modelos de gestión. El problema de equiparar este concepto con el de activos intangibles, es que la definición de capital intelectual es amplia y discordante entre académicos, cuando la definición de activo intangible desde el punto de vista contable es unívoca. Utilizarlos como sinónimos genera confusión.

Pregunta 7: En consecuencia, considerando que el "conocimiento" es un "recurso estratégico", y que éste podría desglosarse en "aprendizaje organizativo", "capital intelectual" y "gestión del conocimiento"; ¿cree que con la medición del capital intelectual se podría mejorar la gestión del recurso estratégico?

No estoy segura de que aplicando los modelos de capital intelectual que conocemos pueda mejorarse en gran medida la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizativo, particularmente cuando la mayoría de las veces estos modelos se aplican para publicar información en la memoria y no para gestionar el conocimiento y aprendizaje organizativo.

Segunda parte: Valoración contable de AI

Pregunta 8: Desde Enero de 2005, la UE ha realizado una regulación de las normas contables con el fin de homogeneizar los estados financieros de las

empresas, así como de favorecer la transparencia y la contabilidad. Todas las compañías deben presentar sus cuentas según las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Este debería ser un buen momento para favorecer la definición de los activos intangibles dentro de dichas cuentas. Aún así, en esta nueva normativa los activos intangibles continúan siendo no reconocidos en parte. Y la discrepancia con la normativa anglosajona (las FASB) favorece dicha discriminación. ¿Considera igualmente que dicha normalización es un primer paso para una mejor valoración de los AI? ¿Cree que queda todavía camino por recorrer? Justifique su respuesta.

Las NIIF, en todo caso, favorecen una asignación más transparente del precio de adquisición. No son normas de valoración, sino de contabilización.

Pregunta 9: Parece existir una falta de adaptación de la normativa contable a las necesidades de comunicación de los activos intangibles, que deberían ser incluidos en el balance de la empresa. Muchos autores piensan que esto sería inadecuado debido a su volatilidad y subjetividad. ¿Considera que dicho reconocimiento es necesario para poder incluirlos en su patrimonio contable? En su opinión, ¿dicho reconocimiento se podría llevar a cabo en breve?

No creo que los activos intangibles DEBAN reconocerse e incluirse en los balances de las empresas si han sido generados internamente y su inclusión no redundaría necesariamente en beneficios económicos o fiscales inmediatos.

Tercera parte: Los métodos de valoración de los AI

Pregunta 10: Para valorar activos intangibles se puede hacer uso de métodos que emplean herramientas financieras (como el EVA o el Market-to-book-Value) y métodos que, por el contrario, usan indicadores (como el Balanced Scorecard o el Intangible Assets Monitor). Los métodos financieros son aquellos que ofrecen un resultado monetario, que es fácil de comparar y de evaluar. Los métodos no financieros emplean ratios o porcentajes, más difícilmente comparables pero que evalúan elementos de los AI que los financieros no pueden. Conociendo las diferencias entre ambos, ¿por cuáles optaría?

Depende el objetivo. Si voy a gestionar, métodos no financieros. Si tengo que valorar por una combinación de negocios, métodos financieros.

Pregunta 11: Si ha realizado o participado en un proyecto de valoración de AI,

¿tuvieron en cuenta cuales eran los objetivos del mismo (transacción, gestión o contabilidad)?

Por supuesto.

Pregunta 12: Los métodos de valoración de activos intangibles, tanto los financieros como los no financieros, son una mera aproximación a su valor, y ofrecen un margen dentro del cual se pueden mover los resultados de manera aceptable. ¿Considera este dato, por tanto, un apoyo para la toma de decisiones estratégicas en la empresa?

No es necesario conocer el valor de un activo para absolutamente todas las decisiones estratégicas.

Pregunta 13: Durante la presente investigación se ha realizado una recopilación y catalogación de gran parte de los métodos de valoración de intangibles existentes, obteniendo un total de casi 60. Aún con este elevado número, no se consigue homogeneizar dicha valoración. ¿Cuáles son los factores que cree causantes de no tener un único método? ¿Cuál considera que podría ser la opción: continuar desarrollando nuevos métodos, basarse en anteriores o intentar unificar mediante ciertos criterios? Desarrolle su respuesta.

La diversificación de agencias publicitarias hacia el sector de *branding*, la rentabilidad inicial del sector y la actitud de muchas empresas del sector que, con la publicación de *rankings*, han contribuido a la percepción de que cualquiera puede valorar marcas.

Cuarta parte: La comunicación de los AI y su relevancia en la toma de decisiones estratégicas en la empresa

Pregunta 14: ¿Piensa que existen AI dependientes o derivados de la comunicación de la empresa? ¿Cuáles son? ¿Cree que pueden ser contabilizados?

Muchos factores e iniciativas empresariales influyen en el valor de los activos intangibles, entre otras actividades, la comunicación. Por ejemplo, en el valor de la marca. La pregunta respecto a la contabilización está contestada en la pregunta 9.

Pregunta 15: ¿Considera que la gestión de los activos intangibles debe ser llevada desde los mandos altos de la empresa? De esta manera, respecto a los AI

derivados de la comunicación, ¿considera que es el Director de Comunicación de la empresa quien debe dirigir su gestión? En caso contrario, ¿quién sería el responsable en la empresa?

El Director de Comunicación entendido como responsable de la relación con la prensa, no debería ser el responsable de la gestión de los intangibles en general.

Pregunta 16: Razone la siguiente afirmación: *Los activos intangibles necesitan siempre de la comunicación para su creación y aumento de valor.*

Es verdad pero también necesitan de medición y de protección, y de coherencia, siempre que entendamos comunicación en un sentido amplio.

Pregunta 17: Si se desglosa la estrategia de una empresa en tres niveles (corporativa –de toda la empresa-, de negocio –para cada unidad de negocio- y funcional –para cada departamento-), y se supone que la creación de valor es el objetivo principal, la toma de decisiones estratégicas en cada nivel será fundamental para continuar con el éxito o buen funcionamiento de la compañía. ¿Considera en este proceso que los activos intangibles juegan un papel esencial?

Tener en cuenta y alinear los objetivos con marca.

Pregunta 18: Para poder integrar los recursos intangibles en la medición de valor de una empresa, se propone incorporarlos en los balances de la misma, aumentar la información sobre dichos activos y presentar un informe sobre ellos junto con las cuentas. ¿Cree que sería una buena opción? ¿Se le ocurren otras medidas a tomar? ¿Qué modificaría?

No creo acertado incluir en un balance activos intangibles generados internamente simplemente por el hecho de “brindar más información.” Es más, esto podría generar mayor volatilidad si surgiesen deterioros de valor. Si las empresas quieren informar sobre sus activos intangibles, pueden hacerlo en la sección narrativa de la memoria.

Quinta parte: Perspectivas

Pregunta 19: ¿Cómo ve usted la gestión de los AI en el futuro?

Mucho más profesionalizada, más enfocada a la gestión de experiencias y basada en la creación de valor.

Pregunta 20: ¿Cree que debería tratarse con igual intensidad el pasivo intangible?
¿O por el contrario, éste carece de importancia relativa?

No estoy familiarizada con el concepto de pasivo intangible.

Pregunta 21: Con todo lo visto, ¿opina que los conceptos vistos de activos empresariales pueden aplicarse a territorios, naciones y sectores, es decir, a actividades no empresariales? (Entiéndase por esto el "capital intelectual de las naciones" como riqueza de las mismas, como ejemplo, la marca "ciudad").

Algunos conceptos sí pueden extenderse a la gestión de las imágenes de las regiones, pero es un tema mucho más complejo que gestionar una marca empresarial.

Pregunta 22: ¿Considera que hay algo más que no se haya tratado durante esta entrevista y que desee añadir?

No.

17.16. Entrevista a Juan Carlos Scarabino

Entrevista a Juan Carlos Scarabino

Primera parte: La necesidad de medir los Activos Intangibles (AI). Definición y clasificación.

Pregunta 1: Si se considera que un AI es *todo aquello que no tiene una presencia corpórea o física, y que no está destinado por la empresa para su venta*; indique su conformidad respecto a dicha fórmula y si cambiaría algo de ella.

De acuerdo, no cambiaría.

Pregunta 2: Respecto a la clasificación de los activos intangibles, existe una gran controversia. Algunos autores afirman que la distinción entre tangibles e intangibles ya de por sí supone errores en la valoración de empresas. ¿Considera adecuado conseguir una clasificación lo más pormenorizada posible de todos los tipos de activos intangibles, o no? ¿Por qué?

Desde mi óptica los errores de valoración de empresas no se producen por la distinción entre tangibles e intangibles. Considero que conseguir una clasificación pormenorizada de los tipos de activos intangibles, no cambiaría la situación, al menos en el corto plazo. Los activos tangibles están clasificados en detalle y sin embargo no se puede afirmar que estén bien valuados.

Pregunta 3: ¿Cree que tener una clasificación exhaustiva de los AI puede ayudar en la medición de los mismos?

Puede ayudar, pero en el corto plazo el problema es otro. El tema pasa por valorar más la ciencia como plataforma de crecimiento de una disciplina que siempre se ha basado en cuestiones empíricas.

Pregunta 4: Algunos autores piensan que los activos intangibles no se intercambian entre empresas, con lo que es imposible deducir su valor a partir de las transacciones habituales de una empresa. ¿Considera que esta afirmación es cierta? ¿Cree necesario incluir a los AI, al igual que ocurre con los tangibles, en los contratos de transacciones empresariales?

Considero que si bien el intercambio es ínfimo, sería interesante incluirlo en los

contratos de transacciones empresariales, pero si se va a la raíz del problema, entiendo debe obviarse lo transaccional para valorar los AI.

Pregunta 5: En el caso de colaboraciones entre empresas o uniones, ¿opina que los AI de las diferentes empresas pueden aprovecharse de las sinergias que haya entre ellos para conseguir una mayor fuerza común? ¿O, por el contrario, piensa que son elementos generados y usados únicamente en ámbitos internos?

Pueden aprovecharse las sinergias.

Pregunta 6: Algunos autores, aunque diferencian entre los conceptos de Capital Intelectual y AI, los emplean indistintamente por simplificar el modelo. ¿Está usted de acuerdo en equiparar el Capital Intelectual con los Activos Intangibles? ¿Qué implicaciones tiene?

En el estado actual del arte, considero carece de relevancia la diferenciación, por lo que en principio estoy de acuerdo con equipar el Capital Intelectual con los Activos Intangibles. En el largo plazo, el detalle siempre es bienvenido.

Pregunta 7: En consecuencia, considerando que el "conocimiento" es un "recurso estratégico", y que éste podría desglosarse en "aprendizaje organizativo", "capital intelectual" y "gestión del conocimiento"; ¿cree que con la medición del capital intelectual se podría mejorar la gestión del recurso estratégico?

Sí, no me cabe ninguna duda al respecto.

Segunda parte: Valoración contable de AI

Pregunta 8: Desde Enero de 2005, la UE ha realizado una regulación de las normas contables con el fin de homogeneizar los estados financieros de las empresas, así como de favorecer la transparencia y la contabilidad. Todas las compañías deben presentar sus cuentas según las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Este debería ser un buen momento para favorecer la definición de los activos intangibles dentro de dichas cuentas. Aún así, en esta nueva normativa los activos intangibles continúan siendo no reconocidos en parte. Y la discrepancia con la normativa anglosajona (las FASB) favorece dicha discriminación. ¿Considera igualmente que dicha normalización es un primer paso para una mejor valoración de los AI? ¿Cree que queda todavía camino por recorrer? Justifique su respuesta.

Todavía queda un largo camino por recorrer. Me preocupará sobremanera que el mismo se encuentre, porque lo veo bastante distante de los esfuerzos. No considero a las normas como una forma de crecimiento científico, sino como a simples acuerdos gremiales que quitan jerarquía a la profesión y la alejan del nivel científico que merece.

Pregunta 9: Parece existir una falta de adaptación de la normativa contable a las necesidades de comunicación de los activos intangibles, que deberían ser incluidos en el balance de la empresa. Muchos autores piensan que esto sería inadecuado debido a su volatilidad y subjetividad. ¿Considera que dicho reconocimiento es necesario para poder incluirlos en su patrimonio contable? En su opinión, ¿dicho reconocimiento se podría llevar a cabo en breve?

La volatilidad y la subjetividad también existen en la valoración de los tangibles, atados a criterios de prudencia y a resultados de transacciones a las cuales se les otorga "objetividad". Considero que el reconocimiento es totalmente necesario y tendría que llevarse a cabo en breve, siempre y cuando la profesión contable decida crecer científicamente.

Tercera parte: Los métodos de valoración de los AI

Pregunta 10: Para valorar activos intangibles se puede hacer uso de métodos que emplean herramientas financieras (como el EVA o el Market-to-book-Value) y métodos que, por el contrario, usan indicadores (como el Balanced Scorecard o el Intangible Assets Monitor). Los métodos financieros son aquellos que ofrecen un resultado monetario, que es fácil de comparar y de evaluar. Los métodos no financieros emplean ratios o porcentajes, más difícilmente comparables pero que evalúan elementos de los AI que los financieros no pueden. Conociendo las diferencias entre ambos, ¿por cuáles optaría?

Opto por los indicadores, siempre y cuando los mismos sean el fundamento para llegar a un resultado monetario y no se queden en menos ratios.

Pregunta 11: Si ha realizado o participado en un proyecto de valoración de AI, ¿tuvieron en cuenta cuales eran los objetivos del mismo (transacción, gestión o contabilidad)?

He participado en valoraciones e investigado el tema y considero que tanto para transacciones como para gestión o contabilidad el resultado debe ser el mismo.

Se está en el mismo caso de la valoración de los tangibles.

Pregunta 12: Los métodos de valoración de activos intangibles, tanto los financieros como los no financieros, son una mera aproximación a su valor, y ofrecen un margen dentro del cual se pueden mover los resultados de manera aceptable. ¿Considera este dato, por tanto, un apoyo para la toma de decisiones estratégicas en la empresa?

Por supuesto, pero quiero rescatar que toda valoración constituye un acto subjetivo y por lo tanto siempre es una "mera aproximación a su valor". Todo valor es esquivo y tiene una vida útil demasiado corta como para pretender otorgarle objetividad y por lo tanto representar la realidad económica.

Pregunta 13: Durante la presente investigación se ha realizado una recopilación y catalogación de gran parte de los métodos de valoración de intangibles existentes, obteniendo un total de casi 60. Aún con este elevado número, no se consigue homogeneizar dicha valoración. ¿Cuáles son los factores que cree causantes de no tener un único método? ¿Cuál considera que podría ser la opción: continuar desarrollando nuevos métodos, basarse en anteriores o intentar unificar mediante ciertos criterios? Desarrolle su respuesta.

Considero que no es necesario llegar a un único método. Cuando se llega a un único método de valoración, se pierde la creatividad científica y la profesión se encuentra ligada a normas que "igualan para abajo". La profesión debe tender a la jerarquización y esta solamente se logrará cuando sus integrantes tengan capacidad de decisión y por supuesto se hagan responsables de las mismas, sin escudarse en acuerdos basados en normas.

Cuarta parte: La comunicación de los AI y su relevancia en la toma de decisiones estratégicas en la empresa

Pregunta 14: ¿Piensa que existen AI dependientes o derivados de la comunicación de la empresa? ¿Cuáles son? ¿Cree que pueden ser contabilizados?

Todas los AI deben ser contabilizados. La comunicación de la empresa tiene un papel fundamental. Tanto el capital relacional, como el estructural y el humano dependen buena parte de la tecnología de la información, llámense bases de datos relacionales, redes neuronales o sistemas expertos y si bien algunas formas pueden concretarse a través de formas tangibles llámense patentes,

copyrights, marcas o *goodwill*, su naturaleza principal es de carácter intangible dado que en última instancia radica en los seres humanos personal y colectivamente. Por lo tanto, el problema principal de las empresas es cómo convertir el conocimiento individual en conocimiento organizacional, lo cual ha dado origen a empresas que aprenden, mediante esfuerzos ingentes por compartir y socializar el conocimiento.

Pregunta 15: ¿Considera que la gestión de los activos intangibles debe ser llevada desde los mandos altos de la empresa? De esta manera, respecto a los AI derivados de la comunicación, ¿considera que es el Director de Comunicación de la empresa quien debe dirigir su gestión? En caso contrario, ¿quién sería el responsable en la empresa?

Si el Director de Comunicación de una empresa dirige la gestión, la decisión de valorar y los problemas de la misma se atenúan notablemente.

Pregunta 16: Razone la siguiente afirmación: *Los activos intangibles necesitan siempre de la comunicación para su creación y aumento de valor.*

Entiendo que los activos intangibles existen en forma independiente de la comunicación, lo mismo que su incremento o no de valor. La comunicación no crea los AI. Sí los pone de manifiesto. Si una persona ve caminar a otras con paraguas, entiende que está lloviendo. Pero el hecho de utilizar paraguas no crea la lluvia.

Pregunta 17: Si se desglosa la estrategia de una empresa en tres niveles (corporativa –de toda la empresa-, de negocio –para cada unidad de negocio- y funcional –para cada departamento-), y se supone que la creación de valor es el objetivo principal, la toma de decisiones estratégicas en cada nivel será fundamental para continuar con el éxito o buen funcionamiento de la compañía. ¿Considera en este proceso que los activos intangibles juegan un papel esencial?

Estoy de acuerdo con la afirmación. Me animo también a afirmar que dicho proceso debería llevar también a una mejor valoración de los tangibles.

Pregunta 18: Para poder integrar los recursos intangibles en la medición de valor de una empresa, se propone incorporarlos en los balances de la misma, aumentar la información sobre dichos activos y presentar un informe sobre ellos junto con las cuentas. ¿Cree que sería una buena opción? ¿Se le ocurren otras medidas a

tomar? ¿Qué modificaría?

Entiendo que es una excelente opción.

Quinta parte: Perspectivas

Pregunta 19: ¿Cómo ve usted la gestión de los AI en el futuro?

Veo el tema de muy difícil resolución, dado que implicaría un giro notable al actual estado del arte en el que está inmersa la profesión contable.

Pregunta 20: ¿Cree que debería tratarse con igual intensidad el pasivo intangible? ¿O por el contrario, éste carece de importancia relativa?

El pasivo intangible va a ir tomando relevancia con el correr del tiempo. ¿Cuál es la porción de cada empresa, por ejemplo, en el deterioro medioambiental?

Pregunta 21: Con todo lo visto, ¿opina que los conceptos vistos de activos empresariales pueden aplicarse a territorios, naciones y sectores, es decir, a actividades no empresariales? (Entiéndase por esto el "capital intelectual de las naciones" como riqueza de las mismas, como ejemplo, la marca "ciudad").

Entiendo que pueden y deben aplicarse.

Pregunta 22: ¿Considera que hay algo más que no se haya tratado durante esta entrevista y que desee añadir?

Considero que el estado actual del arte proviene de la forma en que fue creciendo la profesión. Quizás por sus orígenes, dado que realmente no existió una actividad vertebral cognoscitiva que lograra dirigir la construcción de estructuras tanto conceptuales como metodológicas, la ciencia económica se ha visto como un almacén algorítmico que capta hechos y en el mejor de los casos induce de ellos generalizaciones, pero donde la creatividad científica queda relegada. Por eso el marco que guía a las normas contables, se construye a partir del *status quo* de su corpus empírico, lo que retrasa el avance científico. Se logra con ello, como bien manifiesta G. Bachelard, G. (1976) " un modelo pragmático al cual se le construyó un corpus justificatorio que está muy lejos de ser un corpus de conocimiento sistemático o científico".

"La objetividad científica no tiene sentido si acaba por hacer ilusorias las relaciones que mantenemos con el mundo, o por condenar como "meramente

subjetivas", "meramente empíricos" o "meramente instrumentales" los saberes que nos permiten hacer inteligibles los fenómenos que interrogamos. (I. Prigogine- I. Stengers-1991)

Mis sinceras felicitaciones por haber tomado este tema y por la forma de encarar la investigación. Le deseo el mayor de los éxitos y espero contar con las conclusiones en la certeza de que colaborará a mi crecimiento científico.

Capítulo 18

Análisis de los resultados del marco empírico

En tanto que haya alguien que crea en una idea, la idea vive.

José Ortega y Gasset

18.1. Procedimiento de análisis de la entrevista en profundidad

En el presente capítulo se muestran las reflexiones obtenidas tras efectuar las entrevistas a los expertos seleccionados. Se obvian por tanto las conclusiones sobre la metodología seguida y la muestra seleccionada, ya que han sido ampliamente detalladas en el capítulo 14. *Detalles del proceso de trabajo de campo*. Del mismo modo, no se incluyen en este capítulo las reflexiones finales personales, que ultiman las conclusiones extraídas de manera imparcial, y complimentan la presente investigación. Esto realiza en los capítulos de la Sección 3. *Conclusiones y líneas futuras*.

Para llevar a cabo la exploración de todas las entrevistas se ha efectuado un **análisis entramado** de las entrevistas. Para ello, se perpetrado tres revisiones: un análisis de forma completa (en vertical) el guión de la entrevista de cada experto en una fase cero, un análisis transversal de las mismas en segunda instancia, y a continuación una revisión vertical de cada una que complementa a la revisión vertical conjunto.

Los **análisis verticales** iniciales (V) permiten conocer al detalle la opinión de cada experto en cada pregunta. Se trata simplemente de la lectura detallada de la entrevista.

En el **análisis transversal** (T) se analizan en paralelo las respuestas de cada experto a la misma pregunta. De esta manera, se puede obtener una conclusión para ella. Es por este motivo, tal y como se ha explicado en capítulos anteriores, por el que se han incorporado las entrevistas de la fase de prueba al esquema de la fase de aplicación. Así, también se podrán cotejar los resultados que los expertos, en una entrevista semiestructurada sin seguir de manera tan estricta el guión, dieron sobre cada pregunta. Se ha necesitado, por tanto, una labor de clasificación y reestructuración de la información para dichas tres entrevistas, que no se adecuaban al guión ya que servían para corroborarlo.

El **análisis vertical final** (VF) surge del análisis conjunto de cada transversal obtenido en el paso anterior. Es decir, con los resultados logrados, se enlazan las preguntas entre sí para conseguir una visión global absoluta. Con ello, se tienen las conclusiones finales del marco empírico.

En la siguiente ilustración se puede ver un esquema resumido con los pasos cometidos:

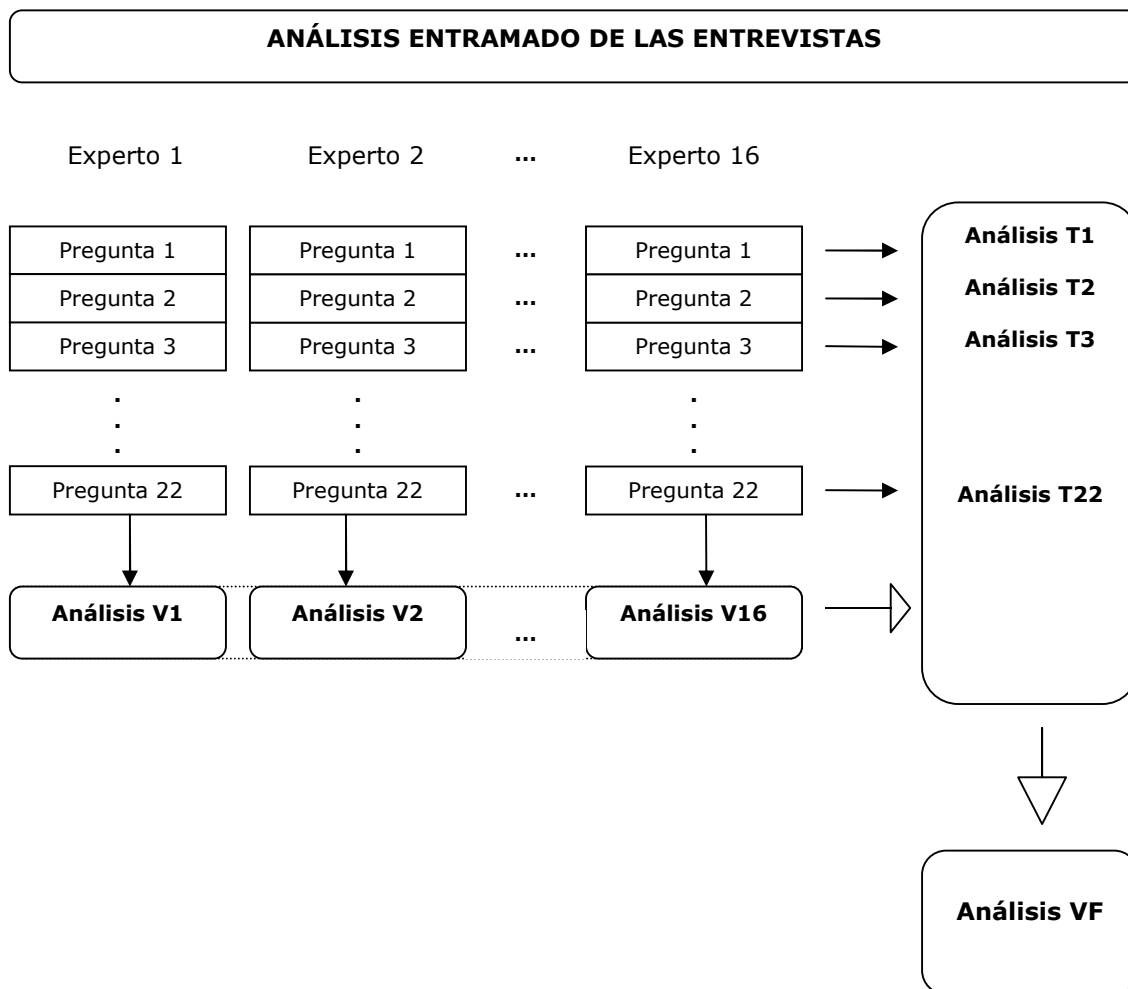


Figura 35: Esquema detallado del proceso de análisis de las entrevistas en profundidad

Tal y como se concluyó en el Capítulo 14, sólo un 22% de todos los expertos contactados han optado por realizar la entrevista. Los motivos, como se explicaban, fueron entre otros la falta de tiempo, la falta de conocimientos o realizar sólo colaboraciones con su propia universidad. Sin embargo, dada la extensión y profundidad de las entrevistas escogidas (véase capítulo 14 apartado 3. *Metodología del trabajo de campo*) así como la especialización y el reconocimiento de la muestra efectiva, los resultados son ampliamente satisfactorios.

18.2. Análisis transversales

Siguiendo el esquema de la Figura 35, se muestran a continuación los resultados obtenidos para cada pregunta, analizando en paralelo las respuestas de todos los expertos a cada una.

De esta manera, se ha dividido el análisis en las cinco partes de las que consta la entrevista, y dentro de cada una de ellas se muestran las conclusiones para todas las preguntas. Conviene aquí, por tanto, repasar el capítulo 15. *Fases de creación y corrección*, donde se explican los motivos de la elección de las preguntas y la generación del guión de las entrevistas, así como se detalla ampliamente el contenido de cada sección.

18.2.1. Conclusiones sobre la primera parte: la necesidad de medir los activos intangibles

En esta sección de la entrevista se hallan las siete primeras preguntas. Los temas en torno a los que se centran son la definición de los activos intangibles, su clasificación, su generación e intercambio y la relación con el capital intelectual.

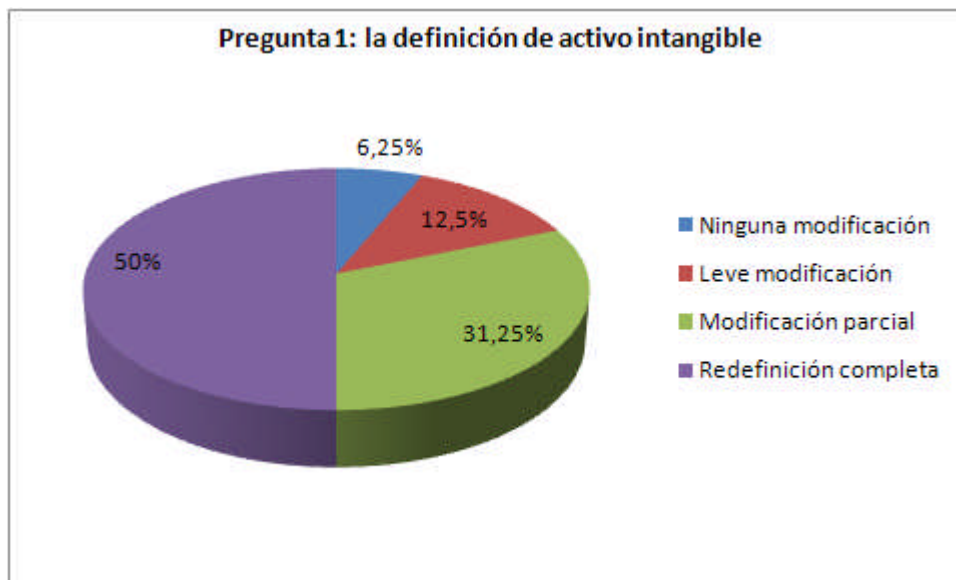
1. Si se considera que un AI es *todo aquello que no tiene una presencia corpórea o física, y que no está destinado por la empresa para su venta*; indique su conformidad respecto a dicha fórmula y si cambiaría algo de ella.

Sólo uno de los entrevistados considera adecuada la definición, proveniente del Diccionario de Economía y Negocios de Arthur Andersen (1997:340). El resto, añaden información diversa, que puede clasificarse como:

- ninguna modificación: sólo uno de los expertos considera que la definición propuesta es adecuada
- leve modificación: dos de los entrevistados añaden ligeros cambios a la definición de partida pero están de acuerdo con ella
- modificación sustancial: cinco de los dieciséis de los interpelados consideran que parte de la definición está incompleta o debe cambiarse

- redefinición completa: la mitad de los consultados proponen definiciones alternativas

Se pueden observar los porcentajes en el siguiente gráfico:



Gráfica 6

La **modificación sustancial** más generalizada es respecto a *que no está destinado para la empresa para su venta*. Un 31,25% de los entrevistados (cinco de dieciséis) considera que no se puede impedir su venta, de hecho se realiza, y que por tanto esta parte de la definición es incorrecta. Un ejemplo de ello serían las patentes o la marca.

A colación con esta anotación, uno de los expertos añade que además de venderse, un activo intangible *puede estar destinado para el uso, su alquiler u otro*. Con ello, se amplía aún más el contexto comercial en el que ubicar a los activos intangibles.

Todos están de acuerdo en *no tiene una presencia corpórea o física*, aunque alguno indica que todo activo intangible necesita de un soporte físico que lo individualice, pero con menor importancia que la parte no tangible.

Y se propone añadir parte de la definición contable de activo intangible, donde se determina que son activos identificables, controlables y que dan rendimientos económicos futuros.

En cuanto a la **leve modificación** de la definición, un 12,5% de los entrevistados (sólo dos de dieciséis) está de acuerdo con la definición, pero añadirían alguno de los siguientes detalles:

- los AI diferencian una empresa de otra
- los AI añaden valor
- los AI son capaces de generar rendimientos futuros

Como se puede observar, son similares a las propuestas en las modificaciones sustanciales realizadas, pero ninguno de este sector de expertos difiere de la definición de partida. Es decir, están de acuerdo con que no estén destinados para la venta.

Respecto a la **redefinición**, un 50% de los autores (ocho) proponen una definición alternativa: muchos se basan claramente en la definición contable de activo intangible, y de hecho un experto argumenta que no hay necesidad de cambiarla o crear otra más. Otros optan por obviar la palabra "activo" y emplear "recurso", o también existe la variante "capacidades".

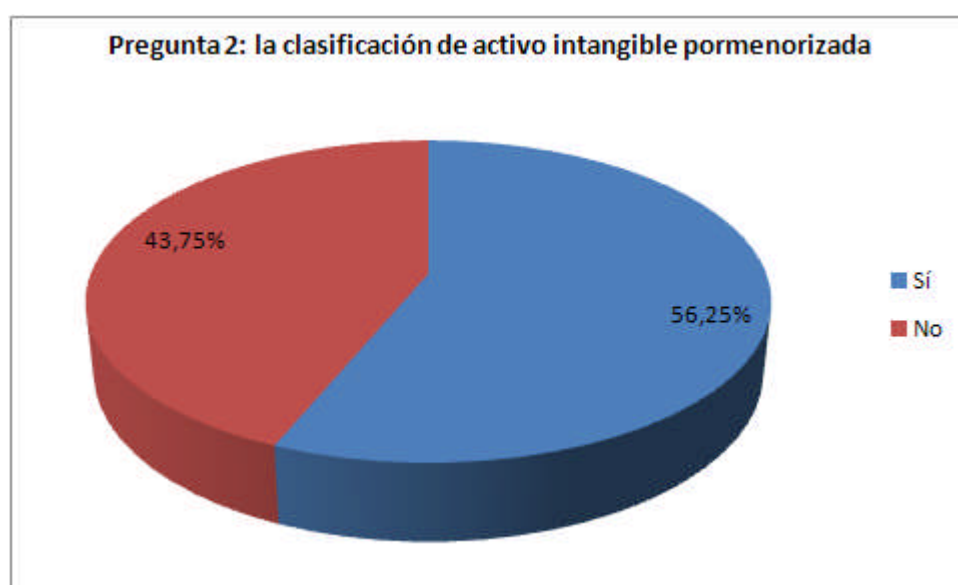
En pocas palabras, la definición del Diccionario de Economía y Negocios de Arthur Andersen no ha tenido demasiado éxito entre los expertos, que la consideran pobre. La gran mayoría optan por cambiarla por una nueva, o por añadir conceptos tales como:

- las características de las normas contables: no monetario
- los requisitos de activo: identificable y controlable
- su capacidad de generar beneficio futuro
- su aportación a la creación de valor de la empresa
- capacidades
- recursos

Con todo ello, se propone una nueva definición personalizada en el siguiente capítulo.

2. Respecto a la clasificación de los activos intangibles, existe una gran controversia. Algunos autores afirman que la distinción entre tangibles e intangibles ya de por sí supone errores en la valoración de empresas. ¿Considera adecuado conseguir una clasificación lo más pormenorizada posible de todos los tipos de activos intangibles, o no? ¿Por qué?

Existe una clara controversia en las respuestas de los expertos. Sólo poco más de la mitad (nueve entrevistados de dieciséis) opinan que sí es necesaria una clasificación lo más detallada posible, pero por 12,5% puntos más de ventaja.



Gráfica 7

Los motivos de que sí exista dicha clasificación son:

- para tener mayor claridad y usar términos comunes
- para realizar comparaciones
- para evitar errores en la aplicación profesional
- para tener mayor precisión en la valoración

Si bien es cierto, que un 11% de ese grupo de expertos (del 56,25% de expertos que están de acuerdo con una clasificación detallada de los AI) opina que no debe perderse demasiado tiempo en el detalle de la clasificación, ya que un cierto grado de imperfección sería perdonable. Y del mismo modo, ésta debe ser sencilla y entendible.

Por el contrario, el 43,75% de los expertos que opinan que no es necesaria una clasificación detallada de los activos intangibles, argumenta el motivo principal de que tendría poca utilidad. Esto sería debido a varios factores:

- se llegaría a tener tantas clasificaciones como autores, con lo que perderían el sentido
- ya existen varias adecuadas, sería innecesario profundizar
- no ayudaría a mejorar la valoración de los AI

Por tanto, en base a la mayoría de respuestas, se puede concluir que sí sería de ayuda en una clasificación pormenorizada. Pero que no deben gastarse todos los esfuerzos en el máximo detalle.

3. ¿Cree que tener una clasificación exhaustiva de los AI puede ayudar en la medición de los mismos?

Esta pregunta complementa la respuesta obtenida antes, indicando si dicha ayuda que ofrecería una clasificación pormenorizada de los activos intangibles iría derivada a su valoración.

Se ha de analizar desde dos puntos de vista diferentes. Por un lado, el 50% de los expertos opinan que tener una clasificación algo más detallada de los activos intangibles sí ayudaría a su valoración.

Sin embargo, sólo un 25% opina que sería útil cuanto más detallada mejor. Los motivos son:

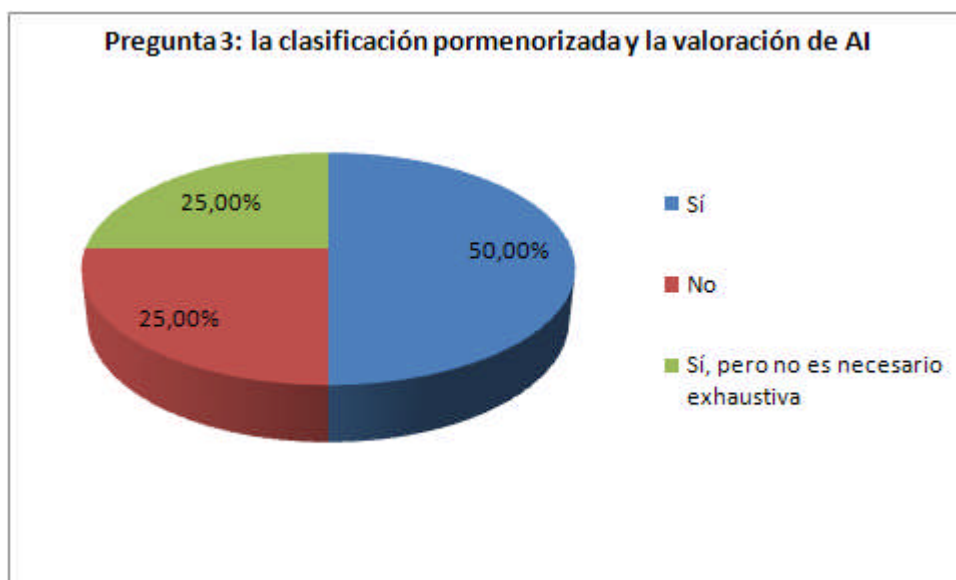
- definir claramente qué hay que valorar
- permitir una mayor comparabilidad y mejor comunicación
- favorecer la individualización y evitar duplicidades
- crear patrones de medición o indicadores comunes para cada tipología, ideando escalas de medida
- mejora la capacidad de gestión de los mismos

Los motivos para la opinión contraria, que no es necesaria la exhaustividad, son:

- sólo es necesario una categorización lógica que muestre el origen de los activos intangibles
- es suficiente con realizar agrupaciones para poder contabilizarlos, tal y como ocurre con los activos tangibles
- es inútil a no ser que ofrezcan una diferenciación metodológica

El 50% que opina que no sería de ayuda en la valoración, arguye que:

- no sería fructífero porque como cada autor tendría su propia clasificación, y por tanto no se podría realizar una medición fiable y comparable
- son más necesarios los datos empíricos y de crecimiento
- no por no existir una definición común



Gráfica 8

En conclusión, de manera general sí se considera una herramienta de apoyo para la valoración tener una clasificación de activos intangibles. Al tenerlos localizados e individualizados, se podrían comparar y aplicar patrones de medida comunes. Pero no se considera tan relevante, coincidiendo con la conclusión de la pregunta anterior del cuestionario (Pregunta 2), que dicha categorización sea lo más detallada posible.

4. Algunos autores piensan que los activos intangibles no se intercambian entre empresas, con lo que es imposible deducir su valor a partir de las transacciones

habituales de una empresa. ¿Considera que esta afirmación es cierta? ¿Cree necesario incluir a los AI, al igual que ocurre con los tangibles, en los contratos de transacciones empresariales?

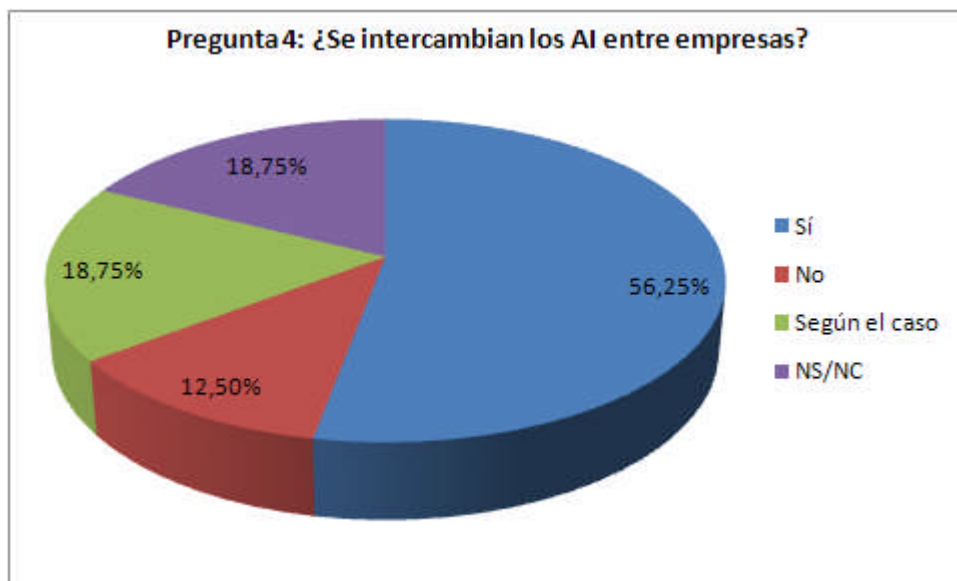
Se analizan los resultados de esta pregunta por separado, en base a las dos cuestiones planteadas: la transacción de activos entre empresas y su inclusión en los contratos comerciales.

Respecto a la primera consulta, nueve de los dieciséis entrevistados considera que es errónea y que, por tanto, los activos intangibles sí se intercambian entre las empresas. De hecho, argumentan que en toda operación de ese estilo los activos intangibles se ven irremediamente involucrados.

En cambio, dos expertos consideran que no existe dicho intercambio, o que en su defecto es mínimo.

Tres de los versados consideran que depende del tipo de activo intangible del que se trate, y que no se puede englobar a todos por igual. Del mismo modo, también dependería del tipo de transacción que se realizara.

Finalmente, tres opinan que no se puede imponer la realidad, y por tanto no pueden decir que esto sea posible.

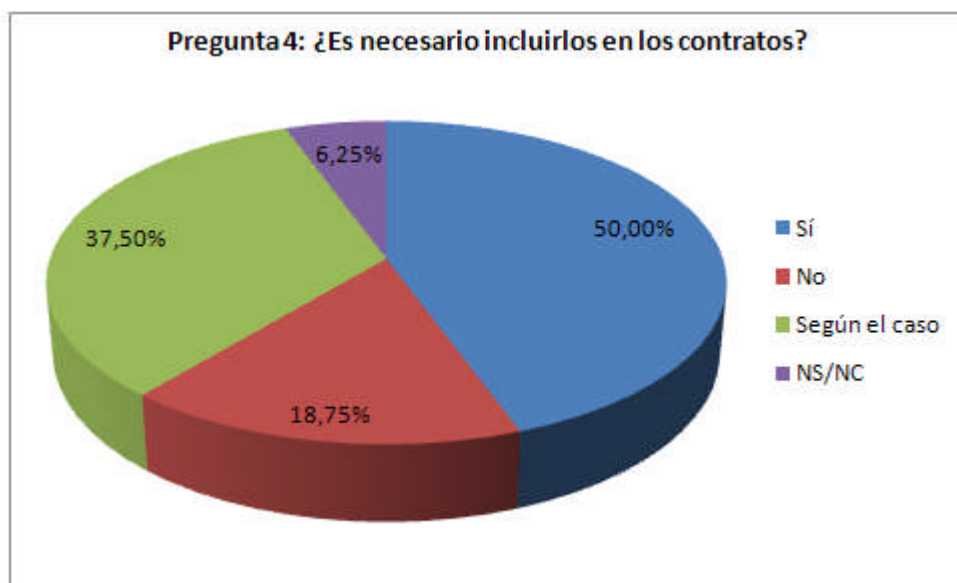


Gráfica 9

Relacionada con esa cuestión, el número de expertos que está de acuerdo con incorporar los activos intangibles en los contratos de transacción empresarial aumenta a un 56,25%. De hecho, argumentan que en todas estas operaciones ya son evaluados. Además, un 18,75% considera que sí se deben introducir, pero en función de las circunstancias. La variable fundamental a tener en cuenta sería el tipo de activo intangible, pero siempre sin imponer cómo debe ser la realidad.

Sin embargo, tres expertos opinan que no deben ser incluidos en los contratos. Las razones son:

- se desconoce qué se puede incluir (relacionado con la falta de estándar en la definición/clasificación de AI)
- no por la falta de derecho de propiedad de algunos AI (trabajadores, fidelidad...)
- no porque se trataría de una aproximación a un precio puesto para dicha aproximación, no a una medición real



Gráfica 10

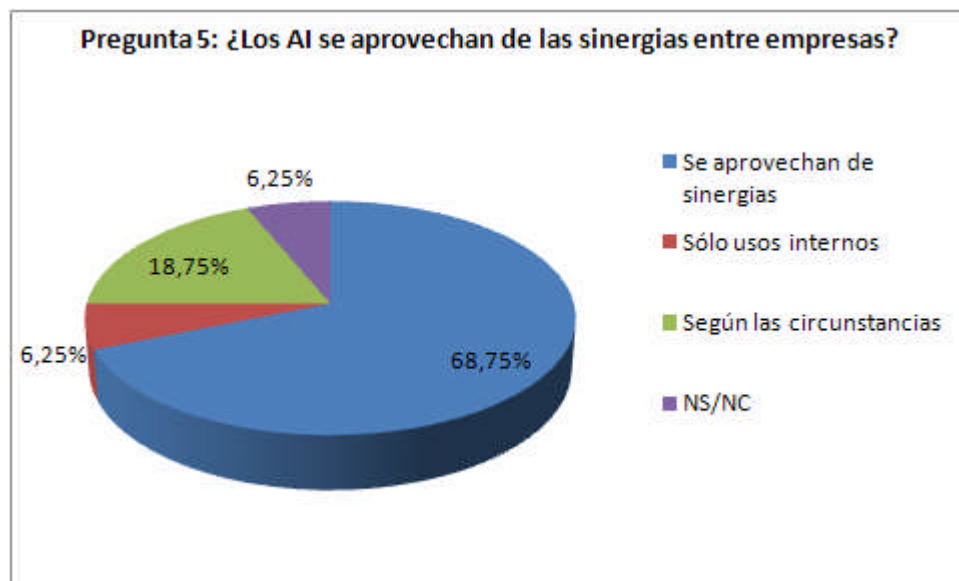
De todo lo anterior se deduce que, mayoritariamente sí se considera que los activos intangibles son intercambiados en las transacciones empresariales, y que deberían por tanto ser incluidos en los contratos siempre y cuando esto fuera posible.

5. En el caso de colaboraciones entre empresas o uniones, ¿opina que los AI de las diferentes empresas pueden aprovecharse de las sinergias que haya entre ellos para conseguir una mayor fuerza común? ¿O, por el contrario, piensa que son elementos generados y usados únicamente en ámbitos internos?

Once de los dieciséis expertos consultados (68,75%) opta por la primera situación: los AI se pueden obtener tanto de forma interna como externa, a través de las sinergias con las otras compañías.

Un 18,75% coincide con los anteriores pero considera que dicha acepción se solicita sea tomada con matices. El primero expuesto es que esto ocurrirá siempre que se quiera compartir, y por tanto de nuevo depende de las circunstancias de cada caso. Otro matiz a tener en cuenta es que deberán ser informados dichos AI tanto de forma interna como externa de la compañía.

El resto opinan que sólo son empleados internamente, y que en ningún caso podrán ser aprovechados por otras empresas con las que se tenga algún tipo de relación.



Gráfica 11

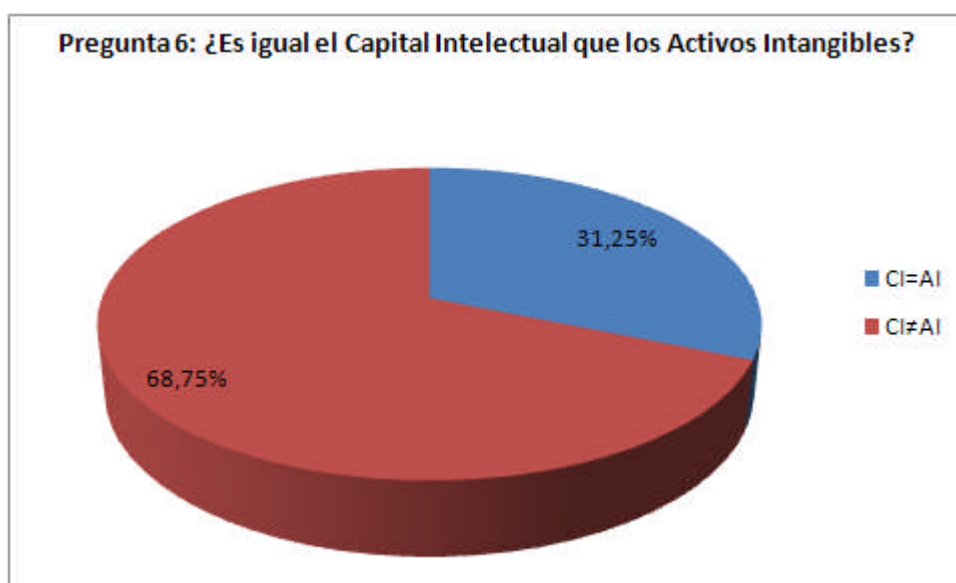
En conclusión, los activos intangibles sí pueden ser aprovechados por las sinergias de las empresas, aunque tal vez sea necesario tener en cuenta el contexto en el que se encuentran.

6. Algunos autores, aunque diferencian entre los conceptos de Capital Intelectual y AI, los emplean indistintamente por simplificar el modelo. ¿Está usted de acuerdo en equiparar el Capital Intelectual con los Activos Intangibles? ¿Qué implicaciones tiene?

Algo menos de la mitad de los encuestados (cinco de dieciséis) opinan que los activos intangibles se pueden equiparar al capital intelectual. Los dos motivos principales son:

- la verdad tiene múltiples dimensiones y caras, al igual que ambos conceptos
- las diferencias entre ambos son despreciables para la valoración

El resto opinan que es un error realizar dicha equiparación, tal y como puede verse en el siguiente gráfico:



Gráfica 12

Las diferentes repercusiones de realizar dicha igualación que han expuesto los interpelados son:

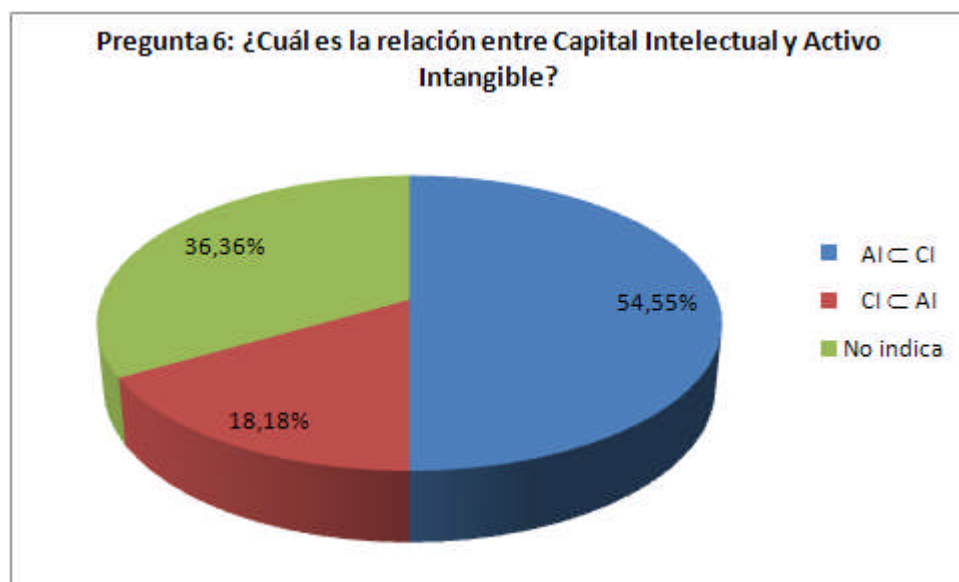
- los métodos de valoración son diferentes para ambos términos (uno contable y otro no)
- simplifica el concepto de activo intangible para hacerlo más intuitivo pero lo convierte en menos real
- no se tiene en cuenta el pasivo intangible
- obvia otros activos intangibles
- genera confusión terminológica

Es interesante destacar el apunte realizado por algunos entrevistados, que denotan el carácter contable del término "activo intangible" frente al término "capital intelectual", más empleado en el ámbito del *management*.

Aún así, existen grandes diferencias de opinión en cuanto al significado de ambos términos. Se han agrupado en:

- expertos que consideran que activo intangible engloba a capital intelectual
- expertos que consideran que es justo el contrario
- expertos que no indican la diferencia entre ambos

Se pueden ver las proporciones en la siguiente gráfica:



Gráfica 13

La conclusión es que, por mayoría, se piensa que el término "activo intangible" engloba al de "capital intelectual", y que su equiparación conlleva consecuencias desfavorables.

7. En consecuencia, considerando que el "conocimiento" es un "recurso estratégico", y que éste podría desglosarse en "aprendizaje organizativo", "capital intelectual" y "gestión del conocimiento"; ¿cree que con la medición del capital intelectual se podría mejorar la gestión del recurso estratégico?

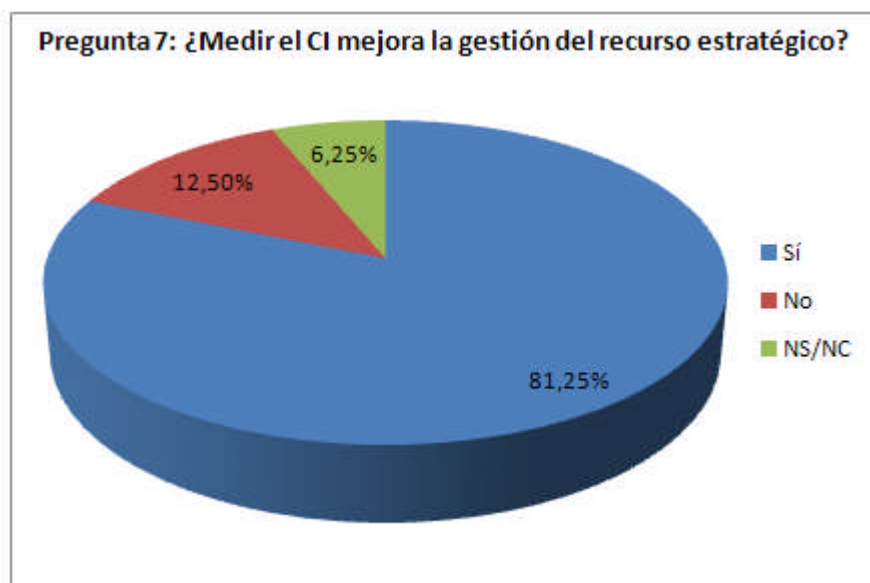
La respuesta es abrumadora: trece de los dieciséis expertos contactados opinan que medir el capital intelectual sí ayuda a mejorar la gestión del recurso estratégico.

Añaden, eso sí, ciertos matices a tener en cuenta, como son:

- definir adecuadamente recurso estratégico y capital intelectual
- conocer con exactitud el grado de relación del capital intelectual con el recurso estratégico
- es útil en el ámbito estratégico, pero no en el de contabilidad financiera

Dos expertos, en cambio, opinan lo contrario. Las razones son:

- se trata de un tema epistemológico
- no se asegura la mejora de la gestión del recurso estratégico ya que en su mayoría, los modelos de valoración del capital intelectual son informativos, no de gestión



Gráfica 14

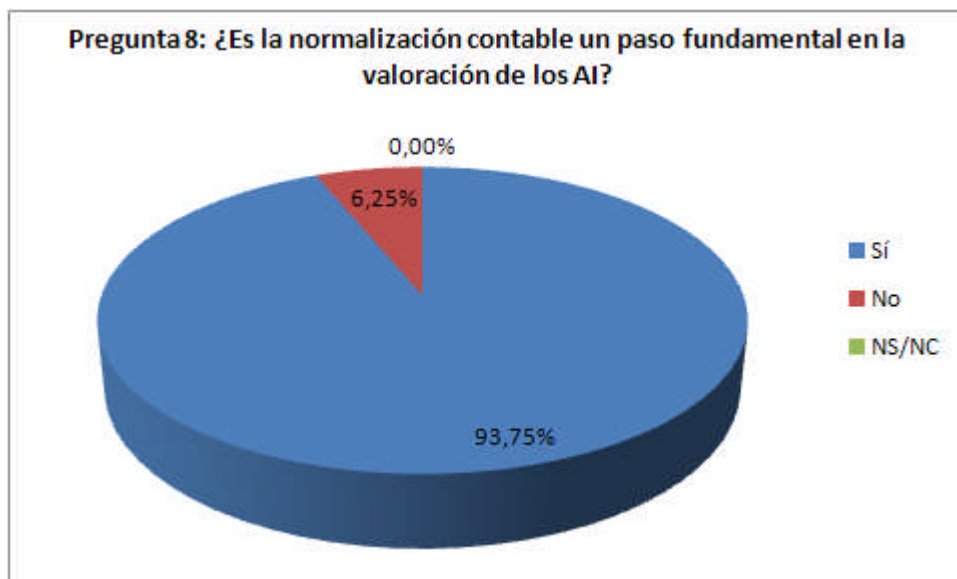
La conclusión que se puede extraer es que medir el capital intelectual ayuda a mejorar la gestión del recurso estratégico. Definiciones y consideraciones a parte.

18.2.2. Conclusiones sobre la segunda parte: Valoración contable de los AI

En esta sección de la entrevista se hallan únicamente dos preguntas, pero bastante amplias. Se revisan con ellas los detalles de la contabilidad de los activos intangibles, tanto de las normas como de su reconocimiento.

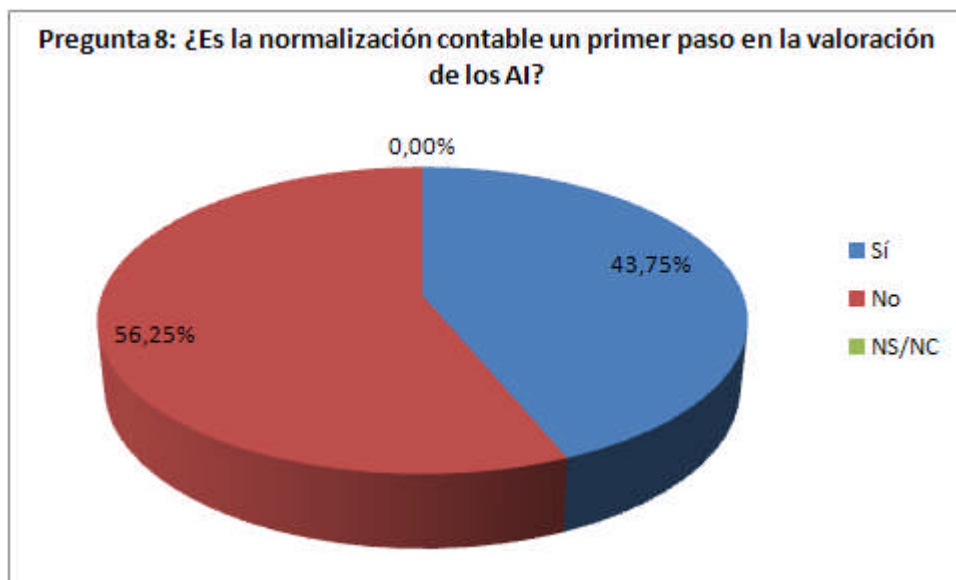
8. Desde Enero de 2005, la UE ha realizado una regulación de las normas contables con el fin de homogeneizar los estados financieros de las empresas, así como de favorecer la transparencia y la contabilidad. Todas las compañías deben presentar sus cuentas según las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Este debería ser un buen momento para favorecer la definición de los activos intangibles dentro de dichas cuentas. Aún así, en esta nueva normativa los activos intangibles continúan siendo no reconocidos en parte. Y la discrepancia con la normativa anglosajona (las FASB) favorece dicha discriminación. ¿Considera igualmente que dicha normalización es un primer paso para una mejor valoración de los AI? ¿Cree que queda todavía camino por recorrer? Justifique su respuesta.

Un 93'75% de los expertos considera que la normalización contable es un paso fundamental para la valoración de los activos intangibles.



Gráfica 15

Sin embargo, la pregunta realizada era si se trataba del primer paso para dicha valoración. Es ahí cuando surge la diversidad de opiniones, como se puede ver en la siguiente gráfica:

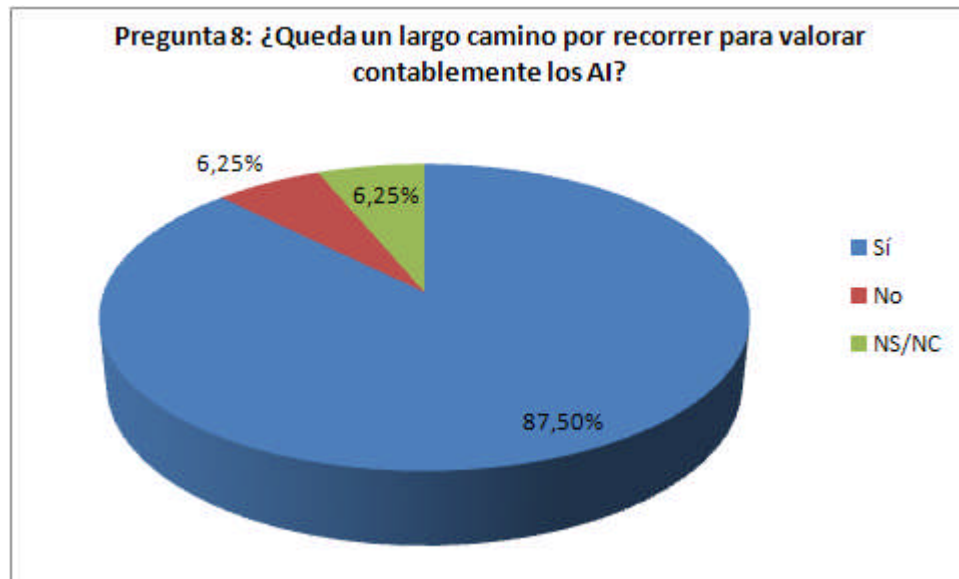


Gráfica 16

Y es que muchos piensan que existen otros pasos previos, con lo que la normalización sería uno más.

Respecto a si todavía queda mucho para llegar a dicha normalización, la respuesta es contundente: 14 de los 16 expertos consideran que así es. Cabe la pena destacar el apunte de algunos expertos reclamando prudencia y armonización contable.

Uno opina que es innecesario, y otro que las NIIF solamente son normas de contabilización, no de valoración.

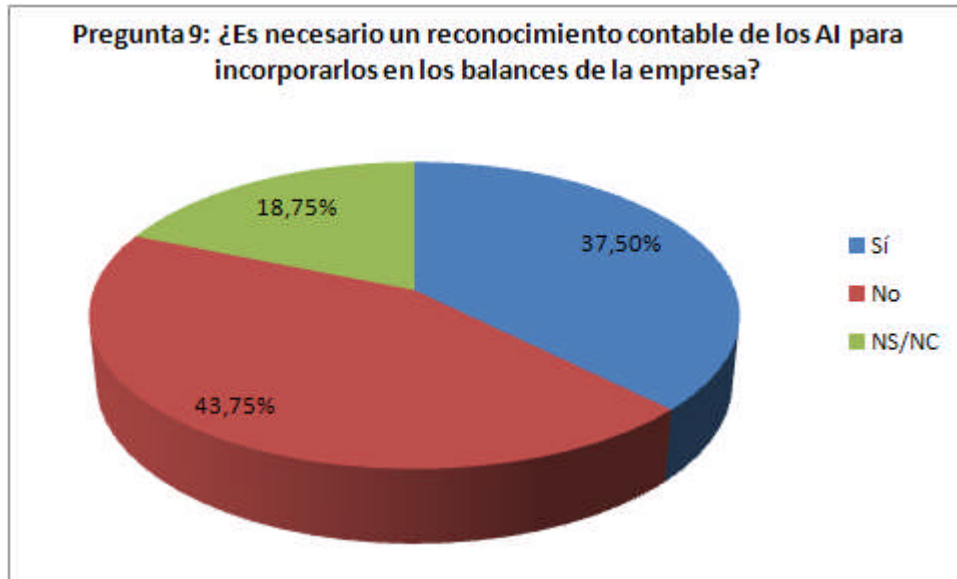
**Gráfica 17**

La conclusión que se puede extraer es que la normalización contable es un paso fundamental en la valoración de los activos intangibles, pero todavía se encuentra en un estado temprano.

9. Parece existir una falta de adaptación de la normativa contable a las necesidades de comunicación de los activos intangibles, que deberían ser incluidos en el balance de la empresa. Muchos autores piensan que esto sería inadecuado debido a su volatilidad y subjetividad. ¿Considera que dicho reconocimiento es necesario para poder incluirlos en su patrimonio contable? En su opinión, ¿dicho reconocimiento se podría llevar a cabo en breve?

Existe controversia en cuanto a la necesidad del reconocimiento contable de los activos intangibles. Seis de los entrevistados consideran que sí sería necesario dicho reconocimiento, mientras que 7 opinan lo contrario. De entre los motivos de evitar esa contabilidad se han mostrado:

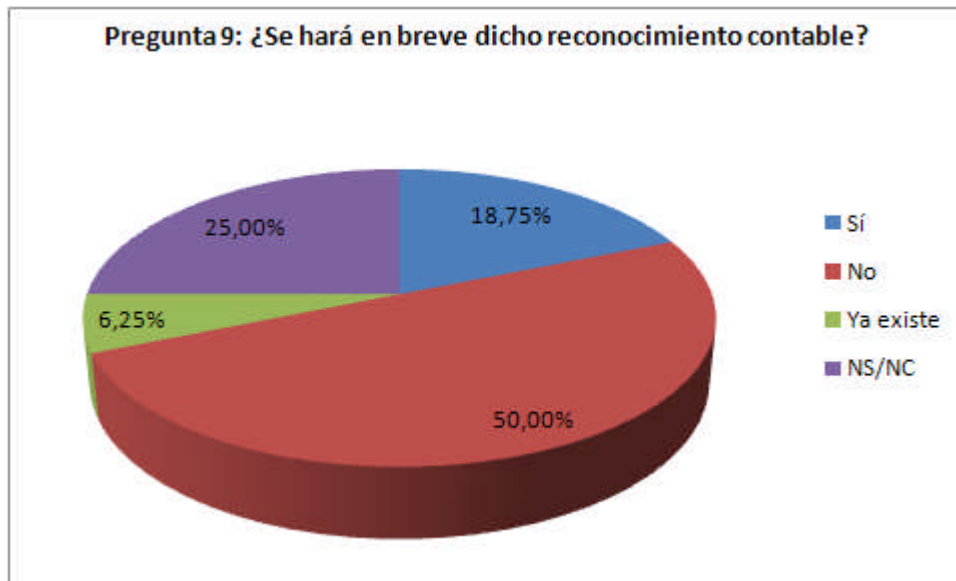
- no es necesario porque basta con una memoria narrativa sobre ellos
- es un sinsentido querer incorporarlo al balance de la empresa

**Gráfica 18**

La gran mayoría (ocho expertos de dieciséis) opinan que no se llevará a cabo dicho reconocimiento contable de los activos intangibles en un futuro inmediato. Los motivos que han expuesto son diversos:

- ya se intentó pero fracasó
- sólo es necesaria una memoria informativa narrativa
- se necesita mucho tiempo para modificar las normas contables

Sólo tres expertos opinan lo contrario, pero añadiendo que es necesaria una mejora continua. Por otro lado, un experto ha señalado que dicho reconocimiento ya existe, porque considera que los informes de capital intelectual son necesarios. Opina que aún deben ser más desarrollados.



Gráfica 19

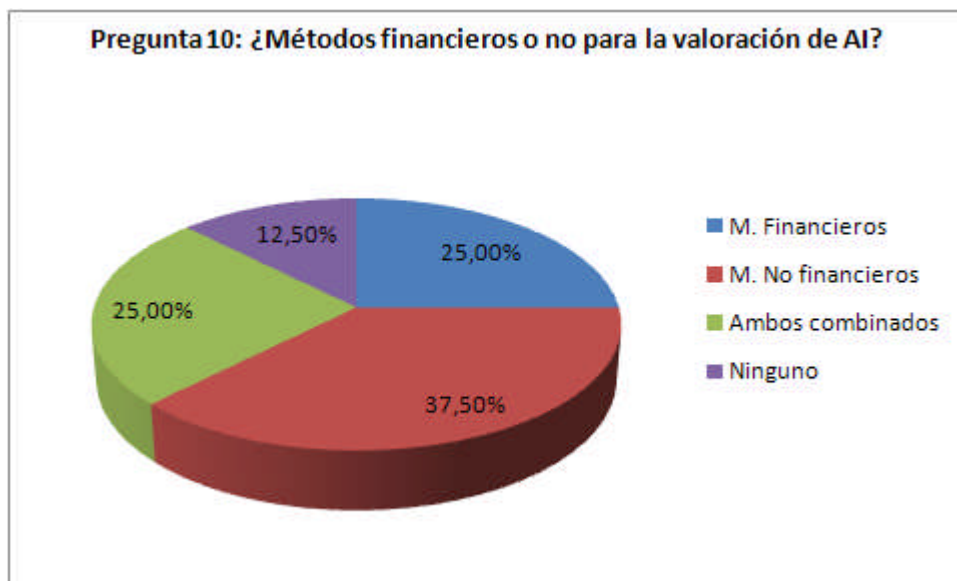
En conclusión, la mayoría de los expertos considera interesante tener la normalización contable de los activos intangibles para poder valorarlos, pero no para incluirlos en el balance de la empresa. De todas maneras, dicha normalización contable, según opinan, será en un futuro lejano.

18.2.3. Conclusiones sobre la tercera parte: Los métodos de valoración de los AI

Una vez revisados el contexto de los activos intangibles y su normativa, se analizan los métodos de valoración.

10. Para valorar activos intangibles se puede hacer uso de métodos que emplean herramientas financieras (como el EVA o el Market-to-book-Value) y métodos que, por el contrario, usan indicadores (como el Balanced Scorecard o el Intangible Assets Monitor). Los métodos financieros son aquellos que ofrecen un resultado monetario, que es fácil de comparar y de evaluar. Los métodos no financieros emplean ratios o porcentajes, más difícilmente comparables pero que evalúan elementos de los AI que los financieros no pueden. Conociendo las diferencias entre ambos, ¿por cuáles optaría?

En esta pregunta la diversidad de opiniones es muy marcada, como puede verse en el siguiente gráfico:



Gráfica 20

Dos expertos consideran que pensar en métodos no es una buena idea. Uno opina que los activos intangibles no se pueden valorar, y el otro considera que hasta que no haya una estandarización en las reglas de estimación no se podrá obtener un valor económico.

Cuatro interpelados consideran que la opción correcta sería una combinación de ambos métodos: financieros y no financieros.

El resto se dividen entre las dos tipologías: cuatro optan por los financieros y seis por los no financieros.

Es menester destacar que gran parte de los expertos ha realizado la distinción de métodos financieros para valorar y métodos no financieros para gestionar.

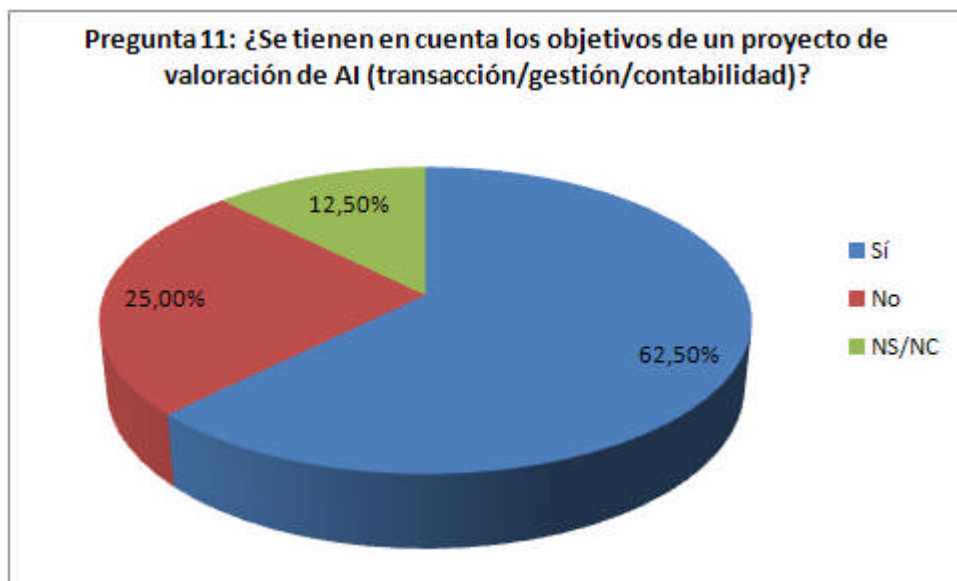
La conclusión es que no existe consenso en cuanto al tipo de método de valoración de activos intangibles a utilizar.

11. Si ha realizado o participado en un proyecto de valoración de AI, ¿tuvieron en cuenta cuales eran los objetivos del mismo (transacción, gestión o contabilidad)?

Diez de los dieciséis los expertos consultados, por experiencia propia, afirman sí tener en cuenta el tipo de objetivo del activo intangible antes de pasar a valorarlo, que diferenciará el método a emplear. El argumento principal es que es fundamental contextualizar a los activos intangibles previamente a su medida.

En cambio, cuatro versados consideran que no fundamental tener en cuenta dichos objetivos. Algunas de las razones ofrecidas son:

- el resultado debe ser el mismo independientemente del objetivo del AI (transacción, gestión o contabilidad)
- es difícil de realizar dicha distinción porque se basa en percepciones
- se han de considerar dichos objetivos pero de manera secundaria, únicamente para comprender el papel de los activos, no como eje principal que determine el modelo de medida a seguir



Gráfica 21

La conclusión que se puede extraer de forma general es que sí es necesario tener en cuenta los motivos que requieren la valoración del activo intangible para determinar qué metodología seguir.

12. Los métodos de valoración de activos intangibles, tanto los financieros como los no financieros, son una mera aproximación a su valor, y ofrecen un margen dentro del cual se pueden mover los resultados de manera aceptable. ¿Considera este dato, por tanto, un apoyo para la toma de decisiones estratégicas en la empresa?

Cuatro de los dieciséis los expertos entrevistados consideran que los resultados de la valoración de los activos intangibles de una empresa no influirían en la toma de decisiones estratégicas. Las razones argumentadas son:

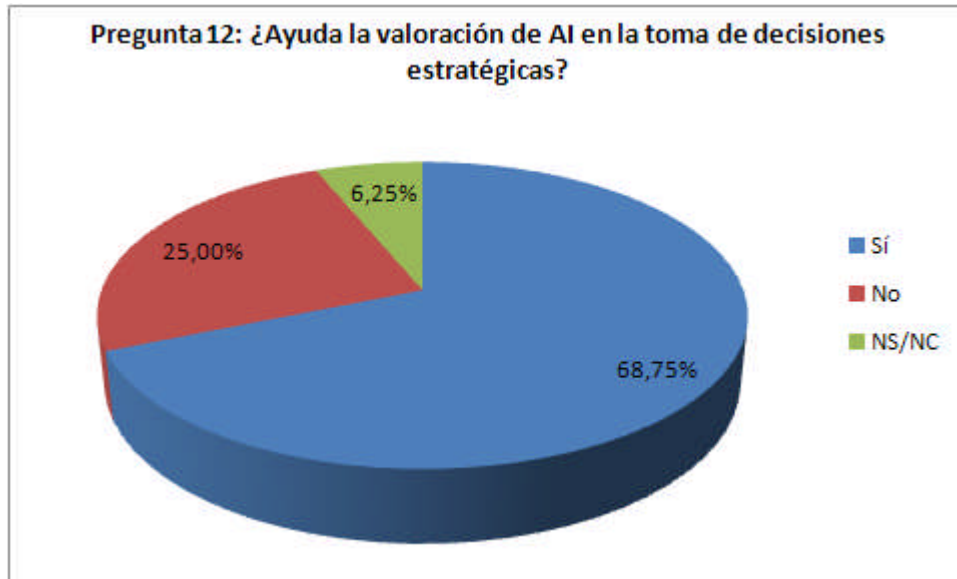
- no es necesaria dicha información para todas las decisiones estratégicas
- es mejor englobar el valor de los activos intangibles dentro de los activos financieros, distinguiéndolos únicamente de los activos tangibles
- puede conllevar a una "contabilidad creativa", que desdibuje los resultados reales a causa de la interpretación de los activos intangibles que se haya realizado

Sin embargo, el resto de los expertos (once) opina que dicha información sí sería un apoyo en la elección de acciones, ya que:

- son fundamentales para la planificación estratégica y su ejecución diaria en la empresa
- pueden condicionar la estrategia de crecimiento
- permite conocer la evolución de dichos activos

Pero se realizan ciertos matices, de entre los cuales se destaca:

- se trata de un acto subjetivo, con lo que se trata de una aproximación
- habría que elegir un "decalaje" correcto y un buen planteamiento estadístico

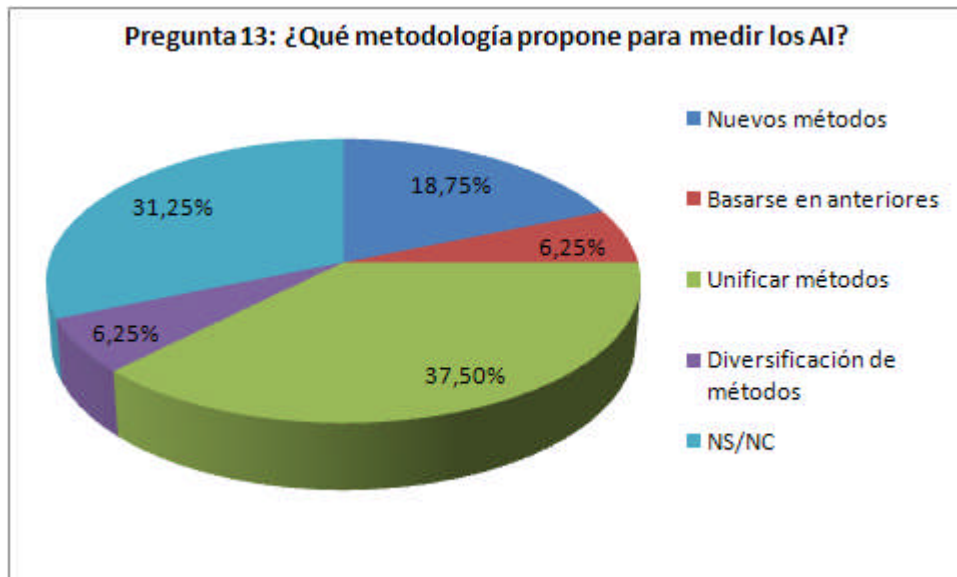
**Gráfica 22**

Con todo ello, se puede concluir que el resultado de la valoración de activos intangibles supone un apoyo para la toma de decisiones estratégicas en la empresa, siempre teniendo en cuenta el grado de subjetividad de dicho dato y una vez elegida una unidad de medida adecuada.

13. Durante la presente investigación se ha realizado una recopilación y catalogación de gran parte de los métodos de valoración de intangibles existentes, obteniendo un total de casi 60. Aún con este elevado número, no se consigue homogeneizar dicha valoración. ¿Cuáles son los factores que cree causantes de no tener un único método? ¿Cuál considera que podría ser la opción: continuar desarrollando nuevos métodos, basarse en anteriores o intentar unificar mediante ciertos criterios? Desarrolle su respuesta.

Esta pregunta ha generado una amplia controversia. Desde el interpelado que afirma tajantemente que los activos intangibles no se pueden medir, hasta aquél que propone la creación de un nuevo método que incorpore unidades de medida estándares. Lo cierto es que la mayoría (seis expertos) opina que lo correcto sería filtrar y unificar métodos, de manera que se puedan conseguir agrupaciones de ellos o representaciones. Sólo un versado considera que se deberían construir métodos basados en los anteriores, y del mismo modo, sólo otro experto afirma ser más conveniente permitir la diversidad de métodos. Igualmente, un experto opina

que sí es posible diseñar un método único que cubra todas las condiciones para la valoración de activos intangibles. Se puede ver la distribución en la siguiente gráfica:



Gráfica 23

En cuanto a los motivos que impiden tener un método único, y que por tanto favorecen la existencia de múltiples, se destacan los siguientes:

- las diferentes ópticas analizadas
- la ausencia de regulación
- la propia naturaleza del activo intangible
- la falta de conocimientos específicos
- la no delimitación del valor que aporta un activo intangible
- la creatividad científica

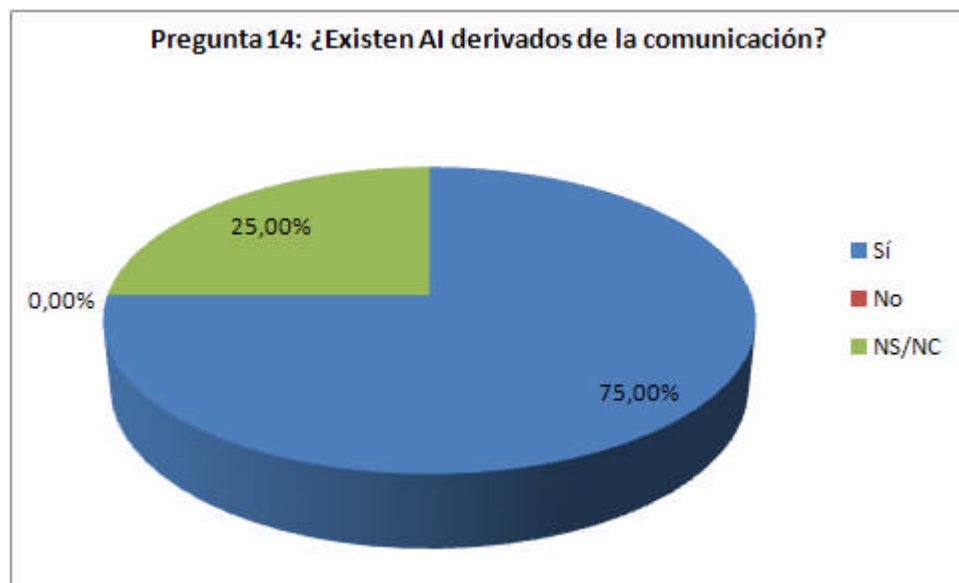
En consecuencia, se deduce que no se debe buscar un método único, sino que sería conveniente aunar criterios y unificar métodos, permitiendo siempre un abanico de modelos que permitan la elección del más adecuado en función de los objetivos y el contexto, pero reduciendo considerablemente el número de métodos existentes, en gran parte derivaciones de anteriores.

18.2.4. Conclusiones sobre la cuarta parte: La comunicación de los AI y su relevancia en la toma de decisiones estratégicas en una empresa

La penúltima parte de la entrevista versa sobre la comunicación de los activos intangibles. Consta de cinco preguntas.

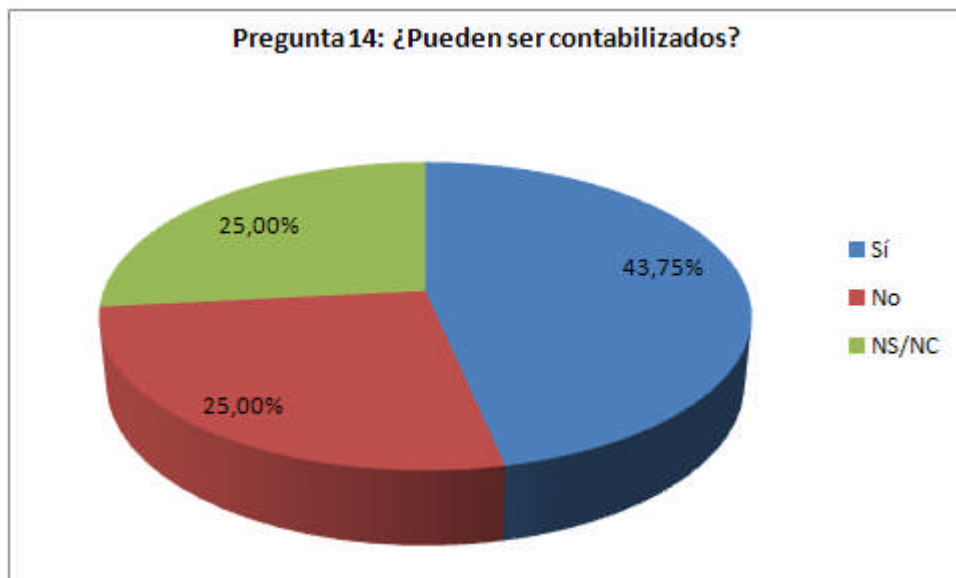
14. ¿Piensa que existen AI dependientes o derivados de la comunicación de la empresa? ¿Cuáles son? ¿Cree que pueden ser contabilizados?

Un 75% de los expertos considera que sí existen activos intangibles derivados o dependientes de la comunicación de la empresa. De hecho, algún interpelado afirma que casi todos los intangibles lo son.



Gráfica 24

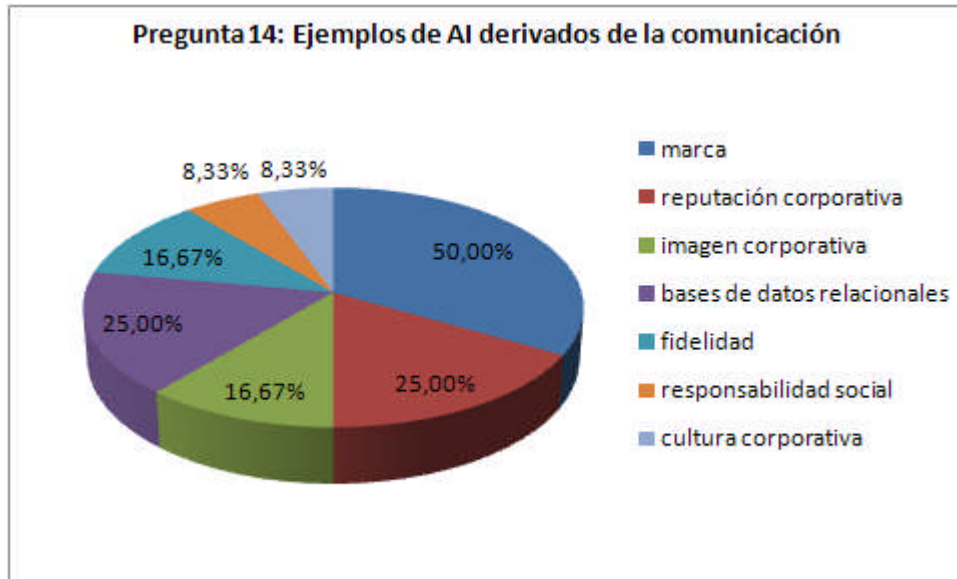
En cambio, respecto a si éstos pueden ser contabilizados existe una mayor discrepancia:

**Gráfica 25**

Como se puede observar, siete de los encuestados opinan que sí es posible contabilizarlos. De hecho, comentan que existen monitores que ofrecen resultados fiables de algunos de estos activos. Mientras que el resto se reparten entre una negativa o una duda. Algunas de las razones argumentadas para decir que no se pueden contabilizar son:

- no pueden ser contabilizados, salvo en caso de combinación de negocios
- no se pueden desglosar los activos intangibles para su valoración económica
- difícilmente se pueden cumplir los requisitos de la contabilidad para los activos intangibles
- no ofrecerían datos sobre beneficios inmediatos

Para finalizar, se muestra una relación de aquellos activos intangibles derivados de la comunicación que han enunciado el 75% de los expertos de acuerdo con su existencia (la gráfica se encuentra desglosada por los activos intangibles citados, y el número de expertos de ese 75% que ha considerado dicho activo):



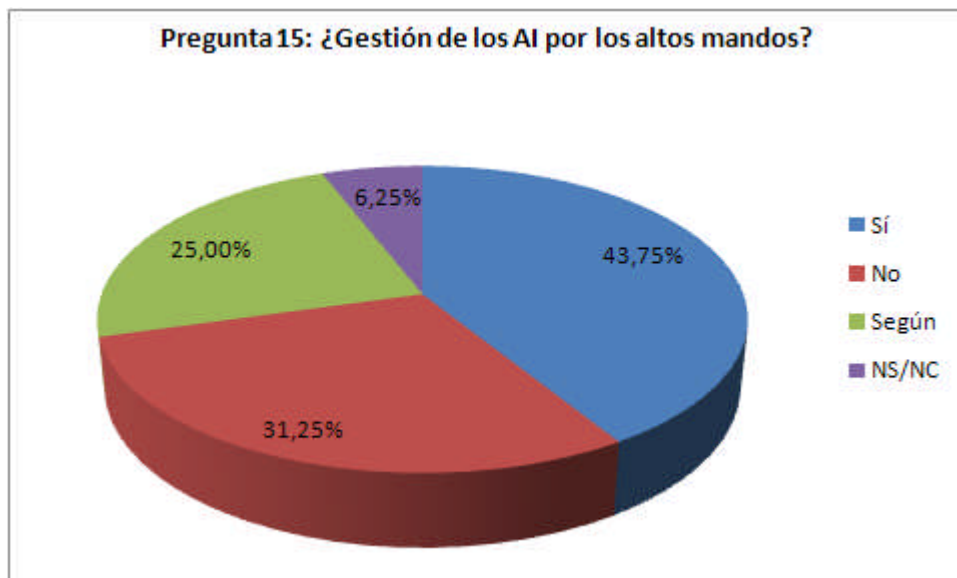
Gráfica 26

De dicha gráfica se puede comprobar el peso que posee la marca dentro del conjunto de activos intangibles cara a los usuarios.

Con todo ello, se concluye que existen activos intangibles derivados o dependientes de la comunicación, que mantienen la misma discrepancia que el resto de activos intangibles sobre su valoración, y que el activo predominante es la marca.

15. ¿Considera que la gestión de los activos intangibles debe ser llevada desde los mandos altos de la empresa? De esta manera, respecto a los AI derivados de la comunicación, ¿considera que es el Director de Comunicación de la empresa quien debe dirigir su gestión? En caso contrario, ¿quién sería el responsable en la empresa?

Menos de la mitad de los expertos entrevistados (siete de dieciséis) opinan que efectivamente son los altos mandos de la empresa quienes deben gestionar los activos intangibles. En cambio, 5 de expertos encuestados consideran que no debe ser llevada por los altos mandos, sino por los mandos intermedios o por toda la organización. Tres opinan que depende de la empresa y del grado de penetración en la organización de los activos intangibles a gestionar. Es decir, en función del alcance estratégico de las decisiones a tomar, parte de la responsabilidad puede ser delegada de la alta dirección a quien corresponda de la organización.

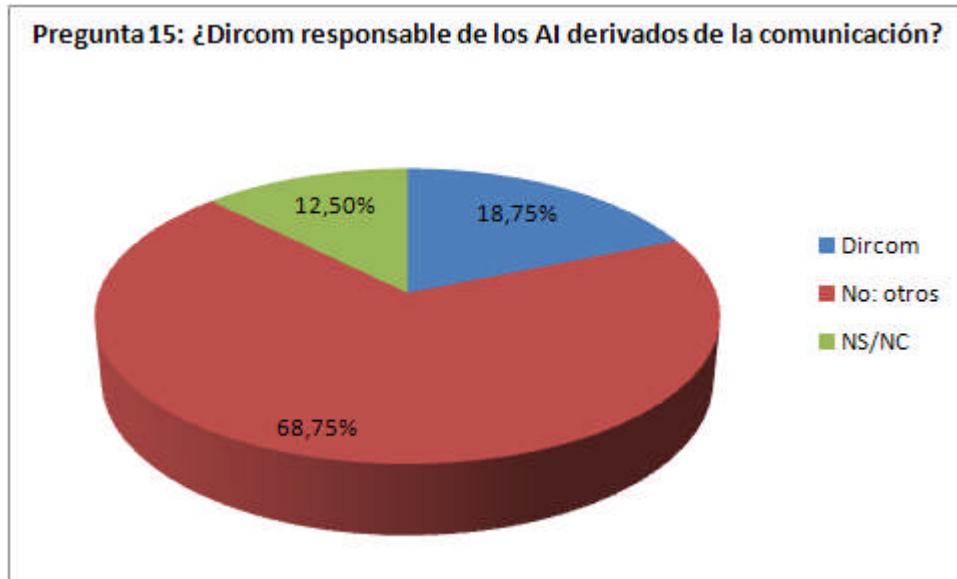
**Gráfica 27**

Tras conocer el resultado de la gestión de los activos intangibles en global, se pasa a analizar el caso de los derivados de la comunicación. Y por tanto, se plantea si para ellos debe ser el director de comunicación (Dircom) el responsable de su manejo, dada la afinidad de área. Sólo tres de los expertos interpelados así lo creen, pero con el matiz de la definición de director de comunicación, donde no sólo es el jefe de prensa, sino que también es el que gestiona la estrategia de la comunicación y de los intangibles.

Mientras tanto, casi el 70% opinan que los activos intangibles derivados de la comunicación deben ser tratados como un activo más, y por tanto gestionados por otros mandos en la empresa. Algunas de las razones alegadas son:

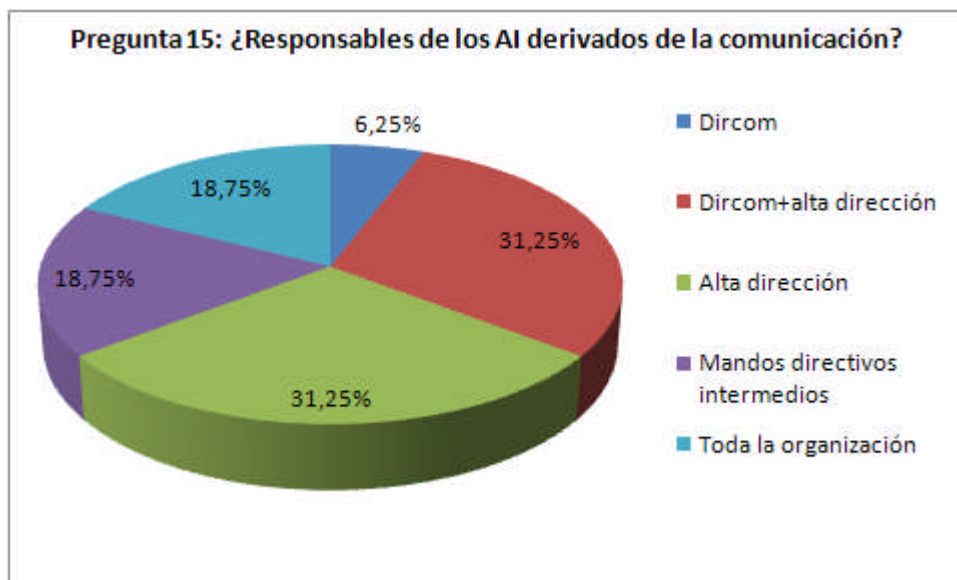
- la gestión debe ser llevada a nivel operativo
- los altos mandos deben impulsar los activos intangibles, pero no gestionarlos
- el director de comunicación es responsable de la marca y la alta dirección del conjunto de los activos intangibles
- se han de seguir las políticas internas de jerarquía y organización de la empresa, donde componente de ella parte es responsable de parte del todo

Se puede observar en la siguiente gráfica:



Gráfica 28

Finalmente, se planteó a los expertos que consideran que los activos intangibles derivados de la comunicación deben ser gestionados por otros mandos cuáles serían los mandos de la organización que debieran gestionarlos. Las opciones que sugirieron se pueden ver a continuación:



Gráfica 29

Dichas posibilidades se corresponden plenamente con la mayoría de expertos que descartaron al Dircom como único responsable de la gestión de los activos intangibles derivados de la comunicación, y con las razones dadas ello.

Por un lado, se vuelve al razonamiento de que en función del nivel de penetración de la estrategia a seguir, ciertos activos intangibles deberán ser delegados a mandos inferiores a la alta dirección. Algunos opinan que deben ser los responsables de cada unidad o proceso quienes los gestionen, mientras que otros piensan que es a nivel de toda la estructura organizativa.

De esta manera, existe otra vertiente donde se contempla la empresa como un sistema y se aplican las estrategias a nivel transversal, de forma que toda la empresa sea responsable de ellos en distintos niveles.

En la misma línea, se comenta también la gestión de dichos activos se realiza a nivel operativo (donde influye toda la organización), pero se relega su promoción e impulso a la alta dirección.

Todas estas combinaciones son las que aparecen reflejadas en la gráfica anterior.

En definitiva, se puede afirmar que existe una gran controversia sobre los responsables de la gestión de los activos intangibles en una organización. Más aún si se habla de aquellos derivados de la comunicación por la confusión que puede llevar el término con el departamento relacionado. Y en relación al mismo, es la marca el activo intangible derivado de la comunicación que más se reconoce y se destaca respecto al resto.

16. Razone la siguiente afirmación: *Los activos intangibles necesitan siempre de la comunicación para su creación y aumento de valor.*

No se ha llegado a un acuerdo con la afirmación planteada. Se puede considerar casi un empate en el número de expertos que están de acuerdo (seis) y en total desacuerdo (cinco) con la afirmación. El resto, otros cinco, la aceptan pero realizando modificaciones o añadiendo información:

- modifican de la original:
 - o eliminan la palabra "siempre", ya que se considera que no se puede afirmar de manera tan rotunda la realidad
 - o eliminan "creación"
 - o sustituyen "aumento de valor" por "puesta en valor"

- añaden a la original:
 - o "y necesitan de medición, protección y coherencia" porque se entiende la comunicación en sentido amplio
 - o "y necesitan de una correcta conceptualización y aplicación fundamentada en una adecuada identidad corporativa"

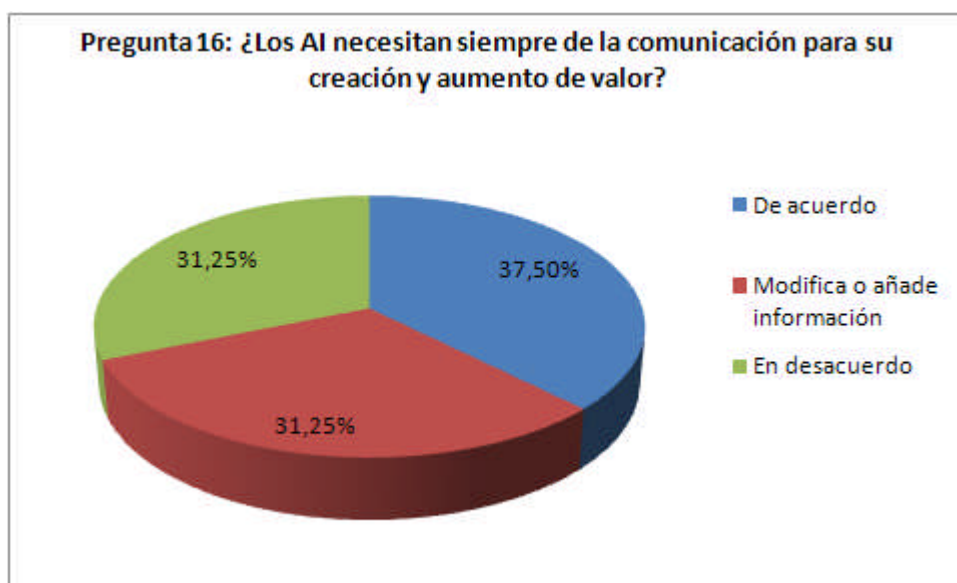
Algunas de las razones de los que están completamente de acuerdo con la afirmación son:

- los activos intangibles existen gracias a la comunicación
- la comunicación mejora su gestión
- la comunicación los identifica, aumenta su valor y propone medidas para impulsarlos

Y motivos por los que se descarta:

- los activos intangibles existen y evolucionan de forma independiente a la comunicación
- no todos los intangibles cumplen la premisa preguntada
- es necesario un contexto que los haga útiles, la comunicación sólo adorna
- el proceso de conocimiento de los activos intangibles puede venir implícito, sin necesidad de una comunicación específica
- una estrategia puede ser no comunicarlos mientras se les saca provecho

Se pueden comprobar las proporciones de expertos para cada caso en la gráfica de a continuación:



Gráfica 30

Concluyendo, se puede considerar que los activos intangibles pueden necesitar de la comunicación para su creación y gestión, pero con un sistema de medida correcto que los identifique y mantenga su coherencia con las políticas y estrategias de la compañía.

17. Si se desglosa la estrategia de una empresa en tres niveles (corporativa –de toda la empresa-, de negocio –para cada unidad de negocio- y funcional –para cada departamento-), y se supone que la creación de valor es el objetivo principal, la toma de decisiones estratégicas en cada nivel será fundamental para continuar con el éxito o buen funcionamiento de la compañía. ¿Considera en este proceso que los activos intangibles juegan un papel esencial?

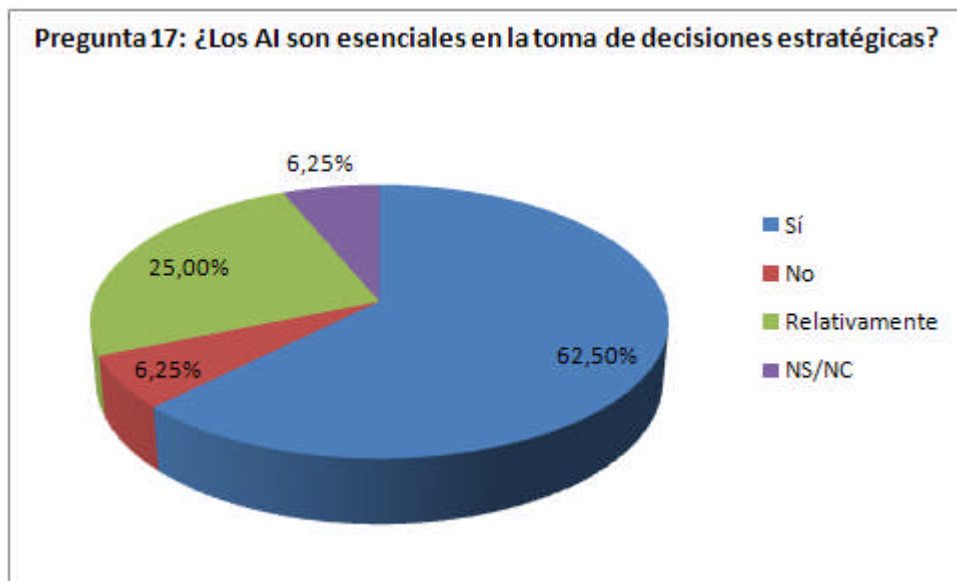
La gran mayoría (diez de dieciséis expertos) coinciden en que los activos intangibles son esenciales en la estrategia de la empresa y la condicionan. De hecho, se indica que:

- son los principales impulsores de la creación de ventajas competitivas
- esenciales en una estrategia basada en conocimiento
- además se ha de identificar a los intangibles más críticos porque van ligados a la estrategia y afectan en mayor medida
- son imprescindibles en la toma de decisiones a cualquier nivel

Cuatro expertos consideran que los activos intangibles son esenciales en la toma de decisiones estratégicas pero con ciertas matizaciones:

- es la estrategia que se aplique sobre los activos intangibles la que creará y mejorará el valor de la empresa, no los activos intangibles sobre la estrategia
- dependen del tipo de intangible, no es adecuado generalizar

Únicamente un experto no está de acuerdo con la pregunta, ya que considera que la clasificación de la estrategia en tres niveles no es correcta. Opina que el objetivo de la empresa no es ganar dinero, sino perdurar, y que la estrategia ha de ir orientada en ese sentido siempre ayudada por la comunicación.



Gráfica 31

En relación con esta pregunta se encuentra la Pregunta 12¹, y un experto la alude diciendo que a través de destacar a los activos intangibles en la toma de decisiones se debería impulsar su valoración.

Se puede por tanto resumir el resultado en que los activos intangibles sí juegan un papel esencial en la toma de decisiones estratégicas, es decir, condicionan la estrategia de la empresa.

18. Para poder integrar los recursos intangibles en la medición de valor de una empresa, se propone incorporarlos en los balances de la misma, aumentar la información sobre dichos activos y presentar un informe sobre ellos junto con las cuentas. ¿Cree que sería una buena opción? ¿Se le ocurre otras medidas a tomar? ¿Qué modificaría?

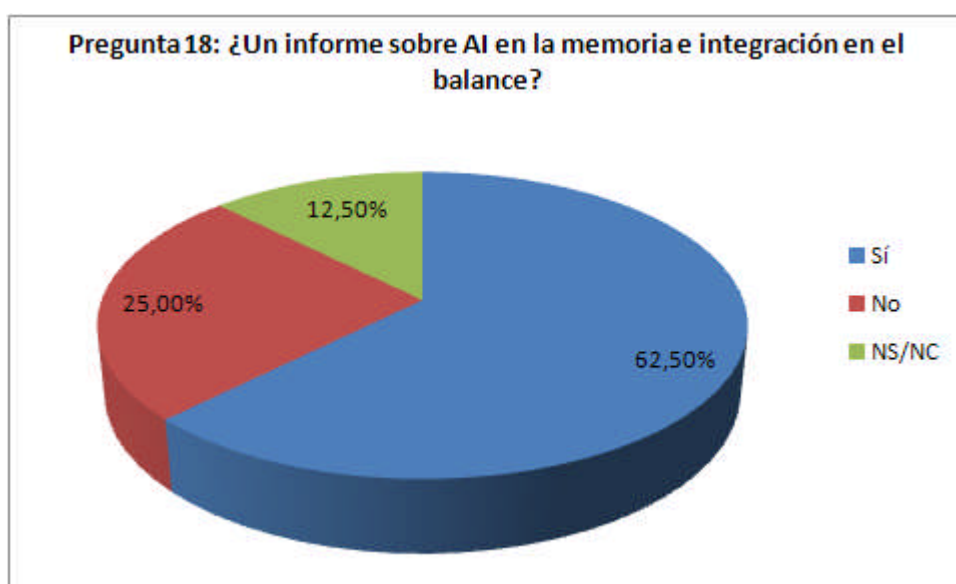
La mayoría de los expertos (diez de dieciséis) consideran la opción de incluir una memoria con información sobre los activos intangibles e incorporarlos en el balance de la empresa una opción perfecta. Sin embargo, estando de acuerdo algunos realizan las siguientes observaciones:

¹ Véase el siguiente capítulo para la comparativa y relación entre las preguntas, y las conclusiones verticales finales.

- solamente será una extensión de los informes a presentar, no pueden formar parte de la contabilidad financiera
- necesitarán suficiente información para no generar cuentas fantasmas y un sistema de valoración homogéneo
- es necesario previamente consenso y coordinación en cuanto a los activos intangibles
- es necesaria una ley que obligue a adjuntar dicha memoria

En cambio, cuatro de los entrevistados están en desacuerdo con la opción propuesta. Las razones principales son:

- incluirlos en el balance puede generar mayor volatilidad, es mejor optar únicamente por la memoria
- lo importante es gestionarlos, no documentarlos
- debe realizarse a nivel interno, nunca externo porque se perdería ventaja sobre la competencia



Gráfica 32

En resumen, sería adecuado adjuntar una memoria narrativa sobre los activos intangibles con las cuentas de la empresa. Su incorporación al balance de la empresa se ve supeditada a una necesaria estandarización tanto en definiciones como en métodos de valoración, con lo que por el momento no es posible ni tiene sentido.

18.2.5. Conclusiones sobre la quinta parte:

Se cierra la entrevista con cuatro preguntas finales que versan sobre la perspectiva de los activos intangibles en el futuro y ciertos temas adicionales que supondrán las líneas de trabajo a seguir una vez finalizada la presente investigación.

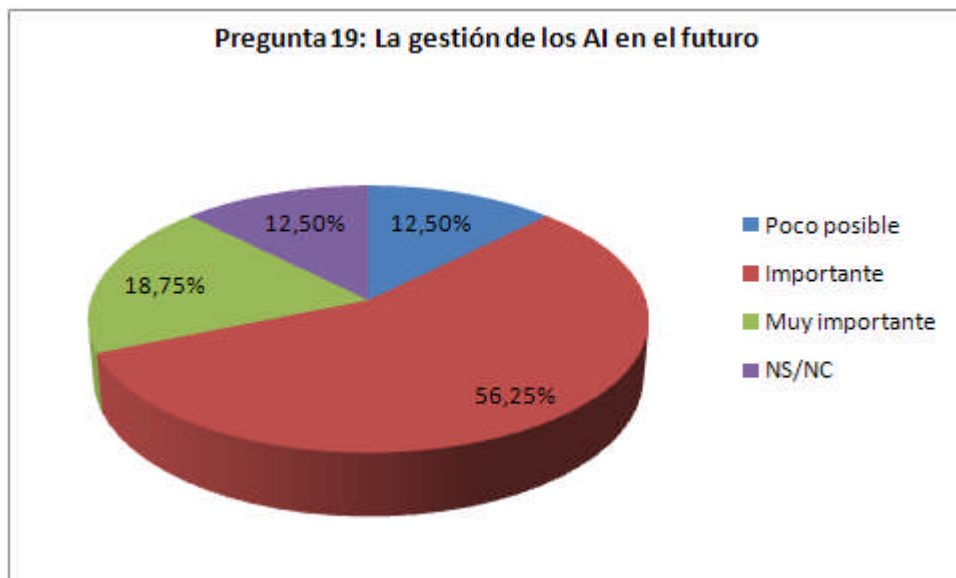
19. ¿Cómo ve usted la gestión de los AI en el futuro?

La gran mayoría de los entrevistados (nueve de dieciséis) opinan que en un futuro la gestión de los intangibles aumentará de importancia, hasta el punto de considerarse habitual. Además, consideran que será más profesional, orientada a la gestión de experiencias y en base a la creación de valor y permitiendo la supervivencia de la empresa frente a otros competidores que no los gestionen adecuadamente. En todo caso, todos coinciden en que controlar los activos intangibles supone una mejora para toda organización.

Tres expertos radicalizan la postura y opinan que será fundamental dicha gestión para el éxito de la empresa, completando las razones dadas por los que la consideran importante con que la supervivencia de la empresa no mejorará, sino que dependerá de cómo se manejen los activos intangibles.

Sólo dos expertos ven un futuro difícil a la gestión de estos activos, ya que consideran que debería cambiar de manera notoria la contabilidad tal y como se conoce hoy en día, y por la gran dificultad para crear un estándar de valoración.

El deseo común de todos los cuestionados es que en un futuro se mejore la valoración de estos activos, para poder hacer realidad una gestión común.

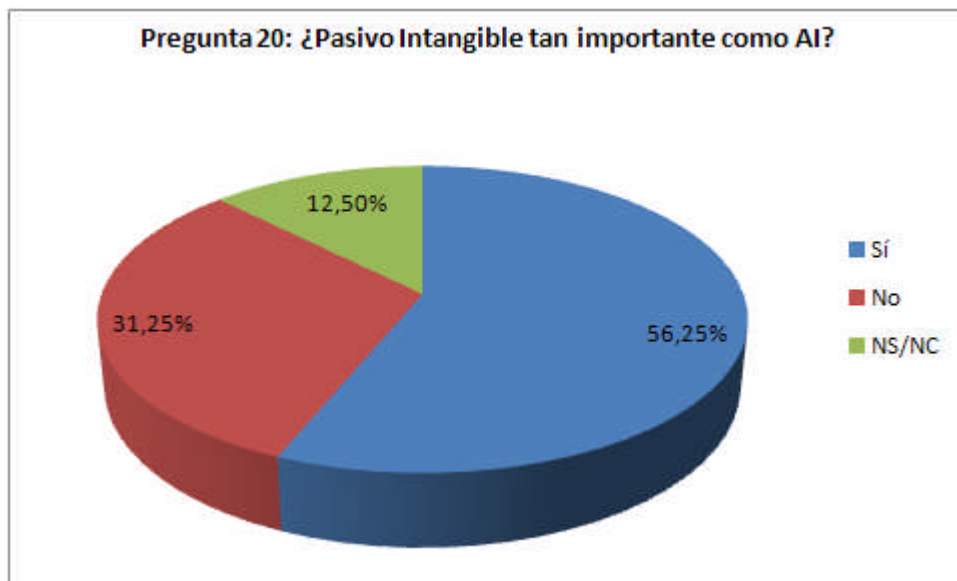
**Gráfica 33**

Resumiendo, la gestión de los activos intangibles probablemente aumente su importancia hasta convertirse en habitual en las empresas. Será más profesional, basada en la creación de valor, orientada a las experiencias y favorecedora de la supervivencia de la empresa en el mercado.

20. ¿Cree que debería tratarse con igual intensidad el pasivo intangible? ¿O por el contrario, éste carece de importancia relativa?

A pesar de tratarse de un tema novedoso, más de la mitad de los entrevistados opinan que el pasivo intangible existe y es tan importante como el activo intangible. Algunos vaticinan su creciente reconocimiento, mientras que otros llegan a considerarlo casi más relevante que su versión activo. De todas maneras, se contempla como un equilibrio contable razonable, y por tanto de manera general con la misma intensidad ambos términos.

En cambio, cinco de los dieciséis expertos opinan lo contrario. Algunos consideran descabellado pensar en la existencia de un pasivo intangible, mientras que otros sí creen en su existencia pero lo consideran innecesario para el valor de la empresa o de menor importancia que el activo intangible. En general, los expertos que rechazan el pasivo intangible consideran que se trata de una manera de complicar innecesariamente la cuestión.

**Gráfica 34**

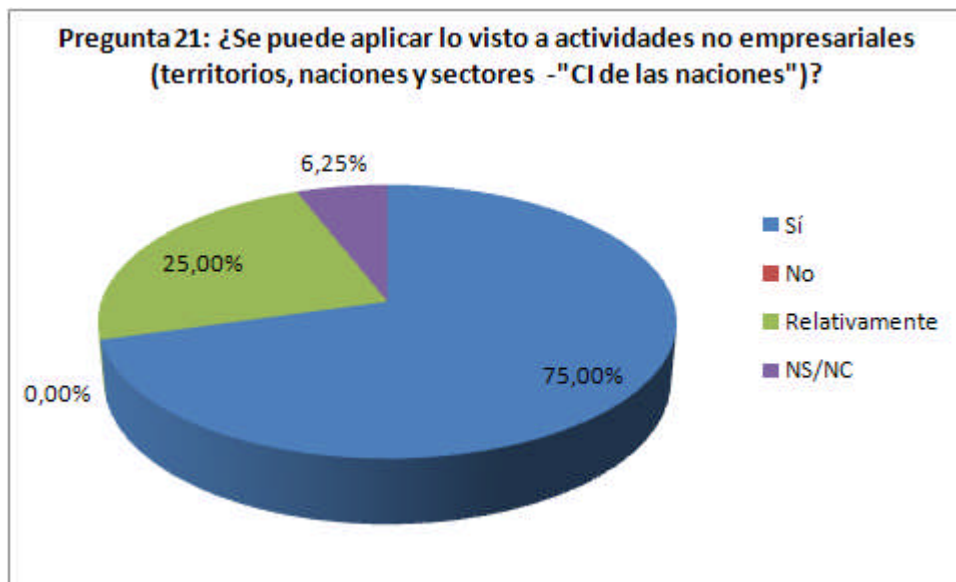
Se puede deducir de la gráfica anterior que el término pasivo intangible comienza a ganar reconocimiento, y en esa línea se considera que debe ser tratado con la misma intensidad que su par o antónimo el activo intangible.

21. Con todo lo visto, ¿opina que los conceptos vistos de activos empresariales pueden aplicarse a territorios, naciones y sectores, es decir, a actividades no empresariales? (Entiéndase por esto el "capital intelectual de las naciones" como riqueza de las mismas, como ejemplo, la marca "ciudad").

La respuesta muestra un consenso general entre los entrevistados (75%): sí es aplicable todo lo analizado sobre activos intangibles y creación de valor en las empresas a otro tipo de ámbitos: los territorios. Es conocido como "capital intelectual de las naciones", y según comentan ya se están llevando a cabo en la actualidad.

Un 25% de los entrevistados (cuatro expertos) prefiere matizar dicha afirmación. Por un lado consideran que será más complejo que gestionarlos en el ámbito empresarial, y por otro lado falta una definición más clara de nación. Por otro lado, determinan la necesidad de demarcar claramente el sentido en el que se aplicarán dichos activos intangibles, para no reducir el capital intelectual de las naciones a una medida económica de uso únicamente empresarial. Además, se destaca la

paradoja del término "marca ciudad" versus "marca territorio", ya que la ciudad viene caracterizada por su identidad mientras que el territorio por su delimitación. En general, estos tres expertos aconsejan prudencia a la hora de aplicar dichos activos a ámbitos no empresariales.



Gráfica 35

De todo ello se extrae que las acciones y teoría relacionada con los activos intangibles en el área empresarial se pueden aplicar a otros ámbitos (territorios, naciones y sectores) dando lugar a lo que se conoce como "capital intelectual de las naciones". Pero debe hacerse con cautela, definiendo bien todos los conceptos y determinando claramente el objetivo que se persigue.

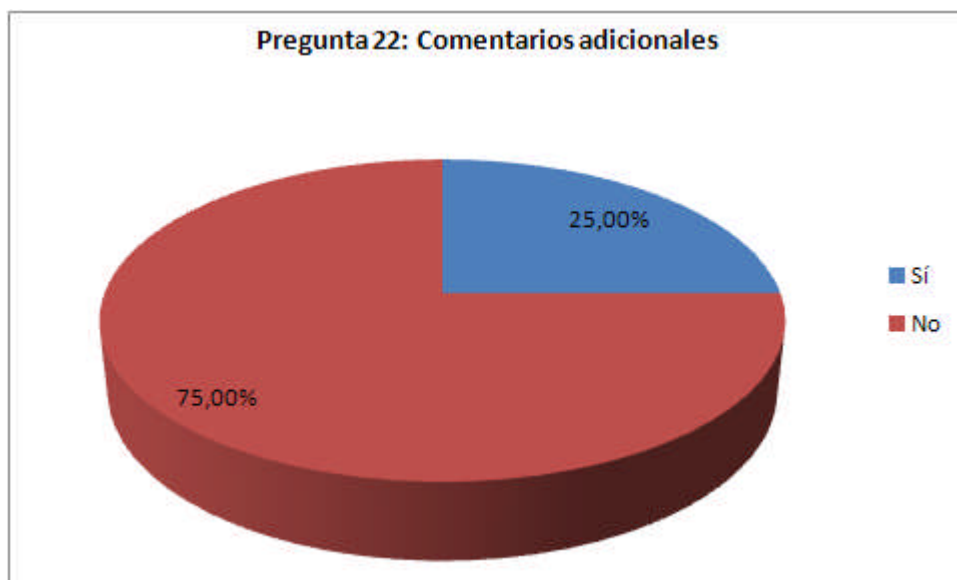
22. ¿Considera que hay algo más que no se haya tratado durante esta entrevista y que desee añadir?

Con esta última pregunta se da por finalizada la entrevista en profundidad, y se abre la veda a nuevos planteamientos, sugerencias o acentuaciones de lo hablado durante la entrevista.

En general los expertos han coincidido en que la entrevista es bastante larga y profunda. La mayoría, un 75%, considera que cubre todos los aspectos más relevantes y creen innecesario matizar o realizar comentarios adicionales.

En cambio, cuatro expertos (25%) sí han realizado aportaciones extras que culminan su entrevista y la dotan del broche final. Se muestran a continuación las ideas principales de dichos aportes adicionales, muchas de ellas conclusiones que pueden no coincidir con las obtenidas de manera mayoritaria pero que son las que desean dejar constancia:

- las empresas deben participar más con las universidades y centros de investigación
- los informes de capital intelectual deben realizarse en base al modelo de negocio de la empresa
- se podrá intentar valorar los activos intangibles, pero siempre serán aproximaciones a su valor real
- la reputación de una empresa está cobrando cada vez mayor importancia, por lo que se convierte en esencial comunicar adecuadamente este activo intangible para permitir su valoración
- se ha de permitir la creatividad científica, evitar la tendencia a filtrar y unificar métodos que no permiten diversidad de opciones a elegir por parte de los usuarios; y mantener una parte de subjetividad que flexibilice y haga más real todo el proceso



Gráfica 36

18.3. Análisis vertical final y conclusiones finales

Una vez realizado el análisis transversal de cada pregunta para todos los entrevistados en paralelo, se procede a relacionar las conclusiones obtenidas en su conjunto, obteniendo resultados globales para cada sección.

Con el objetivo de facilitar su comprensión, seguido se muestran recopiladas las deducciones obtenidas:

[NOTA: los resultados mostrados reflejan la opinión del grupo mayoritario de expertos, para ver los detalles revisar el apartado anterior, 18.2. *Análisis transversales*]

Conclusiones generales de cada pregunta tras el análisis horizontal

1ª parte: La necesidad de medir los activos intangibles. Definición y clasificación.

Pregunta 1	<p>La definición del Diccionario de Economía y Negocios de Arthur Andersen es considerada pobre. Es necesaria una redefinición que incluya además los siguientes conceptos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - las características de las normas contables: no monetario - los requisitos de activo: identificable y controlable - su capacidad de generar beneficio futuro - su aportación a la creación de valor de la empresa - capacidades - recursos
Pregunta 2	<p>Una clasificación pormenorizada sería de ayuda en la valoración y gestión de los AI. Pero no deben gastarse todos los esfuerzos en el máximo detalle.</p>
Pregunta 3	<p>Una clasificación exhaustiva es una herramienta de apoyo para la valoración tener una clasificación de activos intangibles. Al tenerlos localizados e individualizados, se podrían comparar y aplicar patrones de medida comunes. Pero no se considera tan relevante que dicha categorización sea lo más detallada posible.</p>
Pregunta 4	<p>Los activos intangibles son intercambiados en las transacciones empresariales, y deben ser incluidos en los contratos siempre y</p>

	cuando esto sea posible.
Pregunta 5	Los activos intangibles pueden ser aprovechados por las sinergias de las empresas, pero conviene tener en cuenta el contexto en el que se encuentran.
Pregunta 6	El término "activo intangible" engloba al de "capital intelectual", y su equiparación conlleva consecuencias desfavorables.
Pregunta 7	Medir el capital intelectual ayuda a mejorar la gestión del recurso estratégico.

2ª parte: Valoración contable de AI.

Pregunta 8	La normalización contable es un paso fundamental en la valoración de los activos intangibles, pero todavía se encuentra en un estado temprano.
Pregunta 9	No es necesaria la normalización contable de los activos intangibles para incorporarlos en el balance de la empresa, cosa que de todas maneras no llegará en un futuro inmediato.

3ª parte: Los métodos de valoración de los AI

Pregunta 10	No existe consenso en cuanto al tipo de método de valoración de activos intangibles a utilizar.
Pregunta 11	Es necesario tener en cuenta los motivos que requieren la valoración del activo intangible para determinar qué metodología seguir.
Pregunta 12	El resultado de la valoración de activos intangibles supone un apoyo para la toma de decisiones estratégicas en la empresa, siempre teniendo en cuenta el grado de subjetividad de dicho dato y una vez elegida una unidad de medida adecuada.
Pregunta 13	No se debe buscar un método único, sino que se debe unificar criterios para obtener métodos comunes para cada enfoque. Se deben eliminar aquellos métodos que son meras variaciones de anteriores. Pero se debe dejar un abanico que permita la elección del más adecuado en función de los objetivos y el contexto.

4ª parte: La comunicación de los AI y su relevancia en la toma de decisiones estratégicas en la empresa

Pregunta 14	Existen activos intangibles derivados o dependientes de la comunicación, que mantienen la misma discrepancia que el resto de activos intangibles sobre su valoración, donde el activo predominante es la marca.
Pregunta 15	Existe una gran controversia sobre los responsables de la gestión de los activos intangibles en una organización. Más aún si se habla de aquellos derivados de la comunicación por la confusión que puede llevar el término con el departamento relacionado. Y en relación al mismo, es la marca el activo intangible derivado de la comunicación que más se reconoce y se destaca respecto al resto.
Pregunta 16	Los activos intangibles pueden necesitar de la comunicación para su creación y gestión, pero con un sistema de medida correcto que los identifique y mantenga su coherencia con las políticas y estrategias de la compañía.
Pregunta 17	Los activos intangibles sí juegan un papel esencial en la toma de decisiones estratégicas, es decir, condicionan la estrategia de la empresa.
Pregunta 18	Sería adecuado adjuntar una memoria narrativa sobre los activos intangibles con las cuentas de la empresa. Su incorporación al balance de la empresa se ve supeditado a una necesaria estandarización tanto en definiciones como en métodos de valoración, con lo que por el momento no es posible ni tiene sentido.
<i>5ª parte: Perspectivas</i>	
Pregunta 19	La gestión de los activos intangibles probablemente aumente su importancia hasta convertirse en habitual en las empresas. Será más profesional, basada en la creación de valor, orientada a las experiencias y favorecedora de la supervivencia de la empresa en el mercado.
Pregunta 20	El término pasivo intangible comienza a ganar reconocimiento, y en esa línea se considera que debe ser tratado con la misma intensidad que su par el activo intangible.
Pregunta 21	Las acciones y teoría relacionada con los activos intangibles en el área empresarial se pueden aplicar a otros ámbitos (territorios, naciones y sectores) dando lugar a lo que se conoce como "capital intelectual de

las naciones". Pero debe hacerse con cautela, definiendo bien todos los conceptos y determinando claramente el objetivo que se persigue.

Tabla 61: Conclusiones generales de cada pregunta tras el análisis horizontal

18.3.1. Conclusiones del análisis vertical de la primera parte

En la primera parte de la entrevista (necesidad, definición y clasificación de los AI), las preguntas se encuentran claramente relacionadas entre sí.

Para poder hablar de incluir los AI en los contratos comerciales es necesario previamente determinar qué es exactamente un AI y posteriormente conocer la tipología que clasifica a dicho activo.

La respuesta a la **Pregunta 1** (definición de "activo intangible") condicionará el resto de respuestas de este bloque. Muchos autores consideran que no existe una definición estándar, y por tanto se dificulta o imposibilita la tarea de crear una clasificación, de incorporarlos a los contratos comerciales, o de decidir si son usados sólo de forma interna en la organización. En el caso contrario, donde los expertos han ofrecido su propia definición de activo intangible o bien han realizado leves modificaciones a la planteada, se abre una línea diferente de planteamientos en este bloque.

En la Pregunta 1 se concluye que es necesario redefinir el término "activo intangible", lo que viene directamente relacionado con la respuesta general de la **Pregunta 2**, donde se determina que es necesario realizar una clasificación de los activos intangibles pormenorizada.

Del mismo modo, la Pregunta 2 está relacionada con la respuesta de la **Pregunta 3**. Ambas versan sobre la clasificación de los activos intangibles: una sobre su necesidad y la otra sobre su ayuda en la valoración. Aquellos expertos que hayan resuelto positivamente la necesidad de la categorización, podrán ofrecer resultados diferentes en su ayuda a la valoración y el grado de detalle. En cambio, los que consideran que no es necesaria o útil dicha clasificación, tampoco opinan que sea una herramienta de apoyo en la valoración.

La conclusión general obtenida en la Pregunta 3 coincide con lo que se esperaba al obtener la conclusión de la 2: que la categorización sea lo más detallada posible ayuda claramente a la valoración de los activos intangibles. Cuanto más se sepa de ellos, más sencillo será medirlos.

La **Pregunta 4** (transacción de activos intangibles) y la **5** (activos intangibles derivados de sinergias), de nuevo, se ven interrelacionadas tanto con la 1 y la 2 como entre ellas. Si no se determinó una definición y una mínima clasificación, difícilmente se podrán distinguir los activos intangibles en las transacciones y en los acuerdos. Tampoco se podrá determinar su participación en las transacciones comerciales, o su ámbito de uso.

La **Pregunta 6** únicamente tiene relación directa con la Pregunta 1: se trata de definiciones de capital intelectual y de activo intangible, respectivamente. Existe una respuesta contundente al error de equiparar "capital intelectual" a "activo intangible". Sin embargo, surge una controversia importante entre los expertos sobre su relación. En términos absolutos, la mayoría opina que capital intelectual está englobado en el concepto de activo intangible, aunque se incorporan matices de contabilidad a tener en cuenta.

Finalmente, la **Pregunta 7** es un compendio de todas las anteriores, y concluye con el ámbito de *la necesidad de medir activos intangibles*. De nuevo, si no existe una definición común (Pregunta 1), no se puede contestar claramente a esta respuesta.

Se puede cerrar este apartado con la siguiente **reflexión final**:

Se extrae la conclusión de que los activos intangibles necesitan una definición estándar. Además, es interesante conseguir clasificarlos de la manera más detallada posible, ya que esto ayudará a su incorporación en los contratos de transacción entre empresas. Aparecen en dichos acuerdos ya que los activos no únicamente se generan y usan de forma interna a la organización, sino que también pueden obtenerse a través de las sinergias entre empresas.

18.3.2. Conclusiones del análisis vertical de la segunda parte

En esta sección únicamente se encuentran dos preguntas, pero bastante extensas, que mantienen relación con la sección anterior.

La **Pregunta 8** (la normativa contable de los AI) concluye que se trata de un paso necesario para la valoración de los activos intangibles pero todavía en estado temprano, aunque de manera muy ajustada a la opinión contraria. Esta pregunta está relacionada con la Pregunta 1, ya que si no se definen adecuadamente no se podrán identificar y valorar.

Una vez planteado el estado contable de la cuestión, se profundiza en términos prácticos: la **Pregunta 9** versa sobre la inclusión de los activos intangibles en el balance de la empresa. De esta manera, primero se ha comprobado el estado de su normalización en contabilidad, y ahora se estudia su interés real para las cuentas de la empresa. Esta pregunta se encuentra relacionada con las Preguntas 5 y 7, ya que en ellas se veía la importancia de los activos intangibles para la empresa, y en ésta se plantea claramente si tomarían medidas prácticas para conseguirlo - incluyéndolos en el balance de la empresa.

Con todo ello, la **reflexión final** de esta sección es la siguiente:

Es conveniente tener una normalización contable de los activos intangibles para poder valorarlos, pero no para incluirlos en el balance de la empresa. Pero esa normalización no llegará en breve.

18.3.3. Conclusiones del análisis vertical de la tercera parte

En esta parte de la entrevista se cuestionan los métodos de valoración de activos intangibles, introduciendo conceptos nuevos en la entrevista en profundidad.

La **Pregunta 10** (tipología del método a emplear) demuestra que existe una evidente falta de consenso en cuanto a los criterios a la hora de elegir una metodología. De hecho, esta conclusión se corresponde de manera absoluta con la obtenida de la **Pregunta 11** (participación en un proyecto de valoración de activos

intangibles), que manifiesta la necesidad de conocer el contexto y los objetivos en los que se va a llevar a cabo la medida para poder escoger el método más adecuado.

Por otro lado, una vez seleccionado el tipo de metodología, la **Pregunta 12** (activos intangibles y toma de decisiones estratégicas) da un paso más allá cuestionando la relevancia del valor de los activos intangibles en la toma de decisiones estratégicas. Se observa un mayor consenso en este caso, que ofrece una respuesta positiva a la pregunta. Este planteamiento enlaza con la siguiente parte de la entrevista, donde se trata desde el enfoque de la comunicación -ya no de los métodos de valoración- la relevancia de estos activos en la toma de decisiones estratégicas en la empresa.

Para acabar, las tres cuestiones anteriores se encuentran concretadas en la **Pregunta 13** (método único), donde se vuelve a poner de manifiesto, de manera ya evidente, la falta de consenso en cuanto a la metodología a seguir. Aún así, la tendencia es a unificar criterios buscando métodos comunes para cada enfoque, y permitiendo así un mínimo grado de elección -únicamente en base a objetivos y contexto.

La **reflexión final** que se puede extraer acerca de los métodos de valoración es que:

No existe ni existirá un método único de valoración de activos intangibles.

18.3.4. Conclusiones del análisis vertical de la cuarta parte

En la cuarta parte de la entrevista se analiza la comunicación de los activos intangibles así como la relevancia de los mismos en la toma de decisiones estratégicas. Esta última cuestión ya ha sido previamente introducida en la Pregunta 12, pero en ese caso desde el punto de vista de la metodología de valoración a seguir. En definitiva, esta sección se encuentra ligada a las dos secciones anteriores, donde se trata la valoración y medición de los activos.

En este ámbito se pretende demostrar, además de la relación de los activos intangibles con la comunicación, la relevancia y el calado de la marca en su definición como intangible. De hecho, gran parte de los expertos entrevistados han resuelto las preguntas orientando el término activo intangible a la marca. De esta manera, se han extraído unas conclusiones determinadas sobre el director de comunicación, que probablemente fueran diferentes si se ampliara el concepto de intangible más allá de la marca. También es cierto que existe una tendencia creciente a incluir en el término activo intangible no sólo la marca, sino aquellos intangibles relacionados con el conocimiento. Esto quedó ya reflejado en el marco teórico, de nuevo se comprueba en el marco empírico, y se convertirá en una de las líneas de investigación futuras de la presente tesis doctoral.

En la **Pregunta 14** se plantea si existen activos intangibles derivados de la comunicación. A través de ella se introduce por primera vez en la entrevista la comunicación, y se concluye de manera casi absoluta que sí existen intangibles que se derivan de ella. Sin embargo, no existe tanta homogeneidad entre los cuestionados a la hora de afirmar que éstos puedan ser contabilizados. Esta segunda parte de la Pregunta 14 está directamente relacionada con la sección 2, donde se trataba la valoración contable de los activos intangibles (en concreto la Pregunta 8), y con la sección 3, donde se investigaba los métodos de valoración de estos activos (en concreto la Pregunta 10, sobre tipos de métodos, y Pregunta 13, sobre la variedad de los métodos). De esta manera, las respuestas dadas en las preguntas anteriormente citadas condicionarán las contestaciones para la Pregunta 14.

Como en dichas preguntas sobre la valoración de los AI existía controversia, ésta se ve reflejada en la propia Pregunta 14: si no se sabe cómo valorar los activos intangibles en general, tampoco se conoce cómo hacerlo para los AI derivados de la comunicación. Es decir, la controversia en la valoración afecta a todo tipo de activo intangible.

Finalmente, dentro de la Pregunta 14 existe una tercera parte donde se piden ejemplos de activos intangibles derivados de la comunicación. Por un lado se corrobora que se está hablando de los mismos conceptos, y por otro se comprueba la relevancia que poseen ciertos activos. Y es que la marca destaca por encima de todos como el más conocido.

Hablando de la comunicación, y una vez vista la dificultad de valorar los activos intangibles que de ella deriva, se pasa a preguntar en la **Pregunta 15** por el responsable de la gestión de dichos elementos. Tampoco existe unanimidad en la respuesta, aunque sí se confirma que no debe ser el director de comunicación quien lo realice. Se presentan múltiples combinaciones: alta dirección, alta dirección más mandos intermedios, alta dirección más únicamente el Dircom, o en último lugar toda la organización. Son todas las posibilidades que por la que los expertos han optado, y que demuestra que existen unas variables adicionales para la elección del o de los responsables. Algún interpelado ya la referencia: el tamaño de la empresa y su organización.

Siguiendo en el área de la comunicación, y resumiendo, se ha comprobado que existen AI derivados de ella, que son difíciles de valorar, que el más destacable es la marca y que el responsable de su gestión se determina en base a variables referentes a la propia empresa. Ahora, se amplía la cuestión a todos los activos intangibles y se busca conocer la importancia de la comunicación en todos ellos.

Si bien anteriormente se ha visto si la comunicación genera activos intangibles determinados y cuáles son sus características, en la **Pregunta 16** se analiza para el conjunto de los activos intangibles –derivados de la comunicación o no- la influencia que la comunicación posee en ellos. En concreto, se plantea en dicha pregunta si éstos necesitan de la comunicación para su creación y aumento de valor. La respuesta muestra que una minoría de los expertos no considera a la comunicación como generadora ni potenciadora de estos activos, mientras que el resto opinan que sí existe una relación clara, pero con matices. Éstos opinan que la comunicación sí es útil para la gestión de algunos –no todos- los AI, e incluso para su creación, pero sólo de manera coherente con las políticas y estrategias de la empresa y con un sistema de medida que los identifique sin lugar a dudas.

A colación de la Pregunta 16, se plantea entonces en la **Pregunta 17** cuál es la relación de los activos intangibles con la estrategia de la empresa: ¿la condicionan o es la estrategia la que los influye? La mayoría opina que, independientemente del sentido de la relación, los activos intangibles sí están estrechamente ligados con la estrategia, y en concreto con la toma de sus decisiones. Y obviando las matizaciones realizadas por los expertos, el consenso general se resume en que la

relación es unidireccional: son los activos intangibles los que afectan a la estrategia de la empresa, que deberá ser modificada -ligera o ampliamente, esto no se cuestiona- para poder gestionarlos. Esta pregunta fue introducida ya en la Pregunta 12, donde únicamente se planteaba si existe dicha relación. En la 17 se amplía a las características de la misma.

Se cierra la sección relacionada con la comunicación analizando, en base a la Pregunta 17, cómo se deben entonces comunicar dichos activos para poder gestionarlos adecuadamente. En la **Pregunta 18** se muestran dos posibles opciones, realizar una memoria narrativa o incluirlos en el balance. Más de la mitad de los expertos opinan que sería bueno tener las dos opciones, pero con el conocimiento de la dificultad de incluirlos en los balances (en relación con la Pregunta 14, 13 y 10). Y la gran mayoría optan por incluir de forma habitual una memoria descriptiva junto con el resto de informes de la empresa.

Realizando un compendio de todo lo analizado en esta sección, se llega a la siguiente resolución:

Existen activos intangibles derivados de la comunicación, que son difíciles de valorar, siendo el más destacable es la marca, y donde el responsable de su gestión se determina en base a variables referentes a la propia empresa. Además, la comunicación supone una herramienta útil para la gestión de múltiples activos intangibles, sean o no derivados de ella, e incluso para la gestión si se generan a partir de la misma. Dicha acción comunicativa puede verse fácilmente reflejada en una memoria narrativa que se incorpore con los informes de la empresa. Y en base a ella, es la estrategia de la empresa la que deberá adecuarse elaborando las tácticas a seguir para poder aprovecharse de estos activos y gestionarlos.

18.3.5. Conclusiones del análisis vertical de la quinta parte

En la última sección de la entrevista en profundidad se realizan cuestiones sobre la visión de los activos intangibles (su valoración, medición y gestión) en el futuro, así como acerca de las líneas de investigación que se derivarán de la tesis doctoral. Es, por tanto, el cierre de la entrevista. La primera pregunta será el colofón de todas las realizadas en el guión, mientras que el resto ya se centrarán en las diversas líneas de análisis futuras.

En la **Pregunta 19** se interpela abiertamente a los expertos sobre su visión de la gestión de los activos intangibles en el futuro. Evidentemente, la pregunta vendrá relacionada con todas las respuestas dadas en la entrevista, ya que en función de su opinión sobre los activos intangibles en el presente, se deducirá el futuro. Existe aún así un pensamiento común que indica que en el futuro cobrará mayor importancia que hoy en día, y se profesionalizará. Sólo algunos expertos opinan que se mantendrá en el mismo estado, ora por la dificultad en su gestión y valoración, ora por no considerarlo de importancia.

A partir de esta pregunta, como se ha comentado, ya se pasan a plantear las principales líneas de exploración futuras que se proponen en esta tesis doctoral: el pasivo intangible y el capital de las naciones.

En cuanto a la primera, se corresponde con la **Pregunta 20**. Las respuestas muestran un resultado homogéneo que confirma la existencia del pasivo intangible y la necesidad de considerarlo de igual importancia que su activo antónimo.

La segunda línea se plantea en la **Pregunta 21**, donde de nuevo la amplia mayoría considera que sí son aplicables los conceptos empleados en los activos intangibles en las empresas a otros ámbitos no territoriales. Se remarca la importancia del capital de las naciones, y de hecho se denota que es un tema en auge.

De esta sección se extrae, pues, la siguiente conclusión:

La gestión de los activos intangibles cobrará una mayor importancia en el futuro, tornándose más profesionalizada y además expandiéndose a áreas no empresariales pudiendo utilizar todo lo aplicado hasta el momento –capital de las

naciones-. Del mismo modo, el pasivo intangible cobrará relevancia y se requerirá su medición y gestión con la misma intensidad que su antónimo activo.

18.3.6. Compendio de las conclusiones del análisis vertical

En la siguiente tabla se encuentran recogidas todas las conclusiones obtenidas tras la última fase del análisis de las entrevistas en profundidad:

Resultados del Análisis Vertical Final

Los activos intangibles necesitan una **definición** estándar. Además, es interesante conseguir **clasificarlos** de la manera más detallada posible, ya que esto ayudará a su incorporación en los contratos de **transacción** entre empresas. Aparecen en dichos acuerdos ya que los activos no únicamente se generan y usan de forma interna a la organización, sino que también pueden obtenerse a través de las **sinergias** entre empresas.

Es conveniente tener una **normalización contable** de los activos intangibles para poder valorarlos, pero no para incluirlos en el balance de la empresa. Pero esa normalización no llegará en breve.

No existe ni existirá un **método único** de valoración de activos intangibles.

Existen activos intangibles derivados de la **comunicación**, que son difíciles de valorar, siendo el más destacable es la marca, y donde el responsable de su gestión se determina en base a variables referentes a la propia empresa. Además, la comunicación supone una herramienta útil para la gestión de múltiples activos intangibles, sean o no derivados de ella, e incluso para la gestión si se generan a partir de la misma. Dicha acción comunicativa puede verse fácilmente reflejada en una

memoria narrativa que se incorpore con los informes de la empresa. Y en base a ella, es la estrategia de la empresa la que deberá adecuarse elaborando las tácticas a seguir para poder aprovecharse de estos activos y gestionarlos

La gestión de los activos intangibles cobrará una mayor importancia en el **futuro**, tornándose más profesionalizada y además expandiéndose a áreas no empresariales pudiendo utilizar todo lo aplicado hasta el momento -capital de las naciones-. Del mismo modo, el pasivo intangible cobrará relevancia y se requerirá su medición y gestión con la misma intensidad que su antónimo activo.

Tabla 62: Resultados del Análisis Vertical Final

Capítulo 19

Conclusiones finales del marco empírico

He redactado esta carta más extensa de lo usual porque carezco de tiempo para escribirla más breve.

Blaise Pascal

Como se ha visto en el Capítulo 18. *Análisis de los resultados del marco empírico*, el procedimiento para examinar las entrevistas en profundidad realizadas a los expertos ha sido un entramado entre una visión transversal de ellas y dos verticales (la inicial y la final)¹.

A lo largo de dicho capítulo, se han ido mostrando los resultados obtenidos en cada fase del análisis, siempre desde el punto de vista puramente objetivo, y junto con los razonamientos y motivaciones pertinentes.

Se resumen aquí dichos resultados, para favorecer una rápida revisión de los mismos, así como una fácil guía de consulta. Se insta, sin embargo, a visitar los

¹ Para más información, véase el Capítulo 18, apartado 18.1. *Procedimiento de análisis de la entrevista en profundidad*

capítulos anteriores para poder observar los pasos seguidos para obtener cada una de las siguientes conclusiones.

Se presentan en primer lugar las conclusiones obtenidas del marco empírico para cada pregunta (análisis transversal), y posteriormente las obtenidas para cada sección de forma global (análisis vertical final).

Conclusiones finales de las entrevistas (análisis transversal)

1. Si se considera que un AI es *todo aquello que no tiene una presencia corpórea o física, y que no está destinado por la empresa para su venta*; indique su conformidad respecto a dicha fórmula y si cambiaría algo de ella.

Se necesita una definición de activo intangible unificada.

2. Respecto a la clasificación de los activos intangibles, existe una gran controversia. Algunos autores afirman que la distinción entre tangibles e intangibles ya de por sí supone errores en la valoración de empresas. ¿Considera adecuado conseguir una clasificación lo más pormenorizada posible de todos los tipos de activos intangibles, o no? ¿Por qué?

Se necesita una clasificación de activo intangible pormenorizada. El grado de detalle dependerá de las circunstancias (cuanto más mejor, pero sin suponer demasiados esfuerzos adicionales).

3. ¿Cree que tener una clasificación exhaustiva de los AI puede ayudar en la medición de los mismos?

La contribución de una clasificación pormenorizada a la valoración de activos intangibles es evidente.

4. Algunos autores piensan que los activos intangibles no se intercambian entre empresas, con lo que es imposible deducir su valor a partir de las transacciones habituales de una empresa. ¿Considera que esta afirmación es

cierta? ¿Cree necesario incluir a los AI, al igual que ocurre con los tangibles, en los contratos de transacciones empresariales?

Los activos intangibles son intercambiados en las transacciones empresariales, y que deben ser incluidos en los contratos siempre y cuando esto sea posible.

5. En el caso de colaboraciones entre empresas o uniones, ¿opina que los AI de las diferentes empresas pueden aprovecharse de las sinergias que haya entre ellos para conseguir una mayor fuerza común? ¿O, por el contrario, piensa que son elementos generados y usados únicamente en ámbitos internos?

Los activos intangibles pueden ser aprovechados por las sinergias de las empresas, pero conviene tener en cuenta el contexto en el que se encuentran.

6. Algunos autores, aunque diferencian entre los conceptos de Capital Intelectual y AI, los emplean indistintamente por simplificar el modelo. ¿Está usted de acuerdo en equiparar el Capital Intelectual con los Activos Intangibles? ¿Qué implicaciones tiene?

El término "activo intangible" engloba al de "capital intelectual", y su equiparación conlleva consecuencias desfavorables.

7. En consecuencia, considerando que el "conocimiento" es un "recurso estratégico", y que éste podría desglosarse en "aprendizaje organizativo", "capital intelectual" y "gestión del conocimiento"; ¿cree que con la medición del capital intelectual se podría mejorar la gestión del recurso estratégico?

Medir el capital intelectual ayuda a mejorar la gestión del recurso estratégico.

8. Desde Enero de 2005, la UE ha realizado una regulación de las normas

contables con el fin de homogeneizar los estados financieros de las empresas, así como de favorecer la transparencia y la contabilidad. Todas las compañías deben presentar sus cuentas según las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Este debería ser un buen momento para favorecer la definición de los activos intangibles dentro de dichas cuentas. Aún así, en esta nueva normativa los activos intangibles continúan siendo no reconocidos en parte. Y la discrepancia con la normativa anglosajona (las FASB) favorece dicha discriminación. ¿Considera igualmente que dicha normalización es un primer paso para una mejor valoración de los AI? ¿Cree que queda todavía camino por recorrer? Justifique su respuesta.

La normalización contable es un paso fundamental en la valoración de los activos intangibles, pero todavía se encuentra en un estado temprano.

9. Parece existir una falta de adaptación de la normativa contable a las necesidades de comunicación de los activos intangibles, que deberían ser incluidos en el balance de la empresa. Muchos autores piensan que esto sería inadecuado debido a su volatilidad y subjetividad. ¿Considera que dicho reconocimiento es necesario para poder incluirlos en su patrimonio contable? En su opinión, ¿dicho reconocimiento se podría llevar a cabo en breve?

No es necesaria la normalización contable de los activos intangibles para incorporarlos en el balance de la empresa, cosa que de todas maneras no llegará en un futuro inmediato.

10. Para valorar activos intangibles se puede hacer uso de métodos que emplean herramientas financieras (como el EVA o el Market-to-book-Value) y métodos que, por el contrario, usan indicadores (como el Balanced Scorecard o el Intangible Assets Monitor). Los métodos financieros son aquellos que ofrecen un resultado monetario, que es fácil de comparar y de evaluar. Los métodos no financieros emplean ratios o porcentajes, más difícilmente comparables pero que evalúan elementos de los AI que los financieros no pueden. Conociendo las diferencias entre ambos, ¿por cuáles optaría?

No existe consenso en cuanto al tipo de método de valoración de activos intangibles a utilizar.

11. Si ha realizado o participado en un proyecto de valoración de AI, ¿tuvieron en cuenta cuales eran los objetivos del mismo (transacción, gestión o contabilidad)?

Es necesario tener en cuenta los motivos que requieren la valoración del activo intangible para determinar qué metodología seguir.

12. Los métodos de valoración de activos intangibles, tanto los financieros como los no financieros, son una mera aproximación a su valor, y ofrecen un margen dentro del cual se pueden mover los resultados de manera aceptable. ¿Considera este dato, por tanto, un apoyo para la toma de decisiones estratégicas en la empresa?

El resultado de la valoración de activos intangibles supone un apoyo para la toma de decisiones estratégicas en la empresa, siempre teniendo en cuenta el grado de subjetividad de dicho dato y una vez elegida una unidad de medida adecuada.

13. Durante la presente investigación se ha realizado una recopilación y catalogación de gran parte de los métodos de valoración de intangibles existentes, obteniendo un total de casi 60. Aún con este elevado número, no se consigue homogeneizar dicha valoración. ¿Cuáles son los factores que cree causantes de no tener un único método? ¿Cuál considera que podría ser la opción: continuar desarrollando nuevos métodos, basarse en anteriores o intentar unificar mediante ciertos criterios? Desarrolle su respuesta.

No se debe buscar un método único, sino que se debe unificar criterios para obtener métodos comunes para cada enfoque. Se deben eliminar aquellos modelos que son meras variaciones de anteriores. Pero se debe dejar un abanico que permita la elección

del más adecuado en función de los objetivos y el contexto.

14. ¿Piensa que existen AI dependientes o derivados de la comunicación de la empresa? ¿Cuáles son? ¿Cree que pueden ser contabilizados?

Existen activos intangibles derivados o dependientes de la comunicación, que mantienen la misma discrepancia que el resto de activos intangibles sobre su valoración, donde el activo predominante es la marca.

15. ¿Considera que la gestión de los activos intangibles debe ser llevada desde los mandos altos de la empresa? De esta manera, respecto a los AI derivados de la comunicación, ¿considera que es el Director de Comunicación de la empresa quien debe dirigir su gestión? En caso contrario, ¿quién sería el responsable en la empresa?

Existe una gran controversia sobre los responsables de la gestión de los activos intangibles en una organización. Más aún si se habla de aquellos derivados de la comunicación por la confusión que puede llevar el término con el departamento relacionado. Y en relación al mismo, es la marca el activo intangible derivado de la comunicación que más se reconoce y se destaca respecto al resto.

16. Razone la siguiente afirmación: *Los activos intangibles necesitan siempre de la comunicación para su creación y aumento de valor.*

Los activos intangibles pueden necesitar de la comunicación para su creación y gestión, pero con un sistema de medida correcto que los identifique y mantenga su coherencia con las políticas y estrategias de la compañía.

17. Si se desglosa la estrategia de una empresa en tres niveles (corporativa – de toda la empresa-, de negocio –para cada unidad de negocio- y funcional – para cada departamento-), y se supone que la creación de valor es el objetivo

principal, la toma de decisiones estratégicas en cada nivel será fundamental para continuar con el éxito o buen funcionamiento de la compañía. ¿Considera en este proceso que los activos intangibles juegan un papel esencial?

Los activos intangibles sí juegan un papel esencial en la toma de decisiones estratégicas, es decir, condicionan la estrategia de la empresa.

18. Para poder integrar los recursos intangibles en la medición de valor de una empresa, se propone incorporarlos en los balances de la misma, aumentar la información sobre dichos activos y presentar un informe sobre ellos junto con las cuentas. ¿Cree que sería una buena opción? ¿Se le ocurre otras medidas a tomar? ¿Qué modificaría?

Sería adecuado adjuntar una memoria narrativa sobre los activos intangibles con las cuentas de la empresa. Su incorporación al balance de la empresa se ve supeditada a una necesaria estandarización tanto en definiciones como en métodos de valoración, con lo que por el momento no es posible ni tiene sentido.

19. ¿Cómo ve usted la gestión de los AI en el futuro?

La gestión de los activos intangibles probablemente aumente su importancia hasta convertirse en habitual en las empresas. Será más profesional, basada en la creación de valor, orientada a las experiencias y favorecedora de la supervivencia de la empresa en el mercado.

20. ¿Cree que debería tratarse con igual intensidad el pasivo intangible? ¿O por el contrario, éste carece de importancia relativa?

El término pasivo intangible comienza a ganar reconocimiento, y en esa línea se considera que debe ser tratado con la misma

intensidad que su antónimo el activo intangible.

21. Con todo lo visto, ¿opina que los conceptos vistos de activos empresariales pueden aplicarse a territorios, naciones y sectores, es decir, a actividades no empresariales? (Entiéndase por esto el "capital intelectual de las naciones" como riqueza de las mismas, como ejemplo, la marca "ciudad").

Las acciones y teoría relacionada con los activos intangibles en el área empresarial se pueden aplicar a otros ámbitos (territorios, naciones y sectores) dando lugar a lo que se conoce como "capital intelectual de las naciones". Pero debe hacerse con cautela, definiendo bien todos los conceptos y determinando claramente el objetivo que se persigue.

Tabla 63: Conclusiones finales de las entrevistas (análisis transversal)

A continuación se muestran los resultados obtenidos del análisis en global de cada sección de la entrevista:

Resultados del Análisis Vertical Final

Los activos intangibles necesitan una **definición** estándar. Además, es interesante conseguir **clasificarlos** de la manera más detallada posible, ya que esto ayudará a su incorporación en los contratos de **transacción** entre empresas. Aparecen en dichos acuerdos ya que los activos no únicamente se generan y usan de forma interna a la organización, sino que también pueden obtenerse a través de las **sinergias** entre empresas.

Es conveniente tener una **normalización contable** de los activos intangibles para poder valorarlos, pero no para incluirlos en el balance de la empresa. Pero esa normalización no llegará en breve.

No existe ni existirá un **método único** de valoración de activos intangibles.

Existen activos intangibles derivados de la **comunicación**, que son difíciles de valorar, siendo el más destacable es la marca, y donde el responsable de su gestión se determina en base a variables referentes a la propia empresa. Además, la comunicación supone una herramienta útil para la gestión de múltiples activos intangibles, sean o no derivados de ella, e incluso para la gestión si se generan a partir de la misma. Dicha acción comunicativa puede verse fácilmente reflejada en una memoria narrativa que se incorpore con los informes de la empresa. Y en base a ella, es la estrategia de la empresa la que deberá adecuarse elaborando las tácticas a seguir para poder aprovecharse de estos activos y gestionarlos

La gestión de los activos intangibles cobrará una mayor importancia en el **futuro**, tornándose más profesionalizada y además expandiéndose a áreas no empresariales pudiendo utilizar todo lo aplicado hasta el momento –capital de las naciones-. Del mismo modo, el pasivo intangible cobrará relevancia y se requerirá su medición y gestión con la misma intensidad que su homónimo activo.

Tabla 64: Resultados del Análisis Vertical Final

Se ha demostrado en los capítulos anteriores la veracidad de las dos primeras hipótesis de partida de la investigación. Con los resultados que se muestran en este capítulo, se puede verificar la última hipótesis que faltaba por comprobar en la investigación (H3):

La valoración de activos intangibles no se lleva a cabo muchas veces porque las compañías no poseen al alcance de su mano los diferentes métodos de valoración de intangibles, ni es muchas veces posible contar con un experto que les pueda asesorar en ello

La respuesta es que es correcta. Tal y como se ha podido comprobar en las entrevistas, la falta de información es una de las principales causas de no valorar activos intangibles. Ya no sólo de obviar su valoración, sino más bien de desconocer la existencia de herramientas de gestión.

Incluso, como algún experto ha señalado, muchas veces la comunicación que se realiza no es adecuada, con lo que aún perjudicaría más en su expansión entre las empresas.

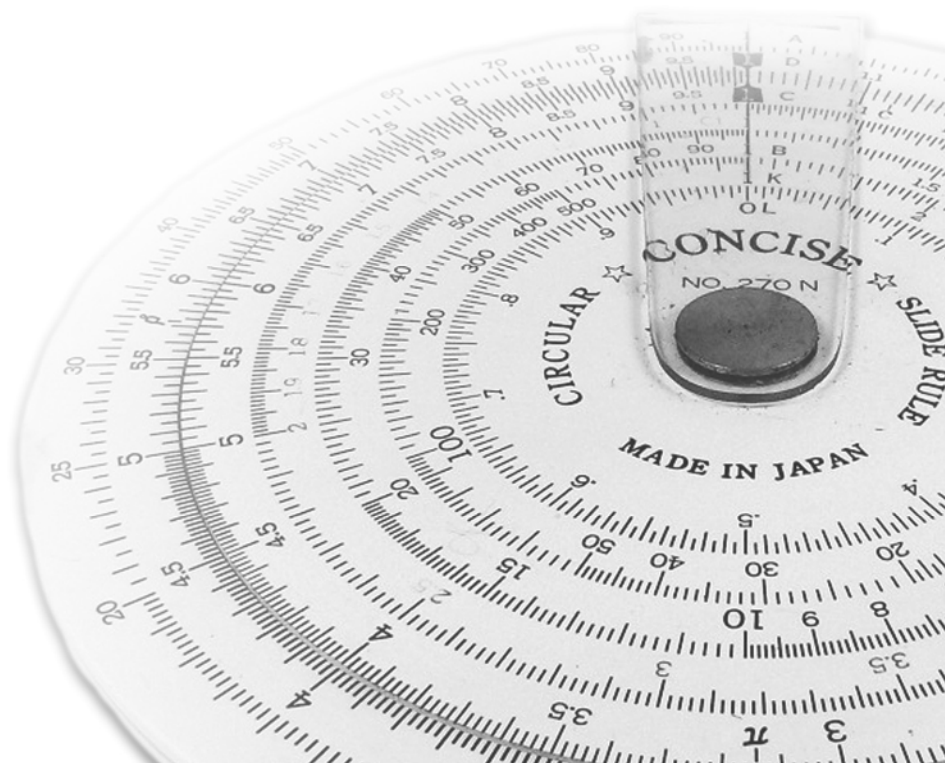
Finalmente, respecto a la última parte de la hipótesis –*ni es muchas veces posible contar con un experto que les pueda asesorar en ello*–, se ha demostrado que las inversiones que realizan las empresas en gestionar los intangibles son en general mínimas, con lo que si no se posee personal con conocimientos sobre ello, no se podrán gestionar, ni aún menos valorar. Como Göran Roos afirma en su entrevista, *es como tratar de construir un coche sin ningún conocimiento de los dominios de conocimiento pertinentes.*

En definitiva, la hipótesis H3 planteada es considerada verdadera.²

En los capítulos de la siguiente sección de la presente tesis doctoral (*Conclusiones y líneas futuras*), se cierra la investigación añadiendo a estas conclusiones las obtenidas del marco empírico, así como las opiniones y consideraciones personales que aporta la investigadora de esta tesis doctoral.

² Véase el cap. 21. *Verificación de las hipótesis y objetivos de la tesis doctoral* para ver el compendio de todas las hipótesis y su cuestionada veracidad.

MARCO CONCLUSIVO



Capítulo 20

Conclusiones finales

Los más obstinados suelen ser los más equivocados, como todos los que no han aprendido a dudar.

Samuel Butler

La metodología narrativa seguida para llevar a cabo la presente investigación ha sido, tal y como se explica en el capítulo 1. *Introducción*, la de optar por una estructura muy clara y fácilmente comprensible. Es por este motivo que se ha preferido tener más número de capítulos pero de menor tamaño (de media veinte páginas), a un menor número pero de gran longitud. La razón es que de esta forma, se consigue estructurar la información en base a una vertebración de ideas claras y fáciles de detectar. Como objetivo adicional perseguido es que el lector pueda revisar el texto más cómodamente, sin perderse en la inmensidad habitual de estos estudios gracias a la vertebración antes citada, y condensando las ideas extraídas cada capítulo para que se asimile mejor.

De esta manera, cada uno de los 19 capítulos¹ siguen la estructura “introducción – desarrollo – conclusiones”. Cada uno gira en torno a una idea central, en la que se va profundizando a medida que se avanza en la investigación. A través de esta

¹ Se excluyen de aquí los capítulos de Agradecimiento, Prefacio, Líneas futuras y Apéndices.

metodología, se consigue que las ideas se vayan revisando a cada paso, mostrando de manera continua las conclusiones a las que se llega. La evolución de la investigación queda así patente, y el lector se siente cómplice del avance de la misma.

En el siguiente diagrama se puede ver con mayor claridad este esquema de desarrollo, dónde se tienen conclusiones, y cómo se relacionan:

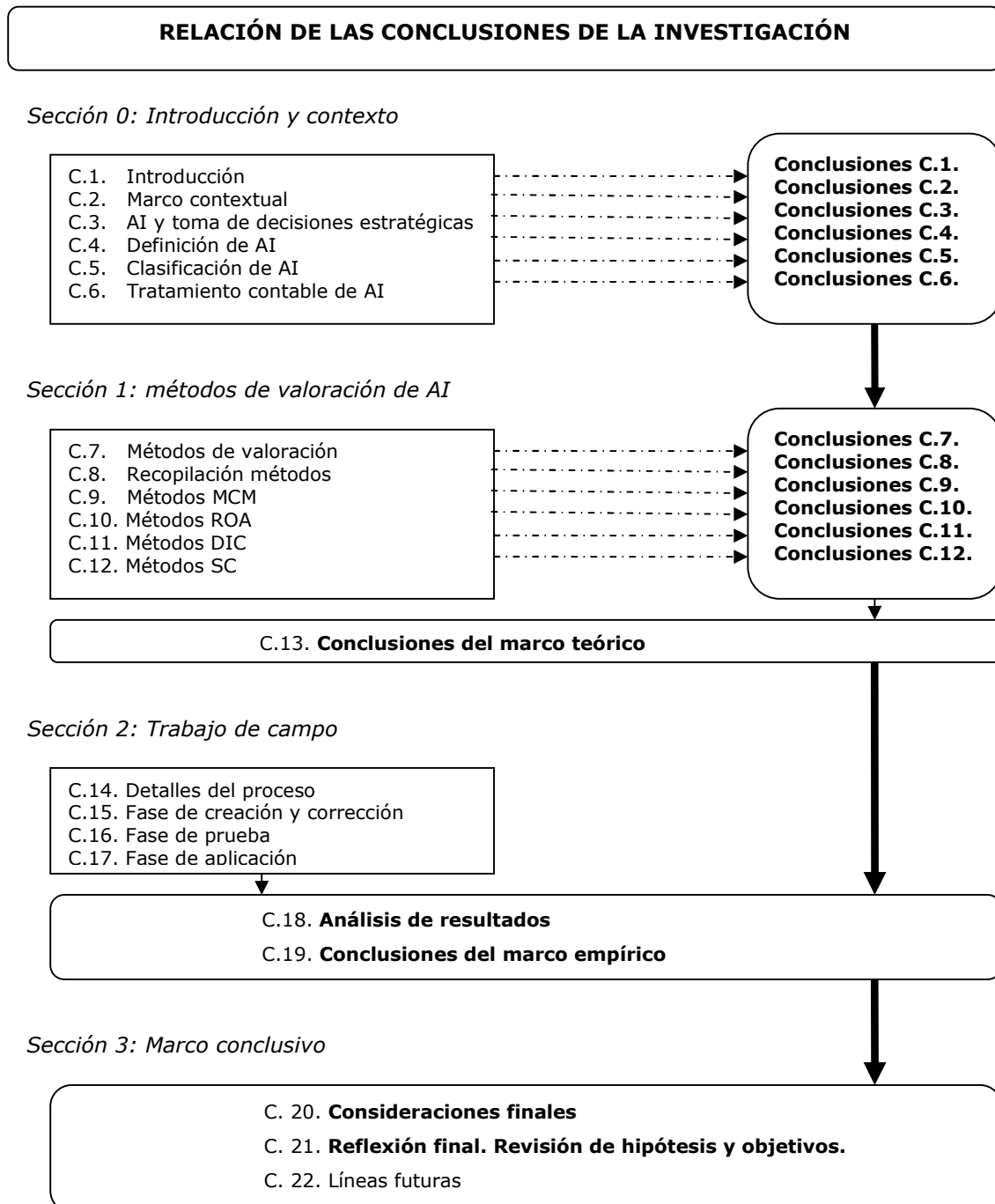


Figura 36: Diagrama con la relación y consecución de las conclusiones de la tesis doctoral

En este punto de la investigación se tienen ya el conjunto de conclusiones del marco documental y del trabajo de campo. Es necesario comprobar ahora su coincidencia y relación, que ayuden a finalizar de investigar las hipótesis de partida.

Se procede, por tanto, a extraer las conclusiones principales del marco empírico del capítulo anterior y a cumplimentarlas con las conclusiones obtenidas en el marco teórico, junto con las aportaciones y opiniones personales de esta doctoranda.

Conclusiones finales

1. La definición de AI

En conclusión del estudio realizado y de las diferentes líneas propuestas por los expertos, donde se constató que se necesita una definición de activo intangible unificada aún inexistente, se procede a crear una nueva que suponga un compendio de todas ellas:

«Es todo aquel activo no físico ni monetario que puede ser identificable y controlable, que permite generar beneficios económicos futuros y que contribuye a la creación de valor de la empresa.»

Si se desglosa esta definición, se observa que:

- se determina su carácter intangible: *no físico*
- cumple las condiciones de activo: *identificable y controlable*
- se respetan las condiciones contables: *no monetario*
- y muestra dos características fundamentales: *creación de beneficios futuros y creación de valor*
- se obvian el término "capacidad" para no centrarse únicamente en el ámbito humano, y "capital intelectual" debido a su diferencia²

Con este nuevo axioma, se cierra definitivamente el planteamiento en torno

² Véase el Capítulo 4. apartado 4.5.2. *Diferencias entre capital intelectual e intangible*

a la definición de los activos intangibles.

2. La necesidad de una clasificación de activo intangible pormenorizada

Tanto el estudio documental como el empírico determinan que es necesaria una clasificación de activos intangibles pormenorizada, sin embargo, el grado de detalle dependerá de las circunstancias y del esfuerzo que suponga.

3. La contribución de una clasificación pormenorizada a la valoración de los activos intangibles

Sí se considera una herramienta de apoyo para la valoración tener una clasificación de activos intangibles. Al tenerlos localizados e individualizados, se podrían comparar y aplicar patrones de medida comunes. Pero no se considera tan relevante que dicha categorización sea lo más detallada posible.

Como se ha deducido en el apartado anterior, el grado de detalle supone mayor controversia. Es fácil observar del marco teórico que gran parte de los métodos se rige por una clasificación simple: capital intelectual = capital humano + capital estructural + capital relacional.³ Aunque otros autores prefieren ahondar en ella.

4. La transacción de los AI y los contratos comerciales

Sí existe intercambio de algunos activos intangibles en las transacciones entre empresas. Dentro de dichas acciones se han englobado tanto los acuerdos de colaboración donde se lucran públicamente ambas partes a través de acuerdos de marketing, como compras de parte de una empresa o producto. En todas ellas, se están intercambiando conocimientos, marca, imagen, la confianza que el producto ha generado en los consumidores, la responsabilidad social corporativa que tenía dicho producto en la sociedad, etcétera.

³ Véase el capítulo 5, apdo. 5.3.3

5. Los activos intangibles derivados de las sinergias

Se concluye de manera contundente que los activos intangibles sí pueden generarse a partir de una sinergia, y que de hecho muchos ya existentes se potencian con ellas, pudiendo ser empleados por las empresas participantes. Sin embargo, es necesario conocer el contexto en el que se encuentran.

6. Diferencia entre capital intelectual y activo intangible

La conclusión es clara: el capital intelectual es un tipo de activo intangible. Por tanto, su equiparación conlleva consecuencias desfavorables. Aún así, del trabajo de campo se extrae que es habitual dicha asimilación de conceptos y que el motivo es la simplificación de los modelos de trabajo.

7. El capital intelectual y la gestión del recurso estratégico

Se ha demostrado que medir el capital intelectual ayuda a gestionar el recurso estratégico, donde el conocimiento es considerado parte de él, siempre y cuando se definan ambos exactamente y se conozca con exactitud el grado de relación que poseen.

8. La normalización contable de los activos intangibles

Existe una falta de adaptación de la normativa contable a las necesidades de comunicación de los activos intangibles. Su normalización es un paso fundamental en la valoración de los mismos, pero todavía se encuentra en un estado temprano.

9. Los activos intangibles en el balance de la empresa

Si bien la normalización contable de los activos intangibles es un paso importante en su valoración, del marco empírico se desprende que no es el paso fundamental. De hecho, no existe consenso respecto a su incorporación en el balance de la empresa. Sí se denota la tendencia de comunicarlos a través de una memoria narrativa junto con las cuentas de la compañía.

10. Tipos de métodos de valoración de activos intangibles

Se deduce claramente de ambos marcos de investigación que no existe consenso en cuanto al tipo de método de valoración de activos intangibles a emplear. Cada uno ofrece unas ventajas o posee unos inconvenientes que deben ser considerados en función del momento o situación en el que sea utilizado. Pero es fundamental tener en cuenta que la elección de un método ha de conllevar mantener su uso en el tiempo, para poder tener unos resultados comparables y conclusivos.

11. Objetivos de los proyectos de valoración de activos intangibles

La elección de un método de valoración supone no sólo conocer las características de la empresa y de su entorno para optar por el más adecuado, sino también considerar el objetivo de dicha medición: transacción, gestión o contabilidad. En función de él, se ha de optar por una tipología de métodos u otra. Es por este motivo esencial conocer claramente el propósito del proyecto de valoración para obtener resultados válidos.

12. Los activos intangibles como apoyo en la toma de decisiones estratégicas

Valorar activos intangibles supone obtener una información de generación de valor muy valiosa para la empresa. De hecho, tal y como se ha demostrado en la investigación documental, la estrategia se ve afectada por dichos activos intangibles. Es por ello, que su valoración es esencial.

El proceso de toma de decisiones estratégico en una empresa ha ido evolucionando en el tiempo desde una perspectiva clásica, donde sólo se tenían en cuenta los activos tangibles, a una adaptativa basada en el aprendizaje. Este proceso debe ser dinámico y ha de integrar todas las características de la empresa en su entorno, manteniendo la línea de negocios a seguir. Cuantos más evoluciona la empresa, más conocimientos y experiencias adquiere, con lo que más activos intangibles acumula y por tanto se favorece el ajuste de la estrategia determinada.

Por tanto, se deduce de ambos marcos que el resultado de la valoración de

los activos intangibles supone un apoyo en la toma de decisiones estratégicas en la compañía. Sin embargo, es necesario tener en cuenta el grado de subjetividad de dicho dato y eligiendo una unidad de medida adecuada.

13. Un método único

No existe un método único de valoración de activos intangibles que permita su valoración de forma integral e independientemente de las circunstancias y del entorno de la empresa. De hecho, se concluye que esta utopía no debe ser perseguida, sino más bien se deben unificar criterios para obtener métodos comunes en cada enfoque.

Sí es cierto que es necesario una aliteración de métodos, con lo que se propone eliminar aquellos que son meras variaciones de los anteriores. Aunque se debe mantener un abanico que permita la elección del más adecuado en función de los objetivos y el contexto.

Con esta conclusión, como ya se ha comentado en el capítulo anterior, se confirma la hipótesis principal de esta tesis, en torno a la cual, junto con otras tres, ha versado la investigación:

No existe un método único de valoración de activos intangibles indudablemente válido para cualquier empresa y en distintas circunstancias.

14. Activos intangibles derivados de la comunicación

Queda demostrado que existen activos intangibles derivados de la comunicación así como dependientes de ella. Éstos poseen las mismas problemáticas que el resto de los activos intangibles en cuanto a su valoración y gestión. Y sin lugar a dudas, la marca es en este contexto el activo más destacado.

La marca tiene una relevancia predominante respecto del conjunto de activos intangibles cara a los usuarios. De hecho, esto da mayor sentido a la propuesta inicial de la presente investigación, que consistía en alejarse de la valoración de marcas y ampliarla a la valoración de todos los activos intangibles, de manera global. Es decir, el supuesto que se ha planteado de

manera inicial de que el concepto de valoración de marca está más extendido que el de activo intangible ha sido correcto.

Al hablar de la marca se comprueba de nuevo la falta de consenso respecto a su valoración. Al igual que ocurre con el resto de activos intangibles, en el intangible "por excelencia" (en cuanto a términos de reconocimiento social se refiere) no se ha conseguido normalizar un sistema o metodología que permita obtener su valor de manera fiable. Esto vuelve a corroborar la hipótesis 1 de esta tesis doctoral, que con una visión más amplia (al conjunto de los intangibles) plantea que no existe un método único que los valore. De hecho, se plantea si existe alguno.

Es por ello que respecto a este activo intangible, la conclusión obtenida que se comenta corrobora la premisa inicial que se supuso en la investigación y desde la cual se ha enfocado el estudio: existe mucha información y estudios sobre la marca y su valoración, pero no sobre los activos intangibles en general y en conjunto. Motivo por el cual, tal y como se indica al principio de esta tesis, la actual investigación versa sobre esta otra área más inexplorada: todos los activos intangibles, y no uno sólo.

15. Los responsables de los activos intangibles derivados de la comunicación

Durante la investigación documental no se pudo evidenciar de manera fehaciente quién es el responsable de la gestión de los activos intangibles, ya que existía una amplia diversidad de opiniones y, por tanto, no se pudo llegar a una conclusión exacta. Pero esta situación se ha mantenido en el análisis práctico: se ha comprobado que siguen sin existir consenso sobre en quién recae dicha responsabilidad.

16. La creación y gestión de los activos intangibles a través de la comunicación

Si bien es cierto que los activos intangibles pueden necesitar de la comunicación para su creación y gestión, es menester denotar que debe ser a través de un sistema de medida que los identifique y mantenga su coherencia con las políticas y estrategias de la empresa.

En el marco teórico se pudo comprobar que existen activos intangibles

generados de manera interna (como por ejemplo los que dan lugar a las patentes), y también aquellos obtenidos de transacciones empresariales.

17. Los activos intangibles y su relación con la estrategia de la empresa

En el marco teórico se resolvió el tipo de relación que existe entre los activos intangibles y la estrategia de la empresa: los activos intangibles influyen en la estrategia, y no a la inversa. Y además, juegan un papel esencial en la misma.

Pero no por ello era menos interesante dejar de preguntarlo a los expertos, sobre todo con el objetivo de conocer su aplicación real. La conclusión obtenida es exactamente la misma, con lo que queda claramente corroborado tanto en la teoría como en la práctica que la estrategia de la empresa se ve condicionada por los activos intangibles.

18. La documentación de los activos intangibles: memoria o balance

Tal y como se deduce del estudio teórico previo, la inclusión de los activos intangibles en el balance de la empresa implica el uso de métodos financieros de entrada. La excepción sería la creación de nuevas medidas que convirtieran los resultados de los métodos no financieros (indicadores) en elementos con valor económico medible y comparable. Pero sí es posible.

Mas independientemente del método que se emplee, la realidad demostrada en el marco empírico es que solamente se añade información de los activos intangibles en casos contados.

Por tanto, sí es adecuado adjuntar una memoria narrativa sobre los activos intangibles con las cuentas de la empresa. Su incorporación al balance de la misma se ve supeditado a una necesaria estandarización tanto en definiciones como en métodos de valoración. Por tanto, por el momento no es posible ni tiene sentido.

19. La gestión de los activos intangibles en el futuro

De ambos marcos se llega a la conclusión de que la gestión de los activos intangibles aumentará su importancia de manera probable hasta convertirse

en habitual en las empresas. Eso sí, será más profesional, estará basada en la creación de valor, orientada a las experiencias y favorecedora de la supervivencia de la empresa en el mercado.

20. El pasivo intangible

El término intangible comienza a ganar reconocimiento. En esa línea, se concluye que debe ser tratado con la misma intensidad que su par o antónimo el activo intangible.

Se plantea, por tanto, como nueva línea de investigación, ya que se trata de un tema que comienza a despuntar y del cual se necesita una investigación.

21. El capital de las naciones

Acerca del capital de las naciones se extrae que las acciones y teoría relacionada con los activos intangibles en el área empresarial es extensible a otros ámbitos, tales como territorios, naciones o sectores. Mas debe hacerse cautelosamente, definiendo de manera clara y unívoca los conceptos a tratar y determinando el objetivo que se persigue.

Del mismo modo que en el punto anterior, se ha propuesto esta línea como planteamiento futuro de investigación, ya que esta temática está en pleno auge.

Tabla 65: Conclusiones finales

Se cierran así las conclusiones y consideraciones obtenidas de esta investigación. Para ultimarla completamente, se procede en los siguientes capítulos a verificar el cumplimiento de todas las hipótesis de las que se partieron, a comprobar que se han alcanzado los objetivos deseados, y a plantear claramente las líneas de investigación futuras que han quedado abiertas.

Capítulo 21

Verificación de las hipótesis y objetivos de la tesis doctoral

Todas las cosas son imposibles mientras lo parecen.

Concepción Arenal

En el capítulo anterior de la tesis se han mostrado las conclusiones finales de la investigación, a las cuales se les aunó las opiniones personales de esta doctoranda. Con todo el estudio realizado y finalizado, es el momento de comprobar -o al menos de volver a mostrar, ya que se ha ido haciendo a lo largo de los capítulos- la veracidad de las hipótesis de las que se partía. Igualmente, es necesario manifestar si se han cumplido todos los objetivos que se marcaron.

Se dará forma así a un estudio que partió de unas premisas básicas, y que en base a unos objetivos ha obtenido las conclusiones generales, que se han visto ligadas con cada una de las fases que se han superado (documentación, teórica, empírica y conclusiva)¹.

¹ Se aconseja revisar la Figura 36 del cap. 20, *Diagrama con la relación y consecución de las conclusiones de la tesis doctoral*.

21.1. Verificación de las hipótesis

En el Capítulo 1. *Introducción* se plantearon las tres hipótesis que suponían el punto de partida de la presente investigación. Cada una de ellas fue relacionada con una serie de objetivos, que se buscaban cumplir al comprobarlas.

A lo largo de los demás capítulos de la tesis, a medida que se avanzaba en la temática, se fueron resolviendo parte de ellas. De este modo, algunas hipótesis fueron verificadas en el marco teórico, mientras que otras debieron esperar al marco empírico. Todo ello ha sido remarcado en cada momento de la investigación, así como mostrado en las conclusiones de los capítulos pertinentes.

Al mismo tiempo, a parte de dichas premisas iniciales fueron surgiendo nuevos planteamientos que no aparecían en las hipótesis, pero que también requerían resolución. Se ha marcado cada uno, y se han mantenido como “sublíneas” de investigación a considerar. Así, también han sido resueltos en el estudio e indicados.

Finalmente, todos ellos han sido analizados en el capítulo anterior (véase el cap. 20. *Conclusiones finales*) extrayendo las conclusiones de ambos marcos, teórico y empírico.

De este modo, sólo cabe ahora reunir todos los resultados, que se han ido obteniendo de manera dispersa por la investigación, y mostrar la veracidad tanto de las hipótesis, como de los nuevos planteamientos. En último lugar, se añade una serie de reflexiones personales sobre las conclusiones obtenidas, una vez terminado el estudio de forma objetiva. Se expone todo ello en los siguientes apartados.

21.1.1. Verificación de la H1

La primera hipótesis planteada era:

No existe un método único de valoración de activos intangibles indudablemente válido para cualquier empresa y en distintas circunstancias

A través del estudio documental se comprobó su veracidad. Además, el trabajo de campo corroboró dicha respuesta, que coincide con la reflexión personal de la doctoranda, indicando por tanto que **es cierta**.

21.1.2. Verificación de la H2

La segunda premisa de la que se ha partido es:

A pesar de que existe una evolución notable en el reconocimiento de los activos intangibles, éstos no son comunicados de manera eficaz para su correcta gestión e inclusión en informes de empresas, impidiendo así la normalización de la valoración de los mismos

En el marco teórico se comprobó toda ella exceptuando la parte relacionada con la *correcta gestión*. Ésta fue cerciorada en el marco empírico. Por tanto, el resultado de esta hipótesis es de nuevo que **es cierta**.

21.1.3. Verificación de la H3

La última presunción en la que se ha basado la investigación ha sido la de:

La valoración de activos intangibles no se lleva a cabo muchas veces porque las compañías no poseen al alcance de su mano los diferentes métodos de valoración de intangibles, ni es muchas veces posible contar con un experto que les pueda asesorar en ello

Hipótesis verificada en el marco empírico exclusivamente, y que **es cierta**.

21.1.3. Resolución de los nuevos planteamientos

Ya en el Capítulo 13. *Conclusiones del marco* teórico (apartado 3) se recopilaron las nuevas cuestiones que habían surgido del estudio documental y que no se habían planteado en origen. En dicho capítulo se recogen todas ellas, y se muestran las resoluciones que se han obtenido a través del marco teórico y documental. Aún así, parte de estos planteamientos requerían del trabajo de campo para su resolución, con lo que fueron continuados hasta el resto de la investigación con el objeto de obtener su respuesta.

Se muestran a continuación los siete planteamientos que han surgido a lo largo de la investigación, independientes de las hipótesis iniciales, y su respuesta definitiva tras todo el estudio realizado –teórico y práctico-:

Resolución de los nuevos planteamientos surgidos de la investigación

Planteamiento 1: *¿Existe una relación unidireccional entre la estrategia de una empresa y sus activos intangibles?*

La respuesta es **afirmativa**. En el ámbito teórico y práctico se ha comprobado que los activos intangibles tienen relación con la estrategia de la empresa, y de manera unidireccional.

Planteamiento 2: *¿Ayuda la medición del capital intelectual a mejorar la gestión de los recursos estratégicos?*

La respuesta es **afirmativa**. Los activos intangibles son elementos a tener en cuenta en la toma de decisiones estratégicas, que afectarán a la estrategia de la empresa, tal y como se deduce de los diferentes marcos de estudio de esta investigación.

Planteamiento 3: *¿Es el director de comunicación el responsable de la gestión de los activos intangibles en la empresa?*

La respuesta es **negativa**. Aunque existe disparidad de opiniones respecto a quién debe ser, todo apunta a que el tamaño y tipología de empresa influyen en esta decisión.

Planteamiento 4: *¿Es, en la práctica, lo mismo capital intelectual que activo intangible?*

La respuesta es **negativa**. Sin embargo, hay discrepancias empíricas –no teóricas– sobre la diferencia entre ambos términos. En el ámbito teórico, el capital intelectual es un elemento más de los activos intangibles.

Planteamiento 5: *¿Los activos intangibles pueden surgir de las sinergias entre empresas? ¿Son por tanto elementos transferibles, y deberían aparecer como tal en los contratos?*

La respuesta es **afirmativa**. Tanto en el ámbito teórico como en el práctico se determina que los activos intangibles pueden ser obtenidos de forma interna o externa.

Planteamiento 6: *¿Se llegará en un futuro a poder valorar de forma exacta los intangibles?*

La respuesta es **negativa**. Se avanzará en su reconocimiento y en su importancia, pero se descarta la exactitud de la medida tanto a nivel teórico como práctico.

Planteamiento 7: *¿Poseen las compañías al alcance de su mano los diferentes métodos de valoración de activos intangibles?*

La respuesta es **negativa**. Tal y como se deduce del estudio empírico, la comunicación de estos activos debe mejorarse.

Tabla 66: Resolución de los nuevos planteamientos surgidos de la investigación

21.2. Comprobación de los objetivos

Una vez verificadas las hipótesis y demás planteamientos surgidos, se pasa a comprobar que se hayan alcanzado los objetivos propuestos para cada hipótesis. Se recuerda a continuación la relación entre ellos:

- H1: O1
- H2: O2, O3
- H3: O4, O5, O6

21.2.1. Comprobación del O1

El primer objetivo a alcanzar estaba relacionado con la H1, y versaba así:

Evaluar que a pesar de existir multitud de métodos de valoración, ninguno es válido por sí mismo de forma integral en cualquier entorno

Con la comprobación de la H1 se alcanza directamente este objetivo. Ciertamente no existe un método único de valoración de activos intangibles que permita su correcta gestión. De este modo, la característica de *integral* no se corresponde con la realidad.

A través del estudio teórico (capítulos 7 a 13) se han analizado los métodos de valoración. Se ha demostrado que no existe siquiera una única clasificación de ellos, y se han estudiado en profundidad los más representativos para cada categoría. Los resultados de este análisis mostraron que cada uno tiene ventajas e inconvenientes, y que no existe uno que aúne todo lo necesario.

Por tanto, el O1 **ha sido alcanzado**, y su conclusión es que efectivamente, ningún método es válido por sí mismo.

21.2.2. Comprobación del O2

Este objetivo se corresponde con la H2, y pretende obtener los:

Pasos que debe seguir la comunicación para mejorar el reconocimiento y la gestión de los activos intangibles

Su respuesta se consigue aunando los resultados del marco teórico y práctico. Si bien en el primero se hizo referencia al tratamiento contable de los activos intangibles y a los requisitos y condiciones a seguir; en el empírico se mostró la necesidad de su comunicación y se planteó la posibilidad de incluirlos en memorias descriptivas o en el balance de la empresa.

Con ello, el O2 **ha sido alcanzado**, obteniendo como respuesta que los pasos que debe dar la comunicación son:

1. detectar e identificar a los activos intangibles
2. contextualizarlos en la empresa
3. determinar quién es responsable de su gestión
4. aplicarles las medidas de gestión necesarias
5. comunicar su existencia y evolución a toda la organización
6. decidir si se comunica también al exterior, y en qué formato

21.2.3. Comprobación del O3

Este objetivo también está relacionado con la H2, al igual que el anterior. Se centra en:

Conocer si poseen las compañías al alcance de su mano los diferentes métodos de valoración de intangibles

Como se puede observar, se corresponde claramente con el Planteamiento nº 7 ya resuelto. Por tanto, el O3 **ha sido alcanzado**, y su respuesta es que las empresas no tienen información suficiente sobre los métodos de valoración.

El hecho de que exista una falta importante de consenso en su definición y clasificación, hace que se transmita dicha incertidumbre a los métodos. Si ya de por sí considerar datos adicionales supone un coste a cualquier empresa, más aún cuando se debe elegir entre algunos que conllevan discusión. Por tanto, relacionado también con la H3, se muestra que a no ser que se tenga un experto en la materia, se dificulta ampliamente la adquisición de dicha información. Evidentemente, en las grandes compañías habrá mayor control ya que existe una organización más subdividida, y la competencia entre empresas es a alto nivel –la marca, por ejemplo, se convierte en un referente fundamental para la competencia.

21.2.4. Comprobación del O4

Este es el primer objetivo de la H3, y pretende:

Investigar si faltan conocimientos en el ámbito de los activos intangibles y una persona o equipo en la empresa que puedan hacerse cargo de ellos.

Su respuesta está relacionada con la obtenida en el O3 a través de la H2 (acceso a la información) y la H3 (responsable de la gestión). Se ha visto que ciertamente el acceso a dicha información es complicado, con lo que en la O4 se plantea si a pesar de su dificultad, faltan conocimientos. Tanto la O3 como la H2 han sido resueltas, y el O4 también a través del estudio empírico.

Por lo que este objetivo **ha sido alcanzado**. Su respuesta es que sí falta información sobre este ámbito, y que debe determinarse quién ha de hacerse cargo de su gestión –ya que se ha comprobado que no ha de ser únicamente el Dircom-. Esto se decidirá a nivel individual de cada empresa, en función de sus características y necesidades.

21.2.5. Comprobación del O5

Tal y como ocurre con el O4, el O5 deriva de la H3:

Evaluar que debido a dicha falta de información, la valoración de intangibles se ve más como un elemento extraño que como algo necesario para la empresa.

Y su respuesta viene acompañada por todas las anteriores. En el O3 se preguntaba por el acceso a la información, en el O4 por la falta de ella, mientras que en este objetivo se analizan las consecuencias de los objetivos anteriores: la falta de información, bien sea por su difícil acceso, por la falta de comunicación o por otros motivos.

Por tanto, el O5 **ha sido alcanzado** en el ámbito empírico principalmente, e indica que a pesar de que todavía en algunas empresas se desconoce totalmente qué es un activo intangible, se trata de casos aislados. De hecho, cada día más se avanza en su reconocimiento, y se espera que en el futuro se profesionalice mucho más.

21.2.6. Comprobación del O6

El O6 es el último objetivo relacionado con la H3, y trata sobre:

Estudiar si la labor de comunicación que se está llevando a cabo en las empresas sobre los activos intangibles no es suficiente

De nuevo, vuelve a incidir sobre el aspecto de la comunicación. Si en la O3 se preguntaba si faltan conocimientos, y en la O4 se cuestiona las consecuencias de esto, en la O6 se señala directamente a la comunicación como posible causante de dicha situación.

El O6 **ha sido alcanzado** a través del estudio empírico, y junto con la verificación de la H3 demuestra que efectivamente, la comunicación debe tener mayor empuje y ser más amplia para poder llegar a todas las empresas, e informarles sobre la necesidad de gestión de estos activos.

21.3. Reflexiones finales

A lo largo del estudio realizado se ha ido consolidando la opinión personal respecto a los planteamientos analizados. Se muestran aquí dichas aportaciones y opiniones personales, una vez recogida toda la información de manera objetiva y extraídas las conclusiones de los marcos teórico y empírico.

21.3.1. La definición de activo intangible

Conclusión general:

Se necesita una definición de activo intangible unificada.

Reflexión personal:

Coincido con la necesidad de una nueva definición de AI unificada, y de hecho se plantea una que cumple los requisitos estudiados:

«Es todo aquel activo no físico ni monetario que puede ser identificable y controlable, que permite generar beneficios económicos futuros y que contribuye a la creación de valor de la empresa

21.3.2. La necesidad de una clasificación de activo intangible pormenorizada

Conclusión general:

Se necesita una clasificación de activo intangible pormenorizada.

El grado de detalle dependerá de las circunstancias (cuanto más mejor, pero sin suponer demasiados esfuerzos adicionales).

Reflexión personal:

Ciertamente opino que ayudaría a la mejor valoración de activos intangibles. Aunque desde mi punto de vista, no debe ser uno de los focos de estudio más importantes de los intangibles ya que coincido con parte de los expertos en que ya existen clasificaciones satisfactorias.

21.3.3. La contribución de una clasificación pormenorizada a la valoración de los activos intangibles

Conclusión general:

La contribución de una clasificación pormenorizada a la valoración de activos intangibles es evidente.

Reflexión personal:

Sí es de ayuda tener una clasificación de activos intangibles para poder valorarla. De hecho, a través de ella se permite diferenciar e identificar a dichos activos (cumplir con parte de su definición) y así, categorizarlos. Para cada tipo se podrán crear índices comunes de valoración que permitan, posteriormente, comparaciones.

El grado de detalle, en mi opinión, ha de ir en consonancia con el número de agrupaciones creadas. Esto quiere decir que, siempre y cuando se puedan realizar agrupaciones mínimas de dos elementos, será interesante. En caso contrario, se estaría aplicando un índice por cada activo intangible, lo que resultaría inmanejable a la par que poco práctico, en la valoración.

En resumen, considero que la valoración de los activos intangibles sí se vería ampliamente beneficiada por una clasificación pormenorizada, pero no hasta el extremo de tener un único elemento por categoría.

21.3.4. La transacción de los AI y los contratos comerciales

Conclusión general:

Los activos intangibles son intercambiados en las transacciones empresariales, y que deben ser incluidos en los contratos siempre y cuando esto sea posible.

Reflexión personal:

Con todo lo estudiado, afirmo de modo personal y coincido con la mayoría de expertos entrevistados, que sí existe intercambio de algunos activos intangibles en las transacciones entre empresas. Dentro de dichas acciones englobo tanto los acuerdos de colaboración donde se lucran públicamente ambas partes a través de

acuerdos de marketing, como compras de parte de una empresa o producto. En todas ellas, se están intercambiando conocimientos, marca, imagen, la confianza que el producto ha generado en los consumidores, la responsabilidad social corporativa que tenía dicho producto en la sociedad, etcétera.

Se puede pensar, por ejemplo, en una empresa de Internet que subcontrata a otra sus servicios de instalación de los equipos en los hogares de los usuarios. Si la empresa instaladora actúa de una manera profesional, los usuarios estarán contentos con la empresa a la que han contratado las prestaciones.

Es por ello, que en mi opinión deben incluirse en los acuerdos comerciales, siempre y cuando se haya realizado una valoración previa de los mismos. Reconozco la gran dificultad de esto, ya que implicaría no sólo definirlos sino discriminar aquellos que hayan formado parte de la transacción. Es por ello, que considero que debería hacerse, pero siempre y cuando fuera posible.

De todas maneras, pienso que en los precios marcados en un acuerdo comercial ya se engloban, en la gran parte de las veces, dichos activos intangibles de manera encubierta. Es decir, el precio se incrementa en función del valor de dichos activos (de la reputación de la empresa, de su éxito en el sector, etcétera). Se puede decir, por tanto, que ya se están incluyendo en los acuerdos. Ahora falta hacerlo de manera reglada y desglosada.

21.3.5. Los activos intangibles derivados de las sinergias

Conclusión general:

Los activos intangibles pueden ser aprovechados por las sinergias de las empresas, pero conviene tener en cuenta el contexto en el que se encuentran.

Reflexión personal:

Pensando en el ejemplo planteado antes, la empresa que ha subcontratado la instalación sí puede aprovecharse para otro producto de los conocimientos de los trabajadores subcontratados. Es decir, se está compartiendo conocimiento. Esos

conocimientos han sido generados internamente en la empresa, y son utilizados tanto dentro de ella como por la otra empresa externa. Del mismo modo, ambas empresas colaboradoras pueden crear sinergias entre ellas, como por ejemplo que ambas marcas comerciales sean potentes. La fuerza que se lograría al unir las sería mucho mayor. Es decir, se estaría potenciando activos intangibles a través de dicha sinergia. Y aún hay más, se pueden generar activos intangibles de dichas sinergias: por ejemplo aunar una empresa con unos conocimientos a otra con conocimientos en otra área, y crear una patente de la mezcla de las dos.

En conclusión, y de nuevo coincidiendo con la mayoría de los expertos entrevistados, los activos intangibles sí pueden aprovecharse de las sinergias entre empresas, tanto para su uso, su modificación como para su generación.

21.3.6. Diferencia entre capital intelectual y activo intangible

Conclusión general:

El término "activo intangible" engloba al de "capital intelectual", y su equiparación conlleva consecuencias desfavorables.

Reflexión personal:

Mi opinión, tras el estudio teórico realizado, es firme: no se debe igualar capital intelectual a capital intangible. Tal y como se demostró en dicho análisis, realizar dicha equiparación implica la pérdida de matices y valores importantes. Capital intangible es una parte de los activos intangibles, y no el todo. No es adecuado igualar el todo al contenido.

He considerado menester mostrar, sin embargo, mi sorpresa ante los resultados obtenidos con esta pregunta. Y es algunos expertos indicaron que el capital intelectual contiene al activo intangible, aportando diversas justificaciones. No estoy de acuerdo con dicha afirmación, por los motivos que he comentado anteriormente: la investigación documental previa realizada lo justifica ampliamente.

Aún así, sí es cierto que se realiza dicha aproximación para simplificar el proceso. De todas maneras, considero apropiado ser más estrictos en la semántica y nomenclatura de las cosas, ya que sólo así se podrá llegar a un estándar adecuado que permita avanzar en la valoración y medición de los activos intangibles.

21.3.7. El capital intelectual y la gestión del recurso estratégico

Conclusión general:

Medir el capital intelectual ayuda a mejorar la gestión del recurso estratégico.

Reflexión personal:

En mi opinión, y tal y como la gran mayoría de los entrevistados piensan, estoy de acuerdo con la conclusión general obtenida.

No coincido con los dos motivos alegados por dos expertos en contra de la conclusión obtenida. El primero es que se trata de una cuestión epistemológica. Coincido parcialmente con esta afirmación: en el fondo todo puede ser una cuestión epistemológica siempre y cuando no se tengan definiciones exactas. Es por ello, que dado que se ha generado una, no lo considero motivo para descartar que el capital intelectual ayude a la gestión del recurso estratégico.

El otro motivo es que los métodos de medición del capital intelectual suelen ofrecer resultados informativos, con lo que se pone en duda su aplicación práctica. Creo que es cierto que muchas veces son meros datos sin importancia, pero considero, desde el punto de vista estricto de la pregunta y en un marco ideal, que si se realizara una valoración del capital intelectual correcta y definida sí se obtendrían resultados útiles. Pero también al mismo tiempo informativos, ya que de hecho éste es uno de los objetivos que se ha de tener siempre en cuenta cuando se realiza una medición: darla a conocer a la empresa para poder considerarla en sus acciones.

21.3.8. La normalización contable de los activos intangibles

Conclusión general:

La normalización contable es un paso fundamental en la valoración de los activos intangibles, pero todavía se encuentra en un estado temprano.

Reflexión personal:

Considero que la normalización contable sería un factor impulsor esencial de la valoración de los activos intangibles. Mientras no exista una repercusión específica y clara en las cuentas de la empresa sobre ellos, la valoración de activos intangibles continuará siendo algo opcional.

Es por este motivo que creo que las diferentes normas contables debieran atender más a estos activos, y llegar a un acuerdo común.

21.3.9. Los activos intangibles en el balance de la empresa

Conclusión general:

No es necesaria la normalización contable de los activos intangibles para incorporarlos en el balance de la empresa, cosa que de todas maneras no llegará en un futuro inmediato.

Reflexión personal:

En mi opinión, un primer paso para que se potencie el reconocimiento contable de los activos intangibles es su incorporación como memoria narrativa. Está claro que esta herramienta será de relativa utilidad, casi meramente informativa y decorativa. Pero el hecho de incorporarla ya supone una atención a estos activos.

En paralelo, creo completamente necesario un reconocimiento contable, que permita pasar de dicha memoria a datos a incluir en el balance. Dudo que se realice este reconocimiento en breve, vista la trayectoria hasta ahora. Pero considero que debería hacerse lo antes posible.

Hasta que dicha normalización no exista, la valoración de activos intangibles continuará siendo anecdótica en muchos casos.

21.3.10. Tipos de métodos de valoración de activos intangibles

Conclusión general:

No existe consenso en cuanto al tipo de método de valoración de activos intangibles a utilizar.

Reflexión personal:

Tras todo el estudio teórico realizado, considero que la opción correcta es una combinación de los métodos financieros y los no financieros.

Por un lado, los métodos financieros ofrecen datos fácilmente comparables con la situación de mercado, que ayudarían ampliamente en los acuerdos comerciales. Por otro lado, los datos no financieros no sólo ayudarían en la gestión, sino que considero que también serán un soporte en la valoración. De hecho, gran parte de los expertos entrevistados consideraron esta distinción: métodos financieros para valorar y no financieros para gestionar. Desde mi punto de vista, opino que cada tipología se enfoca en distintos matices del activo intangible, todos ellos necesarios para poder realizar una valoración real del mismo.

Y es que considero necesario crear una nueva unidad de medida, al igual que se tiene el metro para distancias o el gramo para peso, que mesure las distintas características de los activos intangibles. No soy partidaria de un índice global, que en mi opinión supondría la pérdida de innumerables matices. Sí creo importante, en cambio, tener un índice estandarizado para cada perspectiva de los mismos, cuyo valor numérico tenga la misma importancia que los resultados financieros (dedicados a otras perspectivas). De este modo, se podrá combinar todas las facetas del término poliédrico activo intangible.

21.3.11. Objetivos de los proyectos de valoración de activos intangibles

Conclusión general:

Es necesario tener en cuenta los motivos que requieren la valoración del activo intangible para determinar qué metodología seguir.

Reflexión personal:

Tras el estudio documental previo realizado y el análisis en profundidad de los principales métodos de valoración de activos intangibles, considero fundamental conocer y tener en cuenta el contexto en el que se va a realizar la medición, así como el público al que van destinados los resultados. Dichas variables condicionan claramente el método a elegir, desde con resultados económicos (métodos financieros) para los *stakeholders*, como con indicadores (métodos no financieros) para el uso interno. Cuanto más se detallen los objetivos del proyecto y el contexto, más fácil será la elección del método a utilizar.

De hecho, es necesario recordar que cada empresa deberá elegir el método que mejor se adapte tanto a su organización, como a su producto y entorno. En la buena elección del mismo radica el éxito de los resultados.

21.3.12. Los activos intangibles como apoyo en la toma de decisiones estratégicas

Conclusión general:

El resultado de la valoración de activos intangibles supone un apoyo en la toma de decisiones estratégicas en la empresa, siempre teniendo en cuenta el grado de subjetividad de dicho dato y eligiendo una unidad de medida adecuada

Reflexión personal:

Coincido plenamente con la conclusión obtenida del marco empírico, que además se corresponde claramente con la del estudio documental. Valorar activos intangibles supone obtener una información de generación de valor muy valiosa para la empresa, que considero debe ser tenida en cuenta ante cualquier planificación estratégica, tanto a corto como a medio y/o largo plazo. De hecho, tal y como se

demostró en la investigación documental, la estrategia se ve afectada por dichos activos intangibles. Es por ello, que su valoración es esencial.

21.3.13. Un método único

Conclusión general:

No se debe buscar un método único, sino que se debe unificar criterios para obtener métodos comunes para cada enfoque. Se deben eliminar aquellos métodos que son meras variaciones de anteriores. Pero se debe dejar un abanico que permita la elección del más adecuado en función de los objetivos y el contexto.

Reflexión personal:

De nuevo, mi opinión se ve reflejada en la conclusión extraída del marco empírico, y que se confirma con el marco teórico. Considero la búsqueda de un método único un error, ya que creo que se debe tener como mínimo una agrupación de ellos, uno por situación/objetivo. La elección del método adecuado se reduciría, por tanto, a las características del entorno y propósitos a conseguir.

Con esta conclusión, como ya se ha comentado en el capítulo anterior, se confirma la hipótesis principal de esta tesis, en torno a la cual, junto con otras tres, ha versado la investigación:

No existe un método único de valoración de activos intangibles.

21.3.14. Activos intangibles derivados de la comunicación

Conclusión general:

Existen activos intangibles derivados o dependientes de la comunicación, que mantienen la misma discrepancia que el resto de activos intangibles sobre su valoración, y que el activo más destacado es la marca.

Reflexión personal:

Tal y como se ha visto en los estudios previos realizados, se confirma que existen activos intangibles derivados de la comunicación. Y además, los expertos entrevistados lo corroboran.

De entre los activos intangibles enumerados, en el que gran parte de los entrevistados coinciden es la marca. Esto demuestra lo comprobado en el marco teórico: la marca tiene una relevancia predominante respecto del conjunto de activos intangibles cara a los usuarios.

En cuanto a este activo intangible, la conclusión obtenida que se comenta corrobora la premisa inicial que se supuso en la investigación y desde la cual se ha enfocado el estudio: existe mucha información y estudios sobre la marca y su valoración, pero no sobre los activos intangibles en general y en conjunto. Es por ello, que como se indica al principio de esta tesis, la actual investigación versa sobre esta otra área más inexplorada: todos los activos intangibles, y no uno sólo.

En mi opinión, y en base al análisis de los métodos de valoración existentes, sí existen procedimientos para aproximar el valor tanto de la marca como del resto de activos intangibles. Donde se trata de un valor no exacto, y su parecido con la realidad depende, como se ha comentado en reflexiones anteriores de este capítulo, del contexto en el que se encuentre y de la elección del método.

21.3.15. Los responsables de los activos intangibles derivados de la comunicación**Conclusión general:**

Existe una gran controversia sobre los responsables de la gestión de los activos intangibles en una organización. Más aún si se habla de aquellos derivados de la comunicación por la confusión que puede llevar el término con el departamento relacionado.

Reflexión personal:

Desde mi punto de vista, como resultado de mi experiencia profesional, considero que la responsabilidad de la gestión de los activos intangibles depende del tipo de empresa que sea. Y más específicamente, de su tamaño y organización. De hecho, uno de los expertos coincide con esta visión.

En el caso de empresas pequeñas o familiares, donde la jerarquía es casi plana, la responsabilidad de la gestión de los activos intangibles reside en cada uno de los componentes de la empresa. Pero su promoción e impulso depende directamente del Director General. Los motivos para este razonamiento son que en esa tipología de empresa es el Director General el responsable de la estrategia de la empresa, y el contacto con el resto de la plantilla es muy estrecho. Todos deben ser partícipes, pero siempre bajo la guía marcada por el superior.

En el caso de empresas de tamaño medio, dependerá claramente del tipo de organización que posean. En principio, se tratan de empresas más modulares, con varios departamentos y responsables de los mismos (los mandos intermedios), que rinden cuentas a la alta dirección (el Director General junto con otros directivos, o solamente él). Es entonces cuando considero que son los mandos intermedios quienes deben gestionar los activos intangibles que les corresponda, pero siempre de manera transversal. Y es aquí donde coincido con la opinión de otro experto. Es decir, se ha de ver en este caso la empresa como un sistema, donde cada uno es responsable de una parte del todo. Pero siempre dentro de una misma línea de acción, marcada por la estrategia que diseña la alta dirección y que gestionan directamente los mandos intermedios.

Finalmente, en el caso de las empresas grandes, creo que es donde los mandos intermedios cobran mayor importancia, ya que la plantilla es muy numerosa. En ese caso, cada mando intermedio elabora su propia estrategia para su área, siempre siguiendo la política de la empresa marcada por la alta dirección. Pero a diferencia de antes, ahora la estrategia no la marca ese comité directivo, sino que lo marca cada mando intermedio de la cadena. Es decir, se ha delegado la responsabilidad a puestos inferiores en la jerarquía. En esta tipología de empresa es más difícil pensar en un modo sistema, y resulta más sencillo organizarlo de manera modular y pensar en cada área como en una empresa de tamaño medio

que gestiona sus propios intangibles. Posteriormente, se deberán aunar todas las áreas en dicha línea común, con lo que han de mantener una cierta coherencia.

21.3.16. La creación y gestión de los activos intangibles a través de la comunicación

Conclusión general:

Los activos intangibles pueden necesitar de la comunicación para su creación y gestión, pero con un sistema de medida correcto que los identifique y mantenga su coherencia con las políticas y estrategias de la compañía.

Reflexión personal:

En el marco teórico se pudo comprobar que existen activos intangibles generados de manera interna (como por ejemplo los que dan lugar a las patentes), y también aquellos obtenidos de transacciones empresariales. Dichos activos, no han sido creados por la comunicación, por lo que estoy en desacuerdo con que la comunicación sea la generadora de todo activo, como varios expertos afirman.

Por el contrario, sí considero que dicha acepción es válida para aquellos activos intangibles derivados de la comunicación, como es el caso de la reputación. Para su existencia es necesario comunicar, y hacerlo de una manera determinada que lo favorezca. Igualmente, la reputación se puede ver potenciada o deteriorada en función de las políticas de comunicación que se empleen en la empresa.

A parte de la creación, en cuanto a gestión se refiere sí considero que la comunicación es importante, pero no fundamental. En el caso de activos de I+D, una política de comunicación adecuada ayudaría a un mejor mantenimiento y evolución, pero no es requisito indispensable para su supervivencia. Sin embargo, aquellos activos derivados de conocimiento y los basados en recursos humanos sí pienso que la comunicación se convierte en un compañero importante. Una muestra son la responsabilidad social corporativa, la fidelidad del cliente o la confianza generada, donde no únicamente se han de realizar acciones que den lugar a todos ellos, sino que se han de comunicar adecuadamente para poder conseguirlos.

En conclusión, opino que la comunicación de los activos intangibles es necesaria para su evolución y para su valoración, pero no para su creación o gestión en algunos casos. Siempre, eso sí, de manera acorde a la cultura y estrategia de la empresa.

21.3.17. Los activos intangibles y su relación con la estrategia de la empresa

Conclusión general:

Los activos intangibles sí juegan un papel esencial en la toma de decisiones estratégicas, es decir, condicionan la estrategia de la empresa.

Reflexión personal:

Mi opinión personal coincide completamente con esta afirmación. De hecho, como consecuencia de experiencias profesionales propias, puedo afirmar que muchas veces se ha modificado ampliamente, al menos en mi caso, la estrategia a seguir en producto principal de la empresa en base al valor que tenían los activos intangibles.

21.3.18. La documentación de los activos intangibles: memoria o balance

Conclusión general:

Sería adecuado adjuntar una memoria narrativa sobre los activos intangibles con las cuentas de la empresa. Su incorporación al balance de la misma se ve supeditado a una necesaria estandarización tanto en definiciones como en métodos de valoración, con lo que por el momento no es posible ni tiene sentido.

Reflexión personal:

Desde mi punto de vista, considero esencial adjuntar una memoria narrativa que describa la situación de los activos intangibles en la empresa. Evidentemente, para ello se deberá estar aplicando un método de gestión de los mismos, que permita explicar los resultados. Sería claramente deseable que se aplicara también un método de valoración, para poder mostrar en dicha memoria los resultados

comparativos por épocas de los activos intangibles que se están gestionando. Siempre se deberá relacionar con la estrategia de la empresa y con sus objetivos, de manera que se pueda ver su aportación a los mismos.

21.3.19. La gestión de los activos intangibles en el futuro

Conclusión general:

La gestión de los activos intangibles probablemente aumente su importancia hasta convertirse en habitual en las empresas. Será más profesional, basada en la creación de valor, orientada a las experiencias y favorecedora de la supervivencia de la empresa en el mercado.

Reflexión personal:

En mi opinión, sin duda alguna los activos intangibles continuarán cobrando mayor importancia. Mi deseo es que se avance en el campo de la valoración, pero pienso que su progreso será algo más lento, comparado con el progreso de su reconocimiento y gestión. No se debe confundir gestionar los activos intangibles – que se pueden tratar como un todo, o dividir en categorías principales- con valorarlos. Es posible gestionar cosas sin conocer exactamente su valor.

21.3.20. El pasivo intangible

Conclusión general:

El término pasivo intangible comienza a ganar reconocimiento, y en esa línea se considera que debe ser tratado con la misma intensidad que su par o antónimo el activo intangible.

Reflexión personal:

En el marco teórico se menciona brevemente, y no poseo la suficiente información como para consolidar una opinión. Es por ello, que el pasivo intangible se propone como una línea de investigación futura de esta tesis doctoral. Se pretende, por tanto, conocer mejor este elemento, comprobar su existencia y analizar, en caso de que sí sea necesario, su valoración. -Para más información, véase el capítulo siguiente (cap.22. *Líneas futuras*).

21.3.21. El capital de las naciones

Conclusión general:

Las acciones y teoría relacionada con los activos intangibles en el área empresarial se pueden aplicar a otros ámbitos (territorios, naciones y sectores) dando lugar a lo que se conoce como “capital intelectual de las naciones”. Pero debe hacerse con cautela, definiendo bien todos los conceptos y determinando claramente el objetivo que se persigue.

Reflexión personal:

Se aplica exactamente la misma respuesta que en el apartado anterior: es un tema que aparece insistentemente en la investigación documental, del que existen numerosos estudios y que está en pleno auge. Se propone como otra línea de investigación de la tesis doctoral, que se llevará a cabo en el futuro inmediato. – Véase el Capítulo 22. *Líneas futuras*.

21.4. Conclusiones

Se puede resumir todo lo anterior en que, a través de esta tesis doctoral, se han verificado las hipótesis de partida, se han cumplido los objetivos propuestos y se han resuelto todos los planteamientos que han ido surgiendo por el camino.

Con todo ello, se termina definitivamente el estudio de la valoración de los activos intangibles, dando por finalizadas todas las líneas de investigación propuestas en origen. Se procede en el siguiente capítulo a enumerar los futuros ámbitos de estudio que debido a su magnitud e importancia se han dejado para próximas investigaciones.

Capítulo 22

Líneas futuras

Porque la curiosidad creó al científico, y el científico es el reflejo de la evolución de la comunicación: donde ella no llega, está la ciencia para abrirle camino.

Cristina Álvarez Villanueva

La innovación y la búsqueda constante de información son esenciales para el desarrollo y la creación de conocimiento. Tal y como Romer indica, *Cualquier número de pequeñas perturbaciones arbitrarias a lo largo del camino podría haber hecho el muy diferente el mundo a tal y como lo conocemos hoy* (Romer, 1994:9).

De esta manera, como en cualquier investigación que se precie, siempre existen vertientes que se han debido descartar para poder centrarse en el camino original planteado. No por ello son menos interesantes, ni se pretende que queden sin estudiar. Aunque sí serán objeto de futuros proyectos.

Entre estas líneas se encuentran las siguientes cuatro:

- la elaboración de un método propio de valoración de AI con los resultados obtenidos en esta tesis doctoral
- el pasivo intangible

- los activos intangibles territoriales
- la gestión del conocimiento

Se describen a continuación cada una de ellas.

22.1. Un método propio de valoración de AI

Una vez realizado un estudio en profundidad sobre la valoración de activos intangibles, y recopilado y catalogado gran parte de los métodos, se considera el momento óptimo para comenzar una nueva línea de trabajo: la creación de un método propio.

Esto se podría hacer gracias a que se conocen las ventajas y dificultades de los métodos analizados, y sería relativamente más sencillo determinar cuáles son las facetas no deseadas en el nuevo método. Evidentemente, se tendrían en consideración la veracidad de la hipótesis de partida (H1: *No existe un método único de valoración de activos intangibles*) y se plantearía por tanto, como un método más en un ámbito de comunicación empresarial y gestión organizativa que pretendería mejorar algunos de los existentes.

Para probar la efectividad del método, se haría una implementación del mismo en diversas empresas, que serían una muestra de un universo previamente determinado. Se impondría un periodo de prueba, tras el cual se extraerían conclusiones. Se analizarían, entre otras, la mejora de la comunicación interna gracias a la implantación de un método de gestión que la potencie, el resultado cara al cliente respecto al refuerzo de los activos intangibles referidos al producto, o la satisfacción de los empleados.

El tipo de metodología a seguir sería diseñada cuidadosamente en dicha investigación, siempre con miras a los objetivos planteados.

22.2. El Pasivo Intangible

Como se ha visto en el Capítulo 4, apartado 2.3. *Definición de activo intangible desde el punto de vista contable*, García Parra y otros autores sugieren la existencia de un pasivo que, al igual que en la contabilidad de costos históricos, **contrarreste** el efecto del activo (capitales propios = activos – pasivos).

De esta manera, definen el pasivo intangible como *las obligaciones intangibles en que ha incurrido el activo intangible*. (García Parra, 2004b:12). Harvey y Lusch (1999) lo definen como *la responsabilidad u obligación de la empresa para transferir recursos económicos o proporcionar servicio a otras entidades en el futuro. También puede reflejar una rentabilidad inferior*.

José Miguel Rodríguez Antón propone en base a ello una **nueva definición** de capital intelectual, donde quede reflejado el pasivo intangible: *Capital intelectual es la diferencia entre los Activos Intangibles con los que cuenta y los Pasivos Intangibles que debe soportar* (Rodríguez, 2005) y ofrece una serie de líneas para su medición.

En la misma línea, Lozano Gutiérrez y Fuentes Martín indican en su estudio de la medición de los intangibles en las empresas de Internet que:

[la empresa] tiene que contemplar la existencia de los pasivos intangibles como factores que, en lugar de generar valor para la organización, producen pérdidas difícilmente cuantificables para la misma. Tanto a nivel contable como estratégico, se aprecia la necesidad de introducir un nuevo concepto en el estudio del capital intangible: los pasivos intangibles.

(Lozano, 2005)

García Parra, Simó y Sallán reconocen que no existe bibliografía al respecto e instan a que se lleven a cabo investigaciones sobre ello (García Parra, 2004a:299-300). Y de hecho, de las entrevistas en profundidad realizadas en esta tesis gran parte de los expertos consideran que el pasivo intangible debiera ser tratado con **igual intensidad** que el activo intangible. Con todo ello, se considera que es menester realizar un estudio al respecto, que determine su relevancia.

22.3. El CI y la riqueza de las naciones. Los AI territoriales

Durante años se ha venido estudiando el motivo del **crecimiento económico** de las naciones. A diferencia de lo que se podría pensar en inicio, varios autores ya señalaron en los 90 que las ideas y los recursos tecnológicos eran factores clave. Así lo afirma Paul M. Romer, profesor de la Universidad de Stanford, en su teoría *New Growth Theory* (Romer, 1994; 1998). Su fundamento es que dichos agentes no siguen la "ley de retorno decreciente" (Romer, 1998:1), a diferencia de los activos tangibles cuyos efectos no aumentan si no aumentan estos activos. Dicha teoría se basa en que la creatividad, como motor principal del crecimiento económico, hace tender a la abundancia aumentando los retornos. Las palabras clave en que se fundamenta el supuesto de Romer son: libertad, creatividad, progreso tecnológico y desarrollo.

El concepto de capital intelectual como riqueza de la nación fue expuesto por primera vez por Peter Drucker en su descripción de la sociedad post-capitalista (Drucker, 1993). En ella destaca la importancia del conocimiento como fuente del capital intelectual. Años después, Thomas Stewart continuaría con dicha línea y describiría el nuevo mundo del "capital intelectual de las naciones" (Stewart, 1998).

Nevado, López y Baños (2008:47) se centran en cómo se realizaría la valoración este activo intangible, y afirman que *la medición del capital intelectual para un espacio económico específico supondría contar con un elemento adicional para explicar la generación de riqueza y justificar las diferencias presentes entre territorios*. Tal y como dice Bontis, *el capital humano es el antecedente más importante de la riqueza intelectual de una nación* (Pike, 2002:19).

En la actualidad, se pretende discernir los diferentes **tipos** de elementos que lo componen. Aparecen conceptos tales como "marca territorio" o "marca país" entre otros, cada vez más reconocidos y que comienzan incluso a generar el debate de si potenciarlos supone, como Olivares (2009) indica, crear una "contaminación publicitaria". Y es que como él opina, *la ciudad es un gran soporte publicitario*.

Es por todo ello que hoy en día dicho concepto se encuentra en pleno **auge**. Tal y como se deduce de las entrevistas en profundidad, la gran mayoría de los expertos consideran que se trata de un tema de relevancia, y del que ya se están llevando a cabo múltiples estudios. Aún así, todavía se encuentra en sus inicios, con lo que se

desean determinar una serie de cuestiones principales. ¿De qué componentes está formada realmente la riqueza intelectual de las naciones? ¿Cuál es su relación con el capital intelectual? ¿Cuál es su verdadero valor? ¿Cómo medirlo y/o gestionarlo? Estas son algunas de las preguntas que quedan pendientes por contestar.

22.4. La gestión del conocimiento

Tal y como se adelantaba en el capítulo 2. *Contextualización*, el estudio de la valoración de los intangibles de la presente tesis se ha realizado en base al capital intelectual o intangible. Se mostró que existían una serie de fases en su estudio que históricamente se fueron superando¹, y que en la actualidad nos encontramos en una siguiente a la analizada: en base a la creación del conocimiento. Aún así, se ha optado por trabajar en la fase anterior porque se consideró necesario tener unos conocimientos sólidos en ella antes de adentrarse en los activos intangibles relacionados con el conocimiento. De hecho, la base en la que se ha trabajado posee una visión mucho más amplia, mientras que la siguiente fase consistiría en una reducción de los activos intangibles a un único campo.

Cierto es que dicho campo, el de los recursos humanos, capital intelectual o conocimiento, ha cobrado gran importancia en la actualidad, hasta el punto de ocultar el resto de ámbitos de estudio. Chaminade y Johanson afirman que *la cultura, puede facilitar o limitar el surgimiento de empresas intensivas en conocimiento y la percepción del conocimiento como recurso único de la empresa*. (Johanson, 2006:143). Ha quedado, por tanto, abierta la línea de estudio sobre los modelos de gestión del conocimiento como recurso **estratégico** y su relevancia en las empresas, con autores tan relevantes como Nonaka y Takeuchi o Bueno.

Dentro de dicho ámbito, existen muchísimas **aproximaciones**, desde la estudiada en esta tesis (la gestión del capital intelectual) hasta otras perspectivas. En concreto, se distinguen las tres siguientes:

- la gestión del capital intelectual: la seguida en la tesis, pero centrada en el ámbito del conocimiento.

¹ Véase la Tabla 4 del capítulo 2, apdo. 2.2.

- La promoción de la circulación del conocimiento: perspectiva abstracta desarrollada en Japón que se centra en el grupo de individuos como núcleo principal de estudio. Ofrece un enfoque tácito sobre cómo dinamizar sus capacidades para compartir y cooperar.
- Las redes sociales: basada en el uso de las TIC como herramienta principal para gestionar el conocimiento. Ello implica que estaría codificado y almacenado en bases de datos, que permiten el rápido y fácil acceso al mismo por los integrantes de la compañía, a través de distintos niveles de privacidad. Con ellas, se automatizan las tareas de organizar, categorizar, actualizar y mantener la información.

La tendencia es a **convergir** las tres perspectivas, ya que todas ellas aportan información relevante que las otras no poseen. Pero sin duda, las dos más empleadas son las de capital intelectual y gestión del conocimiento. De hecho, Peter Drucker fue uno de los primeros autores en señalar que el conocimiento y la información son recursos estratégicos y económicos básicos.

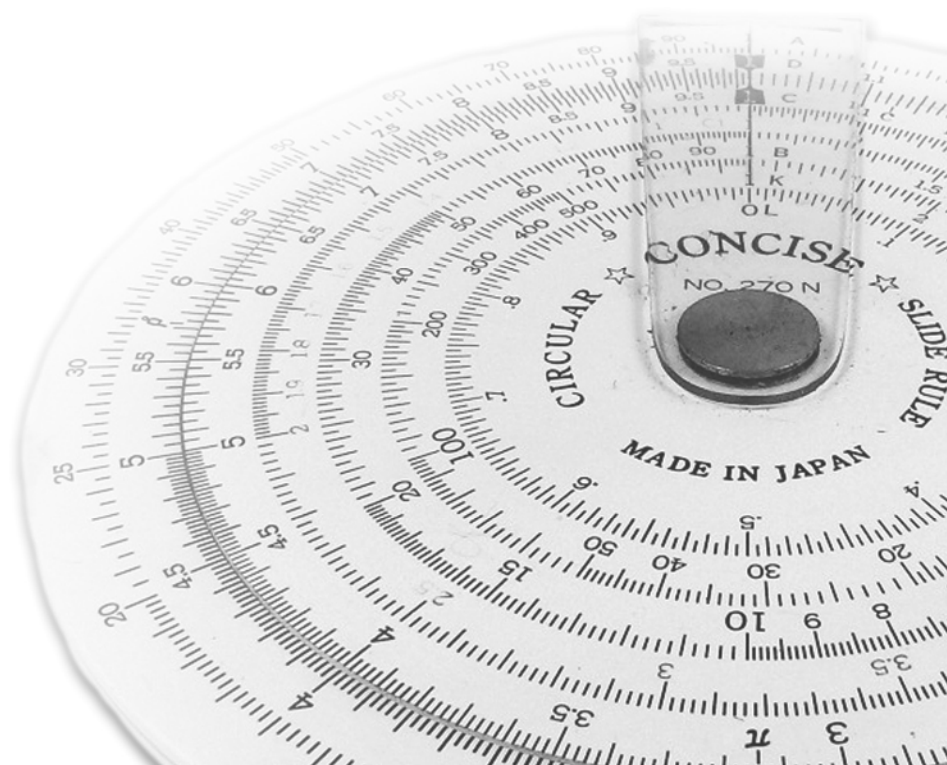
En cuanto a los **métodos de valoración** más adecuados, la División para la Administración Pública y el Desarrollo de la Gestión del Departamento de Cuestiones Sociales y Económicas de Naciones Unidas, ofrece las siguientes indicaciones respecto a la gestión del conocimiento (United Nations, 2003:22-28):

- los métodos MCM y ROA no ofrecen información de relevancia para evaluar el capital del conocimiento en sectores u organizaciones públicas. Además, no son adecuados para las aproximaciones holísticas socio-económicas ni humanas.
- los métodos SC son los que aportan información más relevante y completa para medir los activos del conocimiento nacional para el desarrollo socio-económico y humano.
- los métodos DIC deben ser usados junto con los SC para obtener indicadores estándares, pero siempre eligiendo bien dichos indicadores para poder obtener medidas y comparaciones fiables.

Se estudiaría por tanto, tal y como se ha realizado en esta tesis con los activos intangibles, las características de los métodos de valoración del conocimiento.

Finalmente, en este ámbito aparece el llamado “*software* del conocimiento”. Se trata de administradores de indicadores de gestión estratégicos como el CMI o el Balanced ScoreCard, que permiten visualizar de manera rápida y sencilla la situación de la empresa. Ejemplos son *Delphos*, *CIF-KM*, o *Inmaging*. Todos ellos serían probados y analizados en profundidad.

APÉNDICES



Apéndice 1 Bibliografía

He buscado por todas partes el sosiego y no lo he encontrado sino en un rincón apartado, con un libro en la mano.

Tomás Kempis

Debido a la gran cantidad de literatura analizada y al amplio campo tratado, se ha decidido dividirla en tres secciones, no menos importantes una que otra:

- Bibliografía citada
- Bibliografía complementaria
- Otros medios

La bibliografía citada es la principal empleada en la tesis. Todas aquellas citas realizadas en la investigación se encuentran ubicadas en esta sección. Se centra en las siguientes áreas:

- Los activos intangibles (métodos, contexto, entorno, definición, clasificación, uso)
- Empresas (valoración de empresas, dirección estratégica, organización)
- Comunicación
- Marketing
- Economía

La bibliografía complementaria, por el contrario, se trata de literatura revisada para realizar la investigación pero que, o bien no se cita explícitamente –causa principal–, o bien tratan temáticas adicionales que han ayudado en el proceso. Se encuentran así libros relacionados tanto con el método de realizar entrevistas en profundidad, con géneros discursivos y lingüística, como publicaciones sobre ámbitos puramente financieros que ayuden a entender mejor el contexto de valoración, o ejemplos de aplicación concreta de valoración de activos intangibles.

Finalmente, se añade un tipo de bibliografía adicional como son los periódicos o revistas, pero también los recursos *web*. En la era de la Sociedad de la Información y la Comunicación es esencial emplear las herramientas que se nos ofrecen a través de las nuevas tecnologías. De hecho, gran parte de las empresas, e incluso investigadores, ofrecen sus estudios a través de Internet. Es por ello, que en la sección de recursos *web* se han listado las principales páginas visitadas. Aún así, es menester destacar que aquellas publicaciones que se han obtenido de esta fuente aparecen en la bibliografía (básica o extra) pero añadiendo el comentario de su procedencia.

Se ha empleado una metodología de citación bibliográfica siguiendo el manual de la Universitat Jaume I de Castellón, donde se tiene que:

Metodología seguida para la citación bibliográfica

Libro de un único autor	APELLIDO, Nombre (año, edición): <i>Título</i> , Editorial, Lugar * en el caso de varias publicaciones del mismo autor, se añade una letra al lado del año que las diferencie
Libro de hasta tres autores	APELLIDO1, Nombre1; APELLIDO2, Nombre2 y Nombre3, APELLIDO3 (año, edición): <i>Título</i> , Editorial, Lugar
Libro de más de tres autores	APELLIDO1, Nombre1 et al. (año, edición): <i>Título</i> , Editorial, Lugar
Sin autores (publicación de	- (año, edición): <i>Título</i> , Editorial, Lugar

empresa)	
Artículo publicado en una revista	APELLIDO1 APELLIDO2, Nombre (año): "Título artículo" en Tipo_revista <i>Nombre revista</i> , Vol., N ^o , fecha, lugar, páginas *donde Tipo_revista puede ser: revista, revista digital, periódico, boletín
Comunicación en las actas de un congreso	APELLIDO1 APELLIDO2, Nombre (año): "Título comunicación" en las actas del <i>Nombre Congreso y edición</i> sobre "temática", N ^o , fecha, lugar, páginas *la temática del congreso es opcional

Tabla 67

Las referencias en el texto se realizan siguiendo el sistema anglosajón, aprovechándose de su claridad y simplicidad:

(APELLIDO, año:páginas)

En el caso de haber varias publicaciones con el mismo apellido, y de no poder diferenciarse por el año, se añade el segundo apellido del autor. Si aún así no es posible, se añade el nombre del autor:

(PRIMER_APELLIDO SEGUNDO_APELLIDO, año:páginas)

(PRIMER_APELLIDO SEGUNDO_APELLIDO, nombre, año:páginas)

A1.1. Bibliografía citada

1. ACCENTURE; VILLAFANE & ASOCIADOS; WATSON WYATT; KANTYA, BURSON-MARSTELLER (2003): "La gestión de los intangibles empresariales" monografía dentro de la publicación *Informe Anual 2003. El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*, Ediciones Pirámide, Madrid, pp. 189-239
2. AGUIRRE, A. y B. TEJEDOR (1997): "Proyecto Intelect: un modelo de Capital Intelectual aplicado a la empresa española" en revista *Iniciativa Emprendedora*, pp. 74-79
3. AL-ALI, Nermien (2003): *Comprehensive intellectual capital management. Step-by-step*, John Wiley & Sons, New Jersey (EEUU)
4. ALONSO SAMPEDRO, Antonio (2002): "Naturaleza, metodología y conclusiones en la valoración de empresas" en Periódico *Economistes*, Nº 231 [documento disponible en Internet en www.coev.org]
5. ALCARAZ VARÓ, Enrique y Brian HUGHES (1996): *Diccionario de términos económicos, financieros y comerciales (Inglés-Español, Español-Inglés)*, Ariel, Barcelona
6. ÁLVAREZ PLAZA, Javier (2005): *Valoración de activos intangibles: el Sistema de Información Empresarial*, Documentos de Trabajo en Finanzas de empresas, Nº 3, Madrid
7. ÁLVAREZ GONZÁLEZ, Alfonso (2007): *Estrategia, planificación y control en la empresa*, RA-MA Editorial, Madrid
8. ÁLVAREZ VILLANUEVA, Cristina (2007): *Los sistemas de valoración de intangibles y su relación con la toma de decisiones estratégicas de la empresa. Situación actual*, Universitat Jaume I, trabajo inédito
9. AMAT, Oriol (2002): *El EVA, Valor Económico Agregado*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona
10. ANDERSEN, Arthur (1997): *Diccionario Espasa Economía y Negocios*, Editorial Espasa Calpe, Madrid

11. ANDRIESEN, Daniel (2004): *Making Sense of Intellectual Capital: Designing a Method for the Valuation of Intangibles*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Amsterdam (Holanda)
12. ANDRIESEN, Daniel (2001): "Weightless wealth. Four modifications to standard IC theory" en revista *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2, Nº 3, pp. 204-214
13. ANDRIESEN, Daniel y René TISSEN (2000): *Weightless wealth. Find your real value in a future of intangible assets*, Pearson Education, Londres (Reino Unido)
14. ARMANI, M. Andrés (2003): "Los límites de la contabilidad tradicional" en la *Revista Nexos*, Nº 16, Secretaría de Ciencia y Técnica de la UNMdP
15. ARTIDIELLO DELGADO, Ileana (2005): "Competencias: un nuevo reto" en revista digital *Gestiopolis*, Febrero
16. BALDWIN, Miguel y Carlos BALDWIN (1989): *Introducción general a la Organización y Dirección de Empresas*, Editorial Playor, Madrid
17. BARNEY, Jay B. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage" en revista *Journal of Management*, Nº 17, Vol. 1, pp. 99-120
18. BLAIR, Margaret M. y Steven M.H. WALLMAN (2000): *Unseen Wealth: Report of the Brookings Task Force Intangibles*, Brookings Institution Press, Washington (EEUU)
19. BLIGAARD PEDERSEN, Flemming (1999): *Holistic Accounting and Capitalization*, Rambøll publication, Dinamarca
20. BLIGAARD PEDERSEN, Flemming (1997): *Holistic Operation. A holistically oriented and value-based cooperation with tangible business results*, Rambøll Publication, Dinamarca
21. BOLEA DE ANTA, Adelaida (1990): *Los grandes de la franquicia. El secreto de su éxito*, Ediciones de las Ciencias Sociales, Madrid
22. BONTIS, Nick (2004): "National intellectual capital index: the benchmarking of Arab countries" en revista *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5, Nº 1, Emerald Group Publishing, pp.13-39

23. BONTIS, Nick et al. (1999): "The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources" en revista *European Management Journal*, Vol. 17, Nº4, pp. 391-401
24. BOUNFOUR, Ahmed y Leif EDVINSSON (2005a): *Intellectual capital for communities. Nations, regions and cities*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford (Reino Unido)
25. BOUNFOUR, Ahmed (2005b): "Assessing performance of European innovation systems: an intellectual capital indexes perspective", en el congreso *The First World Conference* sobre "Intellectual Capital for Communities in the Knowledge Economy Nations, Regions and Cities", Junio, Paris [documento disponible en Internet en <http://info.worldbank.org>]
26. BOUNFOUR, Ahmed (2003): "Activos intangibles y funcionamiento del benchmarking de los sistemas de innovación en Europa" en la revista *The IPTS Report*, Nº 74, mayo [documento disponible en Internet en <http://ipts.jrc.ec.europa.eu>]
27. BOUNFOUR, Ahmed (2003b): "The IC-dVAL[®] approach" en la revista *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 4, Nº 3, pp. 396-412
28. BOUTEILLER, Christophe (2002): "The evaluation of intangibles: advocating for an option based approach" en actas de la conferencia *VIth Alternative Perspectives of Finance*, Agosto, Hamburgo (Alemania)
29. BRILMAN, Jean y Claude MAIRE (1990): *Manual de valoración de empresas*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid
30. BROCKINGTON, Raymond (1996): *Accounting for Intangible Assets. A New Perspective of the True and Fair View*, Addison-Wesley and Arthur Andersen, Cambridge (Reino Unido)
31. BROOKING, Annie (1997): *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio*, Editorial Paidós, Barcelona
32. BROWN, Harold (1998): *Rationality*, Routledge, Nueva York (EEUU)
33. BUENO CAMPOS, Eduardo (2004a): "Fundamentos epistemológicos de dirección del conocimiento organizativo: desarrollo, medición y gestión de intangibles" en revista *Economía Industrial*, Nº 357, pp. 13-26

34. BUENO CAMPOS, Eduardo (2004b): "Dirección del conocimiento organizativo: propuesta terminológica para estudiar el desarrollo, medición y gestión de intangibles en las organizaciones" en revista *AECA*, Nº 68, pp. 39-40
35. BUENO CAMPOS, Eduardo (1999): *La gestión del conocimiento: nuevos perfiles profesionales*, Sedic [documento disponible en Internet en www.sedic.es]
36. BUENO CAMPOS, Eduardo (1998a): "Competencia, conocimiento e innovación" en revista digital *Madri+d*, Nº 1, 4 trimestre
37. BUENO CAMPOS, Eduardo (1998b): "El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual" en *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. LIII, Nº 164, Agosto, pp. 205-229
38. BUENO CAMPOS, Eduardo (1996): *Dirección estratégica de la empresa: Metodología, Técnicas y Casos.*, Ediciones Pirámide, Madrid
39. BURGMAN, Roland et al. (2007a): "Information needs of internal and external stakeholders and how to respond: reporting on operations and intellectual capital" en revista *Journal Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, Vol. 4, Nº 4/5, pp. 529-546
40. BURGMAN, Roland y Göran ROOS (2007b): "The importance of Intellectual Capital Reporting: Evidence and Implications" en revista *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 8, Nº 1, pp. 7-51
41. BURGMAN, Roland et al. (2005): "*No Longer 'Out of Sight, Out of Mind': Intellectual Capital Approach in Asset Economics LLP. & Accenture Inc*" en revista *Journal of Intellectual Capital*, Edición Especial, Vol. 6, Nº 4, pp. 588-614
42. CABALLER MELLADO, Vicente (1994): *Métodos de valoración de empresas*, Pirámide, Madrid
43. CANTALAPIEDRA, Mario (2005): *Manual de gestión financiera para pymes*, Cie Inversiones Editoriales Dossat 2000, Madrid

44. CAÑIBANO CALVO, Leandro y Ana GISBERT CLEMENTE (2008): "Los activos intangibles en el nuevo plan general contable" en revista *AECA*, Nº 83, pp. 32-35
45. CAÑIBANO CALVO, Leandro et al. (2007): "Los activos intangibles en el nuevo plan general contable" en *Revista del Instituto de Estudios Económicos*, Nº 2-3, pp.191-212
46. CAÑIBANO CALVO, Leandro y Ana GISBERT CLEMENTE (2006): "Los intangibles en las Normas Internacionales de Información Financiera" en revista *Noticias de la Unión Europea*, Nº 259-260 (ejemplar dedicado a Contabilidad y Unión Europea), pp. 5-20
47. CAÑIBANO CALVO, Leandro y Ana GISBERT CLEMENTE (2004a): "Principales cambios en el tratamiento contable del inmovilizado inmaterial con motivo de la adopción de las Normas Internacionales de Contabilidad" en boletín *AECA*, Nº 66, pp. 9-13
48. CAÑIBANO CALVO, Leandro y Ana GISBERT CLEMENTE (2004b): *Normativa Contable Internacional sobre Activos Intangibles*, Universidad Autónoma de Madrid, Madrid CAÑIBANO CALVO, Leandro (1999a): "La medición de los intangibles: nuevo desafío para la contabilidad del siglo XXI" en revista *AECA especial Congreso*, pp. 24-27
49. CAÑIBANO CALVO, Leandro y Ana GISBERT CLEMENTE (2003): "Principales cambios en la valoración contable de los activos intangibles" en *Revista del Instituto de Estudios Económicos*, Nº 4, pp. 187-221
50. CAÑIBANO CALVO, Leandro; M.GARCÍA-AYUSO, M.P. SÁNCHEZ (2000): "La valoración de los intangibles: estudios de innovación vs información contable-financiera" en revista *Análisis Financiero*, Nº 80, pp. 6-21
51. CAÑIBANO CALVO, Leandro; M.GARCÍA-AYUSO, M.P. SÁNCHEZ (1999b): "La relevancia de los intangibles para la valoración y gestión de empresas: revisión de la literatura" en *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, Nº 100 Extraordinario, pp. 17-88
52. CAPCHA CARBAJAL, Jesús F. (2003): "Epistemología y valoración de los activos intangibles. Metrología Contable Contemporánea" en la revista del

- Instituto Contabilidad y Desarrollo ICODE*, [documento disponible en Internet en <http://www.5campus.com/leccion/metrologia>]
53. CARAZO MURIEL, José Antonio (2006): "Medición de intangibles, un aspecto crítico de la función de Recursos Humanos" en *Revista Capital Humano*, Nº 201
54. CARRILLO DURÁN, M^a Victoria y Juan Luis TATO JIMÉNEZ (2005): "El diseño de la "Comunicación Espiral" al servicio de las organizaciones del siglo XXI" en revista digital *Global Media Journal*, Vol. 2, Nº 4 [documento disponible en Internet en http://gmje.mty.itesm.mx/articulos4/carrillo_tato.html]
55. CARRILLO DURÁN, M^a Victoria, TATO JIMÉNEZ, Juan Luis (2004): "La Nueva Dimensión de Comunicación Empresarial en el entorno de los Activos Intangibles. La Comunicación Espiral" en la revista *Razón y Palabra*, Nº 39
56. CASTAÑO GUILLÉN, Celestino (2008): *Valoración de pequeñas empresas: una aplicación a la marca "denominación de origen Dehesa de Extremadura*, [documento disponible en Internet en www.edumet.net]
57. CASTILLA POLO, Francisca (2006): *La gestión de intangibles en el sector del aceite de oliva*, Tesis Doctoral, Universidad de Jaén
58. CERVIÑO, Julio et al. (2005): "Análisis comparativo de los principales métodos utilizados en la valoración de marca" en el boletín *Folletos Gerenciales*, Vol. 3, Madrid
59. COMAS D'ARGEMIR, Dolors (1998): *Antropología económica*, Editorial Ariel, Barcelona
60. COSTA, Joan (2009): *DIRCOM, Estratega de la Complejidad. Nuevos paradigmas para la Dirección de la Comunicación*, Aldea Global, Barcelona
61. CRUZ, Selene (2006): "Recursos y Activos Intangibles y su importancia en la empresa" en actas del *Seminario de Investigación de Finanzas (IAFI)*, Universidad de Barcelona, Barcelona
62. CUESTA CAMBRA, Ubaldo (2000): *Psicología social de la comunicación*, Cátedra, Madrid

63. DÍAZ, Teresa et al. (2008): "Aspectos regulatorios del capital intelectual: contabilidad, impuestos y financiamiento", ponencia en la Conferencia Internacional *El rol de los intangibles como herramienta para obtener financiamiento*, Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, 17 y 18 de Julio de 2008, Buenos Aires (Argentina) [documento disponible en Internet en la página del Ministerio de Ciencia citado, www.mincyt.gov.ar]
64. DAMODARAN, Aswath (2002, 2ª ed.): *Investment Valuation. Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset*, John Wiley & Sons – Finance, Nueva York (EEUU)
65. DRUCKER, Peter (1993): *Post Capitalist Society*, Harper Business, Nueva York (EEUU)
66. ECHEVARNE, Manuel (2006): "Los intangibles y su importancia jurídica" en actas del *IX Seminario en Finanzas (IAFI)*, Universidad de Barcelona, Barcelona
67. EGGINTON, Don A. (1990): "Towards some principles for intangible asset accounting" en revista *Accounting and Business Research*, Vol. 20, Nº 79, pp. 193-205
68. ESPITIA ESCUER, Manuel y Vicente SALAS FUMÁS (1986): "Medidas de resultados empresariales: relevancia para los estudios sobre el poder de monopolio" en *Revista Investigaciones Económicas* (Segunda Época), Vol. X, Nº3, Universidad de Zaragoza, pp. 427-448
69. ESTEVE, Vicente y Cecilio R. TAMARIT (1993): "Inversión agregada, Q de Tobin y cointegración: evidencia para la economía española" en *Documento de Trabajo*, Servicio de Estudio de la Federación Valenciana de Cajas de Ahorros, Nº 93-02
70. EUSTACE, Clark (2001): "The intangible economy: impact and policy issues. Report of the European High Level Expert Group on the Intangible Economy" en *European Commission*, Octubre, Bruselas [documento disponible en Internet en http://ec.europa.eu/internal_market/services/docs/brs/competitiveness/2000-report-intangeconomy_en.pdf]

71. FAUS PASCUCHI, Joseph (2001, 2ª ed.): *Políticas y Decisiones financieras para la gestión del valor en las Empresas*, Estudios y Ediciones IESE, Navarra
72. FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, Esteban (2005): *Estrategia de Innovación*, Thomson Paraninfo, Madrid
73. FERNÁNDEZ, Pablo (2004, 3ª ed.): *Valoración de las empresas*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona
74. FERNÁNDEZ, Pablo (1999): "Valoración de empresas a partir del EVA, BE y CVA" en *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, Año 2, Nº 1, Julio, pp. 16-22
75. GALÁN ZAZO, José Ignacio y Javier GONZÁLEZ BENITO (2001): "Factores explicativos de la inversión directa española en el exterior" en *Boletín Económico de ICE*, Nº 794, Sector Exterior Español, pp. 103-122
76. GARCÍA MECA, Emma (2004): "La información sobre intangibles en el mercado de capitales español, similitudes, divergencias y factores explicativos en su oferta y demanda" en *Revista de Contabilidad y Tributación*, Nº 260, Centro de Estudios Financieros, Madrid, pp. 157-260
77. GARCÍA PARRA, Mercedes; SIMÓ GUZMÁN, Pep y José María SALLÁN (2006): "La evolución del capital intelectual y las nuevas corrientes" en revista *Intangible Capital*, Nº 13, Vol. 2, Julio-Septiembre, pp. 227-307
78. GARCÍA PARRA, Mercedes (2004a): "Los elementos integrantes de la nueva riqueza de la empresa" en revista *Intangible Capital*, Nº 2, Julio, pp. 87-108
79. GARCÍA PARRA, Mercedes et al. (2004b): "Intangibles: activos y pasivos" en revista *Management & Empresa*, Nº 37, pp. 32-42
80. GARCÍA SÁIZ, Miguel (1998): "Competencias en la gestión de recursos humanos" en revista digital *Capital Emocional* [disponible en Internet en www.capitalemocional.com]
81. GARCÍA TAMARIT, Lorenzo (2001): *Valoración por múltiplos* [documento disponible en Internet en www.patagon.es]

82. GARRIDO MARTOS, Luis (2009): "El contable curioso y el valor de la empresa" en *Revista de Contabilidad y Tributación*, Nº 319, Centro de Estudios Financieros, Madrid, pp. 177-208
83. GARRISON, Ray H., NOREEN Eric y Peter BREWER (2006, 11ª ed.): *Managerial Accounting*, Mc Graw-Hill Irwin, EEUU
84. GIL, Jorge Manuel (2005): "Interdependencias entre la contabilidad de gestión y el capital intelectual: una visión metodológica en clave latinoamericana" en *Revista iberoamericana de contabilidad de gestión*, Nº6, pp. 161-192
85. GOETHE, Johann Wolfgang von et al. (1963): *Máximas. Epigramas. Los caracteres de Teofrastos*, Sanén Martín, Ávila
86. GRANT, Robert (2001): "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation" en revista *California Management Review*, Vol. 33, Parte 3, pp. 114-135
87. GRIFFITH, John M. (2004): "The True Value of EVA" en revista *Journal of Applied Finance*, Vol. 14, pp. 26-27
88. GUEVARA MERINA, Luz; APARISI CAUDELI, José Antonio y Vicente RIPOLL FELIU (2004): "El capital intelectual como soporte a la gestión estratégica de la organización frente a los desafíos de la sociedad del conocimiento" en las actas electrónicas del *II Congreso Online del Observatorio para la Cibersociedad*, Barcelona, Diciembre [documento disponible en Internet en <http://www.cibersociedad.net/congres2004/>]
89. GUIJARRO MARTÍNEZ, Francisco e Ismael MOYA CLEMENTE (2003): "El efecto palanca de los intangibles en el valor de las empresas de Internet" en *Revista Estudios Financieros*, Nº 242, pp. 107-144
90. GUTIÉRREZ DE MESA VÁZQUEZ, Emma y Gracia RUBIO MARTÍN (2007): "Problemática económico-contable en la aplicación de las normas financieras internacionales sobre la valoración de intangibles: el caso de las empresas biofarmacéuticas" en actas del *XIX Congreso Anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM* sobre "El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos", Vol. 1, 2007 (Ponencias), p. 54

91. HALL, Richard (1992): "The strategic analysis of intangibles resources" en revista *Strategic Management Journal*, Vol. 13, Nº 2, pp. 135-144
92. HARRISON, Suzanne S. y Patrick H. SULLIVAN (2006): *Einstein in the boardroom. Moving beyond intellectual capital to I-stuff*, John Wiley & Sons, Nueva Jersey (EEUU)
93. HARVEY, Michael G. y Robert F. LUSCH (1999): "Balancing the intellectual capital books: intangible liabilities" en la revista *European Management Journal*, Vol. 17, Nº 1, Febrero, pp. 85-92
94. HEISENBERG, Werner (1959): *Física y Filosofía*, Ediciones La Isla, Buenos Aires (Argentina)
95. HENDRIKSEN, Eldon S. y Michael F. VAN BREDA (1999): *Teoría da Contabilidade*, Atlas, São Paulo (Brasil)
96. HENDRIKSEN, Eldon S. y Michael F. VAN BREDA (1992, 5ª ed.): *Accounting Theory*, Richard D Irwin, Boston (EEUU)
97. HIDALGO NUCHERA, Antonio (1999): "La gestión de la tecnología como factor estratégico de la competitividad industrial en revista *Economía Industrial*, Nº 330, pp. 43-54
98. HOFFMAN, Jan (2005): *Value intangibles! Intangible capital can and must be valued – owners and valuers alike will benefit*, Detusche Bank Research, Frankfurt (Alemania)
99. HOLLANDER, Reinier (2005): *Los activos intangibles: presentación de algunos modelos desarrollados*, Publicaciones FACE, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío Bío, Chile [documento disponible en Internet en www.face.ubiobio.cl]
100. ÍÑIGUEZ SÁNCHEZ, Raúl y Francisco POVEDA FUENTES (2001): "Medidas de creación de valor para los accionistas: EVA® vs Beneficios" en *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, Nº 107, pp. 207-237
101. ÍÑIGUEZ SÁNCHEZ, Raúl y Germán LÓPEZ ESPINOSA (2005): "Valoración de los activos intangibles en el mercado de capitales español" en *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, Nº 125, pp. 459-.500

102. ITAMI, Hiroyuki et Thomas ROEHL (1987): *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Boston, EEUU
103. ITTNER, Chris et al. (2000): *Measuring the future. The value creation index*, Cap Gemini Ernst & Young Center for Business innovation Center, [documento disponible en Internet en www.managementplace.com]
104. JOHANSON, Ulf y Cristina CHAMINADE (2006): "Impacto de la cultura nacional en empresas intensivas en conocimiento" en *Revista de Economía* de ICE, Mayo-Junio, Madrid, Nº 830, pp. 133-146
105. JOHANSON, Ulf et al. (1998): "Human resource costing and accounting versus the balanced scorecard: a literature survey of experience with the concepts" en revista *OECD*, Universidad de Estocolmo, Suecia [documento disponible en Internet en <http://www.oecd.org/dataoecd/16/48/1948006.pdf>]
106. KAPLAN, Robert S. y David P. NORTON (2004): *Mapas estratégicos convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles*, Ediciones Gestión 2000, Madrid
107. KPGM Auditores S.L. (2008): *Plan general de contabilidad. Real Decreto, marco conceptual y normas de valoración*, Unidad Editorial Información Económica, Barcelona
108. KÜNG, Hans (2007): *El principio de todas las cosas. Ciencia y religión*, Editorial Trotta, Madrid
109. LACRUZ BERDEJO, Jose Luís et al. (1980): *Elementos de Derecho Civil*, Tomo III, Dykinson, Madrid
110. LAMOTHE, Prosper; Rubén ARAGÓN (2003): *Valoración de empresas asociadas a la nueva economía*, Ediciones Pirámide
111. LEV, Baruch (2001): *Intangibles. Management, Measurement and Reporting.*, The Brookings Institution, Washington DC (EEUU)
112. LEVY, Felicia y Michael R. DUFFEY (2007): "A review of existing methods to quantify intangible assets" en revista *Int. J. Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, Vol. 4, Nº 4/5, pp. 382-399

113. LOMBARDO ENRÍQUEZ, Juan Manuel y José Manuel SÁIZ ÁLVAREZ (2005): "Metodologías de gestión de intangibles. Referencia especial al Balanced Scorecard" en *Documentos de trabajo FIEC*, Instituto para el Fomento de la Investigación Económica, Nº 6
114. LÓPEZ DUARTE, Cristina y Esteban GARCÍA CANAL (2004): "Creación de valor en la expansión internacional a través de las inversiones directas en el exterior: el caso de las empresas españolas" en *Boletín Económico* de ICE, Nº 817, Sector Exterior Español, pp. 51-65
115. LÓPEZ DUMRAUF, Guillermo (2004): *Métodos de valuación de empresas basados en comparables ("múltiplos")*, [documento disponible en Internet en www.cema.edu.ar]
116. LÓPEZ LITA, Rafael (2003): *Introducción a la comunicación financiera*, Publicaciones de la Universitat Jaume I, Castellón
117. LÓPEZ LITA, Rafael et al. (2001): *La empresa dinámica. Guía para la gestión del cambio*, Ediciones de las Ciencias Sociales, Madrid
118. LOSADA LÓPEZ, Jose Luis y Rafael LÓPEZ-FEAL RAMIL (2003): *Métodos de investigación en Ciencias Humanas y Sociales*, Thomson, Madrid
119. LOW, Jonathan y Pam COHEN KALAFUT (2002): *Invisible Advantage: How Intangibles Are Driving Business Performance*, Perseus Publishing, EEUU
120. LOZANO GUTIÉRREZ, M^a Carmen y Federico FUENTES MARTÍN (2005): "La Importancia del Intangible en la Empresa de Internet: Una Propuesta de Medición Contable" en *EAWP: Documentos de trabajo en Análisis Económico= Economic Analysis Working Papers*, Vol. 4, Nº 6
121. LUTHY, David (2001): "Intellectual capital and its measurement" en las actas de la conferencia *APIRA 89*, Comunicación Nº 25, pp. 7-8
122. MACANAGAN, Clea (2005): *Factores explicativos de la revelación de información de activos intangibles de empresas que cotizan en España*, Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona
123. MADDEN, Bartley J. (1999): *CFROI valuation*, Butterwoth-Heinemann, Oxford (Reino Unido)

124. MANTILLA BLANCO, Samuel Alberto (2004, 3ª ed.): *Capital intelectual & contabilidad del conocimiento*, Ecoe Ediciones, Bogotá (Colombia)
125. MANTILLA BLANCO, Samuel Alberto (2000): "Capital Intelectual" en actas del *X Simposio Contaduría* sobre "La Contaduría Pública frente a la crisis: desafíos y propuestas", Universidad de Antioquia, Medellín (Colombia), 19-21 Octubre [documento disponible en Internet en www.ciberconta.unizar.es]
126. MARR, Bernard (2008): "Intangible Asset Measurement" en Revista *Financial Management*, Chartered Institute of Management Accountants, Junio
127. MARR, Bernard y Chris ADAMS (2004): "The balanced scorecard and intangible assets: similar ideas, unaligned concepts" en revista *Measuring Business Excellence*, Emerald Group, Vol. 8, Nº 3, pp. 18-27
128. MARTÍN MARÍN, José Luis y Antonio TRUJILLO PONCE (2000): *Manual de valoración de empresas*, Ariel Economía, Barcelona
129. MARTÍNEZ OCHOA, Luis (2004): "Gestión de conocimiento: un modelo contrastado" en *Revista de Treball, economia i societat*, Nº 33, pp. 17-31
130. MARTÍNEZ OCHOA, Luis (2002): *Gestión de conocimiento e intangibles: impacto en contabilidad y mercado de capitales*, Ediciones Universidad de Navarra, Pamplona
131. MARTÍNEZ PEDRÓS, Daniel y Artemio MILLA GUTIÉRREZ (2005): *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid
132. MEDINA SALGADO, César y Mónica T. ESPINOSA ESPÍNDOLA (1993): "La toma de decisiones en un mundo posmoderno: de la racionalidad al caso" en revista digital *Gestión y Estrategia* - Edición Internet, Nº 4, Departamento de Administración, Universidad de Administración de la UAM-Azcapotzalco, México [documento disponible en Internet en www.azc.uam.mx]

133. MENJÓN EIRZMENDI, Alberto (2006): "Gestión de recursos humanos, capital intelectual e internacionalización: la experiencia de Iberdrola" en *Revista ICE*, Nº 830, Mayo-Junio, [documento disponible en Internet en www.revistasice.com]
134. MEZA OROZCO, Jhonny de Jesús (2009): "Valoración del capital intelectual: el caso de la corporación Corperija en el municipio de Valledupar (Colombia)" en revista digital *Gestiopolis*, [documento disponible en Internet en <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/valoracion-y-formacion-del-capital-intelectual.htm>]
135. MILLA GUTIÉRREZ, Artemio (2002): "¿Qué es el EVA: Economic Value Added?" en *Revista Economía 3*, Nº 118, Marzo, pp. 68-69
136. MINTZBERG, Henry; BRIAN QUINN, James y Sumantra GHOSHAL (2002): *El proceso estratégico*, Prentice Hall Europe, Madrid
137. MINTZBERG, Henry (1990): "The design school: reconsidering the basic premises of strategic management" en revista *Strategic Management Journal*, Vol. 11, Nº 3, pp. 171-195
138. MOYA CLARAMUNT, Miguel (2006): "El método Skandia y el control de intangibles" en actas del *IX Seminario en Finanzas, Valoración financiera de recursos intangibles*, Universidad de Barcelona [documento disponible en Internet en <http://www.ub.es/iafi/Recerca/Seminaris/skandia.pdf>]
139. MUÑOZ CALERO, Joaquín (1999): "Sobre gestión del conocimiento: un intangible clave en la globalización" en revista *Economía Industrial*, Nº 330, pp. 61-70
140. MUT CAMACHO, Magdalena (2006): *La Dirección de Comunicación: planteamiento de presente y perspectiva de futuro. Paradigma de un nuevo profesional*, Tesis doctoral, Universitat Jaume I, trabajo inédito
141. MYERS, Randy (1996): "Metric Wars. Marketing battles erupt as Stern Stewart and rivals seek your hearts, minds & dollars" en revista digital *CFO*, Octubre [documento disponible online en www.cfo.com]
142. NASH, HUMPHREY (1999): *The AIMR and AFTF*, Enero, [documento disponible en Internet en http://home.sprintmail.com/~humphreynash/The_AIMR_and_AFTF.htm]

143. NAVAS LÓPEZ, José Emilio y Luis Ángel GUERRAS MARTÍN (2007, 4ª ed): *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y Aplicaciones*, Civitas Ediciones, Madrid
144. NAVAS LÓPEZ, José Emilio y Marta ORTIZ DE URBINA CRIADO (2002): "El capital intelectual en la empresa. Análisis de criterios y clasificación multidimensional" en revista *Economía Industrial*, Nº 346, pp. 163-172
145. NEVADO PEÑA, Domingo; LÓPEZ RUIZ, Víctor Raúl y José BAÑOS TORRES (2008): "Indicador de capital intelectual: humano y estructural. Un factor de competitividad" en revista *Eure*, Vol. XXXIV, Nº 101, Abril, Santiago de Chile (Chile), pp. 45-70, [documento disponible en Internet en <http://www.scielo.cl>]
146. NEVADO PEÑA, Domingo y Víctor Raúl LÓPEZ RUIZ (2002): *El Capital Intelectual: valoración y medición*, Financial Times-Prentice Hall, Madrid
147. NEVADO PEÑA, Domingo y Víctor Raúl LÓPEZ RUIZ (2000): "¿Cómo medir el capital intelectual de una empresa?" en revista *Partida Doble*, Nº 115, Octubre, pp. 14-45 [documento disponible en Internet en http://docencia.udea.edu.co/ingenieria/semgestionconocimiento/documentos/Mod10_CaptIntel.pdf]
148. NOMEN CALVET, Eusebi (2005): *El valor razonable de los activos intangibles*, Ediciones Deusto, Barcelona
149. NOMEN CALVET, Eusebi (2003): "Una revisión de la definición de activos intangibles. ¿Debería la Unión Europea seguir los criterios de las normas de contabilidad estadounidenses sobre DPI?" en el boletín *IPR Helpdesk Bulletin*, Nº 8, Abril
150. NONAKA, Ikujiro y Hirotaka TAKEUCHI (1995): *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, Nueva York (EEUU)
151. OLIVARES DELGADO, Fernando (2009): ""Cidade limpia" y la contaminación publicitaria en la ciudad" en *Revista de estudios de comunicación (ZER)*, Nº 26, Mayo [documento disponible en Internet en <http://www.ehu.es/zer/zer26/zer-26-21-olivares.htm>]

152. OLIVARES DELGADO, Fernando (2000): "La acción social corporativa y el marketing con causa en España" en *Revista de estudios de comunicación (ZER)*, Nº 9 [documento disponible en Internet en <http://www.ehu.es/zer/zer9/9olivares.html>]
153. OLMO BAU ARENAL, Carlos S. (2003): "Garantía social: un espacio para la formación de activos intangibles" en las actas del *Congreso Internacional y Virtual de Intangibles*
154. ORDAZ TOLEDO, Porfirio y Stephan Ernesto STEGER SÁNCHEZ (2005): *Asignación de valor económico al capital intelectual del Instituto de Enseñanza del Idioma Inglés A.C.*, Tesis profesional, Universidad de las Américas Puebla, México [documento disponible en Internet en www.udlap.mx]
155. ORDÓÑEZ DE PABLOS, Patricia (2004): "Algunas claves para entender las fuentes de la competitividad empresarial. Evidencias empíricas sobre el mapa de conocimiento organizativo" en el *Boletín Económico de ICE*, Información Comercial Española, Nº 2818, pp. 51-66
156. ORDÓÑEZ DE PABLOS, Patricia (1999) : "Importancia estratégica de la medición del capital intelectual en las organizaciones" en revista digital INJEF, [documento disponible en Internet en www.injef.com]
157. PADILLA MELENDEZ, Antonio y Ana Rosa del ÁGUILA OBRA (2002): *La comunicación en la empresa. Un enfoque estratégico.*, Universidad de Málaga, Málaga
158. PALLARÉS SANCHIDRIÁN, Jorge (2007): "Reconocimiento y valoración de los activos intangibles según la NIC 38, Activos intangibles" en *Revista Técnica Contable*, Nº 702, Noviembre, pp. 47-60
159. PALOMO GONZÁLEZ, Miguel Ángel (2003): "La evaluación de activos intangibles" en revista *Ingenierías*, Julio-Septiembre, Vol. 6, Nº 20
160. PÉREZ MOYA, José (1994): *Manual de estrategia y gestión de empresas*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid
161. PÉREZ GONZÁLEZ, Daniel (2005): *Contribución de las tecnologías de la Información a la generación de valor en las organizaciones: un modelo de análisis y valoración desde la gestión del conocimiento, la productividad y la*

- excelencia en la gestión*, tesis doctoral de la Universidad de Cantabria, Santander [documento disponible en Internet en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=1176>]
162. PETTY, Richard y James GUTHRIE (2000): "Intellectual capital literature review. Measurement, reporting and management" en revista *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2, Nº 1, pp. 155-176
163. PIKE Stephen y Göran ROOS (2007): "Intellectual Capital Research: a personal view" comunicación presentada en el *IC-Congress 2007*, INHOLLAND University of professional education, 3-4 Mayo, Haarlem (Holanda)
164. PIKE Stephen y Göran ROOS (2004): "Mathematics and modern business management" en revista *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5, Nº2, pp. 243-256
165. PIKE, Stephen et al. (2002): "Intellectual capital management and disclosure", en libro BONTIS, Nick y C.W. Choo (Eds) *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, Oxford University Press, Nueva York (EEUU)
166. PISÓN FERNÁNDEZ, Irene et al. (2003): "El CFROI: Una herramienta de valoración de la creación de valor" en actas del *XII Congreso de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA)* sobre "Transparencia Empresarial y Sociedad del Conocimiento", Grupo Cooperativo de Investigación GRÍMPOLA, Departamento de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad de Vigo [documento disponible en Internet en <http://webs.uvigo.es/contaudi>]
167. RAMÍREZ CÓRCOLES, Yolanda Y Ángel TEJADA PONCE (2009): "Activos intangibles identificables. ¿Se ha logrado alcanzar una convergencia internacional en su tratamiento contable?" en revista *Estudios Financieros. Revista de Contabilidad y Tributación*, Nº 310, Centro de Estudios Financieros, Madrid, pp 169-184
168. RECIO RAPÚN, M^a Luisa (2005): *Los recursos intangibles: gestión y reconocimiento en la empresa española*, Instituto de Estudios Económicos, Madrid

169. REY FUENTES, Juan; CURTO GORDO, Víctor y Joan SABATÉ LÓPEZ (2008): *Redacción publicitaria*, Editorial UOC, Barcelona
170. RODOV, Irena y Philippe LELIAERT (2002): "FiMIAM: financial method of intangible assets measurement" en revista *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 3, Nº 3, pp. 323-336
171. RODRÍGUEZ ANTÓN, José Miguel (2005): "El capital intelectual como diferencia entre los activos y los pasivos intangibles" en revista *Madri+d*, Nº 28, Ejemplar dedicado a "Conocimiento y creatividad"
172. ROMER, Paul et al. (1998): "Growth Cycles" en revista *The American Economic Review*, Vol. 88, Nº 3, Junio, pp. 495-515
173. ROMER, Paul (1994): "New goods, old theory, and the welfare costs of trade restrictions" en revista *Journal of Development Economics*, Nº 43, pp.5-38
174. ROOS, Göran; PIKE, Stephen y Lisa FERNSTRÖM (2006): *Managing Intellectual Capital in Practice*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford (Reino Unido)
175. ROOS, Johan; DRAGONETTI, Nicola C. y Leif EDVINSSON (2001): *Capital intelectual. El valor intangible de la empresa*, Paidós Empresa, Barcelona
176. ROOS, Göran y Johan ROOS (1997): "Measuring your company's intellectual performance" en revista *Long Range Planning*, Vol. 30, Nº 3, Junio, pp. 413-426
177. ROSEMBUJ ERUJIMOVICH, Tulio (2003): *Intangibles. La fiscalidad del capital intelectual.*, El Fisco, Barcelona
178. ROSENGREN, Karolin; CHRISTIANSSON, Henrik (2004): *Effort to map the intellectual capital in Skåne*, trabajo inédito de investigación de la School of Economics & Management, Lund University, Suecia [documento disponible en Internet en <http://theses.lub.lu.se/undergrad/>]
179. ROULEAU, Linda, y Francine SÉGUIN (2001): "Strategy and organization theories: common forms of discourse" en revista *Journal of Management Studies*, Vol. 32, pp. 101-16

180. SALINAS FABBRI, Gabriela (2007): *Valoración de Marcas. Revisión de enfoques, metodologías y proveedores*, Ediciones Deusto, Barcelona
181. SALINAS FABBRI, Gabriela y Carlos PÉREZ CASTRO (2008a): *Valoración y evaluación de marcas. Medir para crear valor*, Ediciones Deusto, Barcelona
182. SALINAS FABBRI, Gabriela y Tim AMBLER (2008b): "A taxonomy of brand valuation methodologies: how different types of methodologies can help to answer different types of questions" en revista *Marketing Science Institute*, 14 Mayo
183. SALINAS QUERO, Paz (2006): *Valoración de empresas a través del método de comparables: Evidencia en Chile*, Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios, Chile
184. SALLÁN LEYES, José María y Pep SIMÓ GUZMÁN (2008): "Capital intangible y capital intelectual: revisión, definiciones y líneas de investigación", en revista *Estudios de economía aplicada*, Vol. 26, Nº 2, p.65-78
185. SÁNCHEZ MEDINA, Agustín J. (2004): "Activos intangibles y desarrollo sostenible en territorios insulares" en revista *Publicación Vector Plus*, Nº 24, pp. 85-94
186. SÁNCHEZ FERNÁNDEZ, José Luis (1998): *Curso de bolsa y mercados financieros*, Ariel, Barcelona
187. SCARABINO, Juan et al. (2007): "Capital Intelectual" en revista *Invenio*, Noviembre, Vol. 10, Nº 19, Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, Rosario (Argentina), p.62
188. SELVAGGI, Filippo (1964): *Casualità e indeterminismo. Problemática moderna alia luce Della filosofia aristotelico-tomista*, PUG, Roma (Italia)
189. SIERRA, Montserrat y Alfonso A. ROJO (2003): "Aproximación al capital intelectual de las empresas" en revista digital Madrid+d, Nº 15 [documento disponible en Internet en www.Madridmasd.org]
190. SKANDIA (1994): "Visualizing Intellectual Capital in Skandia", Suplemento del Informe Anual de 1994, Skandia, Estocolmo (Suecia)

191. SUARDI, Diana et al. (2008): "Aspectos regulatorios del capital intelectual. Los activos intangibles y la contabilidad" actas de la Conferencia internacional "El rol de los intangibles como herramienta para obtener financiamiento", Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, 17-18 de julio, Buenos Aires (Argentina) [documento disponible en Internet en www.mincyt.gov.ar]
192. STAM, Christiaan (2001): "Intellectual Capital: drie vensters, drie perspectieven" en web *Intellectual Capital*, [documento disponible en Internet en <http://www.intellectualcapital.nl/publications/IC3x3.html>]
193. STERN STEWART RESEARCH (2001): "EVA & Strategy II: Portfolio Management" en revista *EVAuation*, Vol. 3, Nº 2, Febrero, Stern Stewart & Co, Nueva York (EEUU), pp.1-12 [documento disponible en Internet en www.sternstewart.com]
194. STEWART, Thomas A. (1998): *Intellectual Capital. The new wealth of organizations*, Doubleday, Nueva York (EEUU)
195. STOLOWY, Hervé y Anne JENY (1999): "How accounting standards approach and classify intangibles - an international survey", en *HEC Accounting & Management Control Working Paper*, Nº 708/2000, Marzo, [documento disponible en Internet en <http://ssrn.com/abstract=263291>]
196. STRASSMANN, Paul A. (2000): "Intelligence in question" en revista *Knowledge Management*, Octubre [documento disponible en Internet en www.strassmann.com]
197. STROBL, Wolfgang (1971): "¿Hay indeterminismo en la física actual?" en *Anuario Filosófico*, Nº 4, Pamplona
198. SUCIU, Marta-Christina (2009): "Intangible Assets and Intellectual Capital as Key Factors of Romania's Convergence" en actas del *National Institute of Economic Research* [documento disponible en Internet en <http://www.moyak.com/papers/knowledge-based-economy-Romania.pdf>]
199. SVEIBY, Karl-Erik (2007): *Methods for Measuring Intangible Assets*, [documento disponible en Internet en www.sveiby.com]

200. SVEIBY, Karl-Erik (2001): *Methods for measuring intangible assets*, actualizado Abril 2007 [documento disponible en Internet en www.sveiby.com]
201. SVEIBY, Karl-Erik (2000): *Capital Intelectual. La nueva riqueza de las empresas. Cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor*, Ediciones Gestión 2000 Maxima, Barcelona
202. SVEIBY, Karl-Erik (1998a): *The invisible balance sheet. Key indicators for accounting, control and valuation of know-how companies*, Suecia [documento disponible en Internet en www.sveiby.com]
203. SVEIBY, Karl-Erik (1998b): *The Invisible balance sheet* [documento disponible en Internet en www.sveiby.com]
204. TAUB, Stephen (2003): "MVPs of MVA" en revista *CFO Magazine*, Julio, [documento disponible en Internet en www.cfo.com]
205. TRILLO HOLGADO, María Amalia y Sandra M^a. SÁNCHEZ CAÑIZARES (2006): "Influencia de la cultura organizativa en el concepto de capital intelectual" en revista *Intangible Capital*, Vol. 2, Nº 11, Enero-Marzo, pp. 164-180
206. TSOUKAS, Haridimos y Christian KNUDSEN (2002): "The conduct of Strategy Research" en el libro *Handbook of Strategy and Management*, SAGE Publications, Londres (Reino Unido), pp. 411-434
207. UNITED NATIONS (2003): "Expanding Public Space for the Development of the Knowledge Society. Report of the Ad Hoc Expert Group Meeting on Knowledge Systems for Development" en revista *Journal Economic & Social Affairs*, 4-5 Septiembre, Naciones Unidas, Nueva York (EEUU)
208. VAN MELSEN, Andrew G. (1954, 2^a ed.): *The Philosophy of Nature*, E. Nauwelaerts, Louvain (Holanda)
209. VAN MELSEN, Andrew G. (1952): *From atoms to atom*, Duquesne University Press, Pittsburgh (EEUU)
210. VÁZQUEZ, Roberto y Claudia BONGIANINO de SALGADO (2003): "Valor económico agregado e intangible" en las actas de *XXII Jornadas*

- Universitarias de Contabilidad* de la Universidad Nacional del Litoral de Santa Fe (Argentina), 24-26 de Octubre, pp. 104-116 [documento disponible en Internet en <http://sisbib.unmsm.edu.pe>]
211. VENTURA VICTORIA, Juan Bautista Vicente (2008): *Análisis estratégico de la empresa*, Paraninfo, Madrid
212. VERA COLINA, Mary A. (2000): "EVA y CVA como medidas de la creación de valor en un negocio. Una introducción" en revista *Tendencias*, revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Nariño, Vol. I, Nº 1, Mayo
213. VICENTE LORENTE, José David (2000): "Inversión en intangibles y creación de valor en la industria manufacturera española" en revista *Economía Industrial*, Nº 332, pp. 109-123
214. VICKERY, Graham (1999): "Accounting for Intangibles: Issues and Prospects" en libro BUIGES, P; JACQUEMIN, A. y F. MARCHIPONT *Intangibles and Competitiveness: An Empirical Approach*, Edward Elgar Publishing, Aldershot (Reino Unido)
215. VIEDMA MARTÍ, José María (2003): "In Search of an Intellectual Capital General Theory" en la revista digital *Electronic Journal on Knowledge Management*, Vol. 1, Nº 2, pp. 213-226 [documento disponible en Internet en www.ejkm.com]
216. VILASECA REQUENA, Jordi; TORRENT SELLES, Joan y Josep LLADÓS MASLLORENS (2003): "Inversión en intangibles y competitividad internacional de la gran empresa española" en revista *Estudios de Economía Aplicada*, Vol. 21, Nº 3, pp. 503-520
217. VILLACORTA HERNÁNDEZ, Miguel Ángel (2004): *Posibles soluciones a problemas de la normalización contable*, Tesis doctoral del Dpto. de Economía Financiera y Contabilidad II, la Universidad Complutense de Madrid, Madrid, [documento disponible online en www.ucm.es]
218. VILLAFAÑE, Justo (2003): *La Buena Reputación: Claves del valor intangible de las empresas*, Pirámide, Madrid

219. VOLBERDA, Henk W. y Tom ELFRING (2001): *Schools of thought in Strategic Management: Fragmentation, Integration or Synthesis*, Rethinking Strategy, SAGE Publications, Londres (Reino Unido)
220. UCIEDA ARCAS, José Luis (1999): *La Gestión Empresarial: Análisis y Control*, Editorial El Drac, Colección ACODI -Asociación Española de Contabilidad Directiva, Madrid
221. WHITTINGTON, R. (1993): *What is strategy- and does it matter*, Routledge, Londres (Reino Unido)
222. WILLIAMS, Ruth y Wendy Bukowitz (1999): *The Knowledge Management Fieldbook*, Prentice Hall, Londres (Reino Unido)

A1.2. Bibliografía complementaria

223. - (2002): *Diccionario J. Walter Thompson. Comunicación, marketing y nuevas tecnologías*, Ediciones de las Ciencias Sociales, Madrid
224. - (2003): *7 visiones sobre creatividad e innovación*, Cátedra Increa, Publicaciones Universidad Jaume I, Castellón
225. AAKER, David A. (2005): *Estrategia de la cartera de marcas*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona
226. AAKER, David A. y JOACHIMSTHALER Erich (2005): *Liderazgo de marca*, Ediciones Deusto, Barcelona
227. ALLOZA LOSANA, Ángel (2001): *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica. La gestión estratégica de la marca*, Informe Anual, Ediciones Pirámide, Madrid
228. ÁLVAREZ, José Luis (2009): *Decisiones estratégicas*, LID Editorial Empresarial, Madrid
229. ARROYO MARTÍNEZ, Luis y Magali YUS DE LA FUENTE(2007, 2ª ed): *Los cien errores de la comunicación de las organizaciones*, ESIC Editorial, Madrid
230. BASTIDA DOMÍNGUEZ, María (2007): "El capital humano internacional como fuente de ventaja competitiva" en el *Boletín Económico del ICE*, Nº 2917, 21-31 de Julio, pp. 59-73
231. BATJÍN, Mijaín (1982): "El problema de los géneros discursivos", de *Estética de la creación verbal*, Siglo XXI, México, pp. 248-293
232. BENVENISTE, Émilie (1979, 3ª ed.): "El aparato formal de la enunciación", de *Problemas de lingüística general*, Vol. II, Siglo XXI, México, pp. 82-91
233. BLIGAARD PEDERSEN, Flemming (1986): *The Rambøll Philosophy*, Rambøll publication, Dinamarca

234. BOSSI QUEROIZ, Alexandre et al. (2001): "El Capital Intelectual en el Sector Público", 5campus.org, [documento disponible en Internet en <http://www.5campus.org/leccion/cipub>]
235. BOUNFOUR, Ahmed (2005): "Modeling and reporting on intangibles under the community regime" en las actas de la *OECD conference* sobre "Intellectual assets and innovation: value creation in knowledge economy", 21 October, Ferrara (Italia) [documento disponible en Internet en <http://www.ferraraonintangibles.net/>]
236. BUENO CAMPOS, Eduardo (2006): "Entrevista al Dr. Eduardo Bueno Campos" en la revista digital *Learning Review Latinoamérica*, Sección "Gestión del Conocimiento- Artículos y entrevistas", Octubre, entrevista realizada por Verónica Inoue [documento disponible en Internet en www.learningreview.com]
237. BUENO CAMPOS, Eduardo; MORCILLO ORTEGA, Patricio y María Paz SALMADOR SÁNCHEZ (2005): *Dirección Estratégica. Nuevas perspectivas teóricas*, Pirámide, Madrid
238. CÁMARAS DE COMERCIO, SERVICIO DE ESTUDIO (2004): *Instrumentos de Apoyo a Empresas Jóvenes. Uso y Valoración*, Servicio de Estudios. Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de España. Con la colaboración del Centro de Estudios Económicos Tomillo, Madrid
239. CAÑIBANO CALVO, Leandro y María Paloma SÁNCHEZ MUÑOZ (2004): *Lecturas sobre Intangibles y Capital Intelectual/Readings on Intangibles and Intellectual Capital*, AECA Monografías, Madrid
240. CARUSO, David R. y Peter SALOVEY (2004): *The Emotionally Intelligent Manager. How to develop and use the four key emotional skills of leadership*, Jossey-Bass, EEUU
241. CARREÑO GOMARIZ, Pablo A. (1991): *Equipos*, Editorial AC, Madrid
242. CARREÑO GOMARIZ, Pablo A. y Enrique CARREÑO FERNÁNDEZ (2008): *La escalera. Mangonear, Mandar o Dirigir*, Delta Publicaciones, Madrid
243. CEBALLOS HORNERO, David et al. (2006): "Tiempo y Memoria Colectiva como Recursos Intangibles: su valoración en Finanzas" ponencia

- en el *IX Congreso Hispano-Italiano de Matemática Financiera y Actuarial*, Alcalá de Henares, 21-22 de Octubre
244. CEGARRA NAVARRO, Juan Gabriel y Beatriz RODRIGO MOYA (2002): "Capital Intelectual: Aproximación al Sector Curtidos de la Región de Murcia" en revista *Cuadernos de Economía Murciana: revista de economía regional*, Nº 15, pp. 17-34
245. CHATZKEL, Jay (2002): *Intellectual Capital*, Capstone Publishing, Oxford (Reino Unido)
246. COLOBRANS i DELGADO, Jordi (2003): "Cultura y conocimiento en la empresa" en *Revista de Antropología Iberoamericana AIBR*, Nº 27
247. COPELAND, Tom et al. (2000, 3ª ed.): *Valuation. Measuring and managing the value of companies*, McKinsey & Company, Canadá
248. COSTA, Joan (2004): *La imagen de marca: un fenómeno social*, Paidós, Barcelona
249. D'EDIGIO, Franco; G. CAREDDA, Sergio y Andrea GASPERINI (2004): "Medición de intangibles y comunicación en Italia: valor y aplicaciones del capital intelectual" en revista *Economía Industrial*, Nº 357, pp. 75-90
250. DURÁN HERRERA, Juan José et al. (2002): *Las marcas renombradas españolas. Un activo estratégico para la internacionalización de España*, McGraw Hill, Madrid
251. ESTEBAN ALBERDI, Cristina; RUBIO ANDRADA, Luis y José Miguel RODRÍGUEZ ANTÓN (2004): "Intangibles Factors and Quality Assessment of the Service Received in Travel Agencies" en *EAWP: Documentos de trabajo en Análisis Económico= Economic Analysis Working Papers*, Vol. 3, Nº 13
252. FERNÁNDEZ, Pablo (2007): "Brand Valuation (Valoración de marcas e intangibles)", 21 Marzo, [documento disponible en Internet en http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=975471]
253. FERNÁNDEZ BELTRÁN, Francisco José (2009): "Los portales corporativos como síntesis de la gestión estratégica de la comunicación" en el libro COSTA, Joan (2009): *DirCom. Estratega de la complejidad. Nuevos*

- paradigmas para la Dirección de la Comunicación*, Publicaciones de la Universitat Jaume I, Castellón
254. FITZ-ENZ, Jac (2009, 2ª ed.): *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance*, Amacom, Nueva York (EEUU)
255. FUNDACIÓN INCYDE (2003): *Creación y Consolidación de Empresas. Políticas de Apoyo*, Fundación Incyde. Servicios de Estudios. Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de España. Con la colaboración del Centro de Estudios Económicos Tomillo, Madrid
256. FUNES CASTAÑO, Yolanda y HERNÁNDEZ GARNICA, Cleotilde (2001): "Medición del valor del capital intelectual" en revista *Contaduría y Administración*, Nº 203, Octubre-diciembre, pp. 45-58
257. GALBRAITH, John Kenneth (1991): *Breve historia de la euforia financiera*, Ariel Sociedad Económica, Barcelona
258. GALINDO LUCAS, Alfonso (2005): *Fundamentos de valoración de empresas*, eudmed.net, Málaga, [documento disponible en Internet en www.eumed.net/libros/2005/agl/index.htm]
259. GARCÍA MERINO, Domingo et al. (2009): "Importancia y valoración de los intangibles: la percepción de los directivos" en revista *Estudios de Economía Aplicada*, Vol. 6, Nº 3, pp. 1-20, [documento disponible en Internet en <http://www.revista-eea.net>]
260. GARCÍA PARRA, Mercedes et al. (2009): "Intangible liabilities: beyond models of intellectual assets" en revista *Management Decision*, Vol. 47, Nº 5, pp. 819-830
261. GARCÍA PARRA, Mercedes et al. (2006): "La evolución del capital intelectual y las nuevas corrientes", en revista *Intangible Capital*, Vol. 2, Nº 13, Julio-Septiembre, pp. 277-307
262. GARCÍA PARRA, Mercedes (2004b): "Activos inmateriales y contabilidad" en revista *Intangible Capital*, Nº 3, Septiembre
263. GONZÁLEZ CATALÁ, Vicente T. (1992): *Análisis de las Operaciones Financieras Bancarias y Bursátiles*, Ediciones de las Ciencias Sociales, Madrid

264. GRANDÍO DOPICO, Antonio y Ma^a Ángeles LÓPEZ CABARCOS (2005): *Capital humano como fuente de ventajas competitivas. Algunas reflexiones y experiencias*, Netbiblo, España
265. GRANDO, Alberto et al. (2001): "Evaluating Intangible Assets: The Measurement of R&D Performance" en *Research Division Working Paper*, N° 01/49, Marzo, [documento disponible en Internet en http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=278260]
266. GUERRA GUERRA, Alicia (2008): "Evaluación de las inversiones en intangibles: una aproximación al estado de la cuestión" en *actas del Congreso Nacional de la Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa*, Gregory Payne, Vol. 2, pp. 37-57
267. HALL, Bronwyn H.; JAFFE, Adam y Manuel TRAJTENBERG (2001): "Market Value and Patent Citations: A First Look" en *Working paper* N° E01-304, University of California Berkeley (EEUU), Agosto, [documento disponible en Internet en <http://escholarship.org/uc/item/8vh1c20f>]
268. HERRERO PRIETO, César; SANZ LARA, José y Ana María BEDATE CENTENO (2003): "Valoración de bienes públicos en relación al patrimonio histórico cultural: aplicación comparada de métodos estadísticos de estimación" en *Papeles de trabajo del Instituto de Estudios Fiscales, Serie Economía*, N° 12, pp. 1-34
269. HERRSCHER, Enrique G. et al. (2002): *Contabilidad y gestión. Un enfoque sistémico de la información para la acción*, Ediciones Macchi, Buenos Aires (Argentina)
270. HOFSTADTER, Douglas (1989): *Gödel, Escher, Bach: un eterno y grácil bucle*, Tusquets Editores, Barcelona
271. ITTNER, Christopher D. y David F. LARCKER (1997): "Quality Strategy, Strategic Control Systems, and Organizational Performance", en revista *Accounting, Organizations and Society Journal*, Vol. 22, N° 3/4, pp. 293-314
272. JOIA, Luiz Antonio (2007): *Strategies for information technology and intellectual capital: challenges and opportunities*, Information Science Reference, Londres (Reino Unido)

273. KINDLEBERGER, Charles P. (1991): *Manías, Pánicos y Cracs. Historia de las crisis financieras*, Ariel, Barcelona
274. KOTLER, Philip y John A. Casilone (2009): *La ciencia del caos: el Management y el Marketing en la era de las turbulencias*, Gestion 2000, Barcelona
275. LEV, Baruch (2000): "Los frágiles números de la contabilidad" en revista *Gestión*, Vol. 3, Nº 2, Multirevistas Editores, Bogotá (Colombia), Abril-Mayo, pp. 22-27
276. LIEBOWITZ, Jay (2001): *Knowledge Management: Learning from Knowledge Engineering*, CRC Press, EEUU
277. LÓPEZ CABARCOS, M^a Ángeles y GRANDÍO DOPICO, Antonio (2005): *Capital humano como fuente de ventajas competitivas. Algunas reflexiones y experiencias*, Netbiblo, La Coruña
278. LÓPEZ LÓPEZ, Vicente A. y Anxo Ramón CALVO SILVOSA (2003): "Percepción de intangibles y sus consecuencias sobre el rendimiento empresarial: una aproximación empírica en PYMES gallegas" en *Revista Galega de Economía*, Vol. 12, Nº 2, pp. 67-82
279. LUNDHOLM, Russell y Richard SLOAN (2007, 2^a ed.): *Equity valuation and analysis*, McGraw-Hill Irwin, Nueva York (EEUU)
280. MALHOTRA, Yogesh (2001): *Knowledge Management and Business Model Innovation*, Idea Group Publishing, Reino Unido
281. MARR, Bernard y G. SCHIUMA (2001): *Managing Knowledge in e-Business: the Knowledge Audit Cycle*, Deloitte & Touche, Nueva York (EEUU)
282. MONGAY, Jorge (2004): *La dirección estratégica de la empresa: prácticas avanzadas. Un enfoque de marketing*, Civitas Ediciones, Madrid
283. MORENO GARCERÁN, Arturo (2001): "Lengua y cultura, activos intangibles en la nueva economía" en *Nueva revista de política, cultura y arte*, Nº 74, pp. 32-40

284. MUT CAMACHO, Magdalena (2009): *La comunicación de nuevos productos financieros socialmente responsables*, Ediciones de las Ciencias Sociales, Madrid
285. NEIRA RODRÍGUEZ, José Antonio (2008): *Cómo preparar el plan de empresa*, Fundación Confemetal Editorial, Madrid
286. NEVADO PEÑA, Domingo; LÓPEZ RUIZ, Víctor Raúl y Gonzalo VILORIA MARTÍNEZ (2008b): *Medición y valoración del capital intelectual*, Colección EOI Empresas, Ed. Fundación EOI, [documento disponible en Internet en http://www.slideshare.net/slides_eoi/medicion-y-valoracion-capital-intelectual]
287. PÉREZ GONZÁLEZ, Rafael Alberto (2008, 4ª ed.): *Estrategias de comunicación*, Ariel, Barcelona
288. PÉREZ GONZÁLEZ, Rafael Alberto y Sandra MASSONI (2008, 4ª ed.): *Hacia una teoría general de la estrategia. El cambio del paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones*, Ariel, Barcelona
289. PIZZOLANTE NEGRÓN, Italo (2009): *De la Responsabilidad Social Empresarial a la Empresa Socialmente Responsable*, Ediciones de las Ciencias Sociales, Madrid
290. PORTILLA SOGORB, José y Hermenegildo GIL GÓMEZ (2001): *Economía, Contabilidad y Finanzas*, Editorial de la UPV, Valencia
291. RENART CAVA, Juan B. (2003): *Creatividad aplicada a la empresa*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona
292. RODRÍGUEZ PÉREZ, Gonzalo (2002): *La revelación de información obligatoria y voluntaria (activos intangibles) en las entidades de crédito. Factores determinantes*, Documents de Treball, Universitat Autònoma de Barcelona. Departament d'Economia de l'Empresa, Nº 7, Mayo
293. SALLÁN LEYES, José María (2006): "Caracterización de los grupos informales de transmisión de conocimiento mediante el análisis de redes sociales" en *Revista Intangible Capital*, Vol. 2, Nº 11, pp. 21-36
294. SANDVIK, Egil y Per-Egill FROSTMANN (2008): *Your GPS for outstanding leadership*, HKG Publishing, Houston (EEUU)

295. SCHILLING, Melissa A. (2008, 2ª ed.): *Dirección estratégica de la innovación tecnológica*, McGraw-Hill, Madrid
296. SILVERMAN, Brian S. y Jackson A. NICKERSON (2009): "Economics Institutions of Strategy" en revista *Advances in Strategic Management*, Vol. 26
297. STEGER, Ulrich et al. (2006): *Inside the Mind of the Stakeholder. The hype behind stakeholder pressure*, Ulrich Steger, Nueva York (EEUU)
298. SVEIBY, Karl-Erik (2007): "Methods for measuring intangible assets" [documento disponible en Internet en www.sveiby.com]
299. SVEIBY, Karl-Erik (2001): "The Balanced Score Card (BSC) and the Intangible Assets Monitor – a comparison" [documento disponible en Internet en www.sveiby.com]
300. SVEIBY, Karl-Erik (2003): "Measuring intangible revenues" [documento disponible en Internet en www.sveiby.com]
301. SVEIBY, Karl-Erik (2001): "The Swedish Community of Practice" [documento disponible en Internet en www.sveiby.com]
302. SVEIBY, Karl-Erik (1998): "Measuring intangibles and intellectual capital – an emerging first standard" [documento disponible en Internet en www.sveiby.com]
303. SVEIBY, Karl-Erik (1995): "Market value of intangible assets" [documento disponible en Internet en www.sveiby.com]
304. TRUJILLO REYES, Juana Cecilia y José Miguel RODRÍGUEZ ANTÓN (2003): "Las nuevas herramientas de gestión de intangibles: una aplicación al sector de la automoción" en revista *Madri+d*, Nº 16
305. ULRICH, David et al. (2005): "The Future of Human Resource Management: 64 Thought Leaders Explore the Critical HR Issues of Today and Tomorrow Authors", John Wiley and Sons, Virginia (EEUU)
306. ULRICH, David (1998): "Intellectual Capital = Competence X Commitment" en revista *Sloan Management Review*, Vol. 39, Nº 2, pp.15-26

307. UPSHAW, Lynn B. (1995): *Building brand identity a strategy for success in a hostile marketplace*, John Wiley & Sons, Nueva York (EEUU)
308. VARGAS MONTOYA, Pilar (2003): "El impacto de los activos intangibles tecnológicos sobre los resultados empresariales: una aplicación al sector manufacturero español" en revista *Madri+d*, Nº 19
309. VENTURA VICTORIA, Juan Bautista Vicente (2003): *Capital Intelectual y aprendizaje organizativo. Nuevos desafíos para la empresa*, AENOR, Madrid
310. VIEDMA MARTÍ, José María (2003): "CICBS: Cities' intellectual capital benchmarking system. Una metodología y una herramienta para medir y gestionar el capital intelectual de las ciudades. Aplicación práctica de la metodología en la ciudad de Mataró" en revista digital *Intellectual Capital Management Systems* [documento disponible en <http://intellectualcapitalmangaementsystems.com>]
311. VILLACORTA HERNÁNDEZ, Miguel Ángel (2006): "Revelación de la información voluntaria sobre el capital humano en los informes anuales" en revista *Intangible Capital*, Vol. 2, Nº 11, pp. 37-71
312. VILLAFAÑE, Justo (2000): *El estado de la publicidad y el corporate en España. La reputación corporativa. Informe anual*, Ediciones Pirámide, Madrid
313. WESTPHALEN, Marie-Hélène y José Luis PIÑUEL RAIGADA (1993): *El director de comunicación*, Del Prado, Madrid

A1.3. Otros medios

- Advanced Performance Institute, www.ap-institute.com
- Ark-group, conferences and events, www.ark-group.com
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), www.aeca.es
- Banco Santander, www.santander.com
- Banco Bancaja, www.bancaja.es
- *Business Excellence Model*, www.efqm.org
- Centro público de investigación Henri Tudor, www.tudor.lu
- Confederación Española de Directivos y Ejecutivos (CEDE), www.directivoscede.com
- Dialnet, servicio de alertas sobre publicación de contenidos científicos, Universidad de La Rioja, <http://dialnet.unirioja.es/>
- Diccionario de la lengua española de la Real Academia de la Lengua Española, www.rae.es
- Diccionario de sinónimos, de OpenThesaurus, www.sinonimos.org
- Editorial Emerald, www.emeraldinsight.com
- *Electronic Journal of Knowledge Management*, www.ejkm.com
- El Fisco, www.elfisco.com
- Eumed, www.eumed.net
- Euroforum Escorial, www.euroforum.es
- European Institute for Advanced Studies in Management (EIASM), www.eiasm.org
- Foro de Reputación Corporativa, <http://www.reputacioncorporativa.org/>

- Fundación Iberoamericana del Conocimiento, www.gestiondelconocimiento.com
- HEC School of Management, www.hec.edu
- *Financial Accounting Standards Board (FASB)*, www.fasb.org
- *Forbes*, Business News, Financial News, Stock Market Analysis, Technology & Global Headline News, www.forbes.com
- Información Comercial Española, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, <http://www.revistasice.com/>
- Informes de la Comisión Europea sobre Capital Intelectual, Sociedad de la Información y estudio de Intangibles, <http://europa.eu.int/ISPO>
- Informe Tatum anual de Comunicación de Productos Financieros, www.tatum.es
- *Intellectual Capital Management Systems (ICMS)*, <http://intellectualcapitalmangaementsystems.com>
- *Intellectual Capital Services (ICS)*, <http://www.intcap.com/>
- *Intellectual capital Sweden. Making cents of intangibles*, www.intellectualcapital.se
- *International Accounting Standards Board (IASB)*, www.iasb.org
- *Interlan System*, <http://www.inter-lan.com/>
- *Institute for Prospective Technological Studies (IPTS)*, <http://ipts.jrc.ec.europa.eu>
- LinkedIn, www.linkedin.com
- Instituto de Análisis de Intangibles, www.institutointangibles.com
- Meritum, www.meritum.es/
- Federal Reserve Bank of New York, <http://www.newyorkfed.org>
- Ferrara on Intangibles, <http://www.ferraraonintangibles.net/>

- Normas internacionales de contabilidad, www.normasinternacionalesdecontabilidad.es
- Normas internacionales NIC-NIIF, www.nicniif.org
- Observatorio iberoamericano, www.observatorio-iberoamericano.org
- Organisation for economic co-operation and development (OECD), www.oecd.org
- Value Based Accounting, página *web* de Humphrey Nash, <http://home.sprintmail.com/~humphreynash/indexback.htm>
- Blog *People, Ideas & Objects*, <http://innovation-in-oil-and-gas.blogspot.com/>
- Periódico Expansión
- *Rambøll Group*, www.ramboll.com
- *Rambøll Finnconsult*, <http://www.ramboll-finnconsult.fi/>
- *Revista de Contabilidad y Tributación*
- *Revista Economía 3*
- *Revista EVALuation*, del Stern Stewart Research
- *Revista Knowledge Management*
- *Revista digital 12 Manage*, www.12manage.com
- *Revista digital CFO.com*, www.cfo.com
- *Revista digital ENTER*
- *Revista digital Estrategia Financiera*, www.estrategiafinanciera.es
- *Revista digital Estudios de Economía Aplicada*, <http://www.revista-eea.net>
- *Revista digital Gestipolis*, www.gestipolis.com
- *Revista digital Información Jurídica, económica y fiscal*, INJEF, www.injef.com

- Revista digital *Intangible Capital*, www.intangiblecapital.org
- Revista digital *Strategic Management Journal*,
<http://strategicmanagement.net>
- *Intellectual Capital: Issues*, página web personal de Víctor Raúl López,
<http://victorraullopez.blogspot.com/>
- Página personal de Artemio Milla, <http://www.artemiomilla.net/>
- Página personal de Jose Emilio Navas López y Luis Ángel Guerras Martín,
www.guerrasynavas.com/
- Página personal de Nick Bontis, <http://www.nickbontis.com/>
- Página Personal de Joan Costa, <http://www.joancosta.com/>
- Página personal de Herny Mintzberg, <http://www.henrymintzberg.com/>
- Página personal de Rafael Alberto Pérez, www.rafaelalbertoperez.com/
- Proyecto *Linking, Innovation and Industrial Propierty* (LIIP), www.liip.org
- Social Science Research Network, <http://papers.ssrn.com/>
- Stern Stewart & Co., www.sternstewart.com
- *Strategy Club*, <http://strategyclub.com>
- Sveiby Knowledge Associates, SKA., www.sveiby.com
- Technology Brokers International, www.technologybrokersinternational.com
- Telemática Avanzada Canaria, www.tac7.com
- The Contracting Society, www.contractingsociety.com
- The Stern Stewart Institute, www.sternstewartinstitute.com
- Weightless Wealth Research, www.weightlesswealth.com
- *Your GPS for Outstanding Leadership. Become a strengthsbased leader*,
www.yourgps.no

Apéndice 2

Listado de expertos contactados

A2.1. Presentación

En el presente anexo se muestra la relación de expertos con los que se contactó para realizar las entrevistas, con una breve reseña sobre cada uno de ellos. Tal y como se explica en el apartado *Dificultades* del capítulo 14. *Detalles del proceso de trabajo de campo* han sido los expertos con los que inicialmente se contactó.

El listado se encuentra ordenado alfabéticamente. En él aparecen tanto expertos del ámbito académico como profesional. No se ha realizado distinción entre ambos en este anexo, ya que el único objetivo del presente es informar de manera general. Por otro lado, cuando se hace referencia a publicaciones, si se muestra la cita bibliográfica es debido a que aparece explícitamente en la bibliografía de esta tesis doctoral.

Nótese que en dicha relación se omiten los datos de contacto por cuestiones de privacidad.

A2.2. Listado

Listado de personas contactadas

Nombre	Cargo	Datos relevantes
Alloza Losana, Ángel	Secretario general del Instituto de Análisis de Intangibles	<ul style="list-style-type: none"> - Director de Reputación Corporativa, Imagen y Acción Social del Grupo BBVA - Representante de BBVA en el Global Compact de la ONU - Es profesor de Executive Education de IE Business School de Dirección Empresarial y Gestión de Comunicación
Álvarez González, Alfonso	Abogado de la empresa <i>Gil Toresano & Asociados – Abogados</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Letrado del Instituto de Auditores-Censores Jurados de España - Letrado del Consejo General de Colegios Oficiales de Gestores Administrativos de España - Abogado economista, autor de varios libros, entre ellos: <i>Estrategia, planificación y control en la empresa</i>
Andriessen, Daniel G.	Profesor de Capital Intelectual en INHOLLAND University, Holanda	<ul style="list-style-type: none"> - Doctor en Económicas, con la primera tesis sobre Capital Intelectual en Europa - Director del Centro para la Investigación sobre Capital Intelectual, analizando el impacto de la economía intangible sobre las personas y las empresas - Miembro del consejo consultivo de la revista española <i>Capital Intelectual</i> - Creador del método de valoración de activos intangibles <i>The Value Explorer</i> - Posee numerosas publicaciones en el ámbito, entre las que

	destaca el libro <i>Making Sense of Intellectual Capital: Designing a Method for the Valuation of Intangibles</i> , (Andriessen, 2004)
<p>Azuara León, Guadalupe</p> <p>Gerente de impuestos de la empresa <i>Horwarth Castillo Miranda</i>, consultora de negocios mexicana</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Autora del artículo <i>El valor de los intangibles</i>
<p>Bligaard Pedersen, Flemming</p> <p>Director General del Grupo <i>Rambøll</i>, consultora finlandesa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Rambøll</i> es la empresa creadora del método de valoración de activos intangibles <i>Holistic Accounts</i>
<p>Bontis, Nick</p> <p>Profesor de Política de Negocios y Estrategia en la DeGroote School of Business de la Universidad McMaster</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gurú de estrategia y liderazgo, nombrado como uno de los pioneros y experto a real a nivel mundial en el campo del capital intelectual (Tom Stewart) - Chief Knowledge Officer de la empresa <i>Knexa Solutions</i>
<p>Bossi Queiroz, Alexandre</p> <p>Profesor Titular en la Facultad de Ciências Gerenciais – UNA de la Universidad de Brasil</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Consultor de la Asamblea Legislativa de <i>Minas Gerais</i> - Becado por la Agencia Española de Cooperación Internacional y en el Departamento de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de Zaragoza - Autor de diversas publicaciones, entre ellas el artículo <i>Reflexiones en torno a la aplicación del capital intelectual en el sector público</i>
<p>Bounfour, Ahmed</p> <p>Profesor de la cátedra europea de Gestión del Capital Intelectual de la Universidad de Paris-Sud (Francia)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Doctor en Planificación Estratégica - Vicepresidente de la Plataforma del Conocimiento del <i>New Club of Paris</i> - Asesor principal de RCS-Research on Competitive Strategies - Es uno de las personas de la lista de <i>Who's who</i> francesa

	<ul style="list-style-type: none"> - Ha desarrollado un método sobre cómo realizar informes de medición de activos intangibles: IC-dVAL® - Miembro del Comité científico de diversas revistas de divulgación en innovación, gestión del conocimiento y gestión de la ciencia - Ha publicado numerosos estudios sobre activos intangibles
<p>Director General de <i>Shooting Star Ltd</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Creadora del método Technology Broker - Autora de varios libros, entre ellos: <i>El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio</i>, (Brooking, 1997)
<p>Catedrático de Economía de la Empresa en la UAM</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Director del Centro de Investigación del Conocimiento (CIC) de la Universidad Autónoma de Madrid (UAM)Presidente Ejecutivo del Instituto Universitario de Administración - Consejero del Banco de España - Director del IADE - Doctor en Ciencias Económicas, profesor mercantil por la UAM - Catedrático de Organización y Administración de empresas - Autor de varios libros, entre ellos: <i>El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual</i>, (Bueno, 1998b)
<p>Catedrático del Departamento de Economía y Ciencias Sociales de la Universidad Politécnica de Valencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fue Vicerrector de coordinación de investigación y desarrollo tecnológico de la Universidad Politécnica de Valencia - Especialista en técnicas de valoración, de donde destaca su libro <i>Valoración agraria</i> - Posee diversas publicaciones, entre ellas el libro <i>Métodos de</i>

**Brooking,
Annie**

**Bueno Campos,
Eduardo**

**Caballer Mellado,
Vicente**

<p>Cabral, Paloma</p>	<p>Directora del Área de Comunicación del Producto <i>Bassat Ogilvy Comunicación</i></p> <p>Catedrático de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad Autónoma de Madrid</p>	<p><i>valoración de empresas, (Caballer, 1994)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ponente de la conferencia <i>Objetivos estratégicos y evolución operativa de las Relaciones Externas</i> en el Foro de Reputación Corporativa, Octubre 2002 - Presidente de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) - Presidente del Consejo Editorial de la Revista Española de Financiación y Contabilidad - Miembro del Consejo del <i>Journal of Management and Governance</i> - Director del "International Research Symposium for Accounting Academics"
<p>Cañibano Calvo, Leandro</p>	<p>Profesor de la Universidad Continental de Ciencias e Ingeniería, en el departamento de Contabilidad y Administración de la Universidad de Huancayo (Perú)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Presidente del Instituto de Contabilidad y Desarrollo de Perú - Presidente de la Coordinadora Nacional de Investigación Contable de Perú - Autor de varias publicaciones, entre otras <i>Epistemología y valoración de activos intangibles. Metrología contable contemporánea</i>
<p>Capcha Carbajal, Jesús</p>	<p>Profesor colaborador doctor en el Departamento de Matemática Económica, Financiera y Actuarial de la Universidad de Barcelona</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Doctor en Economía - Sus áreas de investigación son las finanzas, tiempo, valoración, inversión e intangibles
<p>Ceballos Hornero, David</p>		

<p>Cohen, Pamela</p> <p>Socia y cofundadora de la empresa <i>Communications Consulting Worldwide</i>, CCW, experta en valoración de activos intangibles en entornos de negocio complejos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - CCW es una empresa implicada en la consideración de los activos intangibles, en concreto acerca del método de valoración VIC - Destaca la publicación <i>What if you Could measure and manage the real impact of your reputation? Wouldn't you?</i>
<p>Costa, Joan</p> <p>Fundador y presidente de la <i>Consultoría en Imagen y Comunicación Corporativa</i>, CIAC internacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Profesor de <i>Gestion stratégique des Communications et de l'Image</i> en la <i>European Communication School ECS/EFAP</i>, Bruselas (Bélgica) y Toulouse (Francia) - Profesor de Comunicación para Diseñadores en la Escuela Elisava - Profesor de Comunicación e Imagen en la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Autónoma de Barcelona y del Máster de Dirección de Comunicación en la misma Universidad - Profesor del Máster de Psicocreatividad (Universidad Autónoma de Barcelona-ICOMI) y del Posgrado sobre la Gestión de la Marca (Universidad Abat Oliba) - Fundador de la <i>Red DirCom Iberoamericana</i> - Creador del sello editorial <i>Costa Punto Com Editor</i> - Ha creado múltiples y nuevas metodologías en comunicación (Mapa tipológico de públicos, Modelo de la Imagen o Escala de análisis de la Televisión Interactiva entre otras)
<p>De Jonge, Jaap</p> <p>Director de <i>12Manage</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>12Manage</i> es una enciclopedia online sobre métodos, modelos y conceptos de gestión

Escobedo, Marco	Gerente de Desarrollo Estratégico y Corporativo de Telmex, empresa de telefonía e Internet de México	<ul style="list-style-type: none"> - Desde 2004 trabaja para la empresa mexicana Telmex donde está a cargo definir y diseñar estrategias para introducir nuevas aplicaciones y servicios agregados para clientes de banda ancha - Especialista en la estrategia de negocios e innovación tecnológica y comercial, con amplia experiencia en la industria de las telecomunicaciones - Ingeniero en Sistemas Electrónicos, con estudios de postgrado en el MIT Media Lab con el título de Maestro en Tecnologías de Medios
Fernández Beltrán, Francisco José	Director de Comunicación y Publicaciones de la Universitat Jaume I de Castellón	<ul style="list-style-type: none"> - Profesor Asociado de la Universitat Jaume I de Castellón - Coordinador de Masters Oficiales de Posgrado
Fitz-enz, Jac	Socio-fundador y director general de <i>Human Capital Source</i> , consultora de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrolló el método de valoración de activos intangibles <i>Human Capital Intelligence</i> - Es considerado el padre de la medición y del benchmarking en Argentina, con un gran renombre en la gestión de los Recursos Humanos - Ha escrito numerosas publicaciones, siendo galardonado con la distinción "al mejor libro del año" de la <i>Society for Human Resources Management</i>, y con el "Premio a la Innovación y Excelencia en Recursos Humanos 2004" por el <i>HR Symposium</i>

<p>Galindo Lucas, Alfonso</p>	<p>Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Cádiz</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Doctor en Economía de la Empresa - Autor de diversas publicaciones, entre ellas el libro <i>Fundamentos de valoración de empresas</i>
<p>García-Ayuso Covarsi, Manuel</p>	<p>Catedrático de Economía Financiera y Contabilidad del Departamento de Contabilidad y Economía Financiera de la Universidad de Sevilla</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales - Miembro del <i>Technical Expert Group</i> del European <i>Financial Reporting Advisory Group</i>, organismo que controla técnicamente y evalúa las normas contables que se aplican en los países de la Unión Europea - Fue miembro del equipo investigador de MERITUM - Autor de varias publicaciones, entre ellas el libro <i>Análisis Financiero</i>
<p>García Meca, Emma</p>	<p>Profesora contratada Doctor de la Universidad de Murcia, Departamento de Economía Financiera y Contabilidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Autora de varios artículos, algunos premiados, entre ellos: <i>La información sobre intangibles en el mercado de capitales español, similitudes, divergencias y factores explicativos en su oferta y demanda</i>, (García Meca, 2004) - Autor de diversas publicaciones, entre ellas el artículo <i>Importancia y valoración de los activos intangibles: la percepción de los directivos</i>, (García Merino, 2008)
<p>García Merino, José Domingo</p>	<p>Profesora Colaboradora de Dirección Financiera y Administración de Empresas del Departamento de Organización de Empresas en la Universidad Politécnica de Cataluña</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Doctora en Administración y Dirección de Empresas - Miembro del consejo de redacción de la revista <i>Intangibles</i> - Editora y cofundadora de la revista <i>Intangible Capital</i> - Autora de diversas publicaciones, entre ellas el artículo <i>La evolución del capital intelectual y las nuevas corrientes</i>, (García

	Parra, 2006)
Vicerrector económico y de coordinación de la Universidad Politécnica de Valencia	<ul style="list-style-type: none"> - Miembro del Instituto de Gestión de la Innovación y Conocimiento CSIC-UPV - Autor del libro <i>Economía, Contabilidad y Finanzas</i>, (Portilla, 2001) - La empresa energética <i>Iberdrola</i> lleva a cabo una política interna de reconocimiento de activos intangibles y de gestión de los mismos
Director de Recursos Humanos y Servicios, Relaciones institucionales, de Iberdrola	<ul style="list-style-type: none"> - Diversas publicaciones relacionadas con la contabilidad y los activos intangibles, donde destaca la conferencia <i>Evaluación de las inversiones intangibles: aproximación al estado de la cuestión</i>, (Guerra, 2008)
Profesora de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad de Extremadura	<ul style="list-style-type: none"> - Se encargan de realizar lo que llaman "transferencia de tecnología intangible", es decir, realizan acuerdos con empresas de tecnología y ayudan a otras a que las adapten y a que adquieran dicha información
Director y fundador de <i>Technology Brokers International</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Socio de <i>The Stern Stewart Institute</i>, organización sin ánimo de lucro que busca promover el espíritu empresarial y emprendedor - Experto en el diseño de sistemas de compensación variable y de sistemas de gestión y control
Responsable de los Recursos Humanos y Contratación de la empresa <i>Stern Stewart & Co</i> , consultora de estrategia, finanzas, operaciones y gestión	

**Gil Gómez,
Hermenegildo**

**González de la
Cruz,
José Félix**

**Guerra Guerra,
Alicia**

**Hayes,
David**

**Koch,
Maximilian**

<p>Lev, Baruch</p>	<p>Director del <i>Instituto de Investigación Contable</i> <i>Vicent C. Ross</i> la Universidad de Nueva York (EEUU)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Director del "Proyecto para la investigación de los intangibles" de la Universidad de Nueva York - Cátedra Philip Bardes de Contabilidad y Finanzas en la Stern School of Business de la Universidad de Nueva York - Colaborador de la École Nationale des Ponts et Chaussées (París) y de la City University Business School de Londres - Nombrado una de las cien personas más influyentes en Contabilidad en EEUU - Autor de varias publicaciones, entre ellas el libro: <i>Intangibles. Management, Measurement and Reporting</i>, (Lev, 2001)
<p>Levy, Felicia</p>	<p>Contador público certificado y consultora centrada en los activos intangibles</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Está realizando su tesis doctoral acerca de los métodos financieros de valoración de activos intangibles - Autora de diversas publicaciones, entre otras el libro <i>A review of existing methods to quantify intangible assets</i>, (Levy, 2007)
<p>López-Quesada Gil, Miguel</p>	<p>Director General de Comunicación Corporativa y Relaciones Institucionales del <i>Grupo Zed</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Miembro de la Asociación de Directivos de Comunicación - Miembro de la Junta Directiva de la Cámara de Comercio Americana en España
<p>López Ruiz, Víctor Raúl</p>	<p>Profesor contratado Doctor de Econometría de la Universidad de Castilla-La Mancha</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Doctor y licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales - Autor de varias publicaciones, entre ellas el libro: <i>El capital intelectual: valoración y medición</i>, (Nevado, 2002)
<p>Mantilla Blanco, Samuel Alberto</p>	<p>Director del departamento de ciencias contables de la Universidad Pontificia</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Contador público, especialista en auditoría externa y fiscalidad - Autor de numerosas publicaciones, entre ellas el artículo <i>Capital</i>

<p>Marr, Bernard</p>	<p>Javeriana, Bogotá (Colombia)</p>	<p><i>intelectual en la contabilidad, (Mantilla, 2004)</i></p>
<p>Martín Marín, José Luis</p>	<p>Director de Investigación del <i>Ap-Institute</i>, consultoría especialista en gestión y medición de activos intangibles</p> <p>Catedrático de Economía Financiera y Contabilidad, Departamento de Economía y Empresa, Universidad Pablo de Olavide, Sevilla</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Autor de numerosas publicaciones de Organización Empresarial y Gestión, entre otras el libro <i>Intangible Asset Measurement</i>, (Marr, 2008) - Autor de diversas publicaciones sobre intangibles, entre ellas el libro <i>Manual de valoración de empresas</i>, (Martín Martín, 2000)
<p>Menjón Eirizmendi, Alberto</p>	<p>Responsable de Información y Sistemas de Deuda de Iberdrola</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Profesor asociado de la Escuela de Ingenieros de Bilbao - Profesor del master propio MBA Executive - Autor del artículo sobre activos intangibles y modelos de valoración <i>Gestión de recursos humanos, capital intelectual e internacionalización: la experiencia de Iberdrola</i>, (Menjón, 2006)
<p>Meza Orozco, Jhonny de Jesús</p>	<p>Vicerrector en Investigación y extensión de la Universidad Popular del Cesar (Colombia)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Investigador del grupo de estudios e investigaciones socioeconómicas y desarrollo regional (<i>Geiseder</i>) de la Universidad Popular del Cesar (Colombia) – Grup Lac (UPC) - Autor de diversas publicaciones sobre activos intangibles, y en concreto sobre el método de valoración VAIC
<p>Milla Gutiérrez, Artemio</p>	<p>Socio-director de <i>Altair Consultores Finanzas y Gestión, S.L.</i>, consultora de estrategia de negocios y finanzas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Profesor de Estrategia y Finanzas en Escuelas de Postgrado y Dirección - Director Técnico de Master en Dirección Financiera y Control de

	<p>Gestión de Estema</p> <ul style="list-style-type: none"> - Director Técnico del Programa de Dirección Financiera (P.D.F.) de la Fundación de Estudios Bursátiles y Financieros (FEBF) - Director Técnico del Master en Dirección Económico-Financiera de la Escuela de Negocios de Albacete - Autor de varias publicaciones, entre ellas el libro: <i>La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral</i>, (Martínez Pedrós, 2005)
<p>Profesor de estudios de Administración, Facultad de Administración, McGill University, Canadá</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Figura destacada en la formación de estrategia y diseño de organizaciones, con múltiples premios y galardones (lista <i>Who's who in the World</i>, lista <i>Who's who in America</i>, Oficial de la Orden de Canadá, premio al mejor artículo en la revista <i>Harvard Business Review</i>, etcétera) - Fue el creador de las escuelas de estrategia
<p>Socio-Director General de <i>Villafañe & Asociados, Consultores</i>, consultoría de gestión de recursos intangibles</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Director para Latinoamérica del informe <i>La comunicación empresarial y la gestión de intangibles en España y Latinoamérica</i> (Prentice Hall) - Director del Barómetro de Imagen de las Empresas Españolas en Latinoamérica (BIELA) - Co-director del Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco) - Profesor de Postgrado en la Universidad Complutense de Madrid, en la Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra de Bolivia, en

**Mintzberg,
Henry**

**Moreno Amador,
Eduardo**

	<p>la Universitat Jaume I de Castellón, y en el Instituto de Empresa entre otros</p> <ul style="list-style-type: none"> - Socio fundador y vicepresidente de la Junta de Gobierno constitutiva del Instituto de Análisis de Intangibles (IAI) - Doctora en Comunicación Empresarial e Institucional - Autora de diversas publicaciones, entre ellas
<p>Mut Camacho, Magdalena</p> <p>Profesora Colaboradora de Comunicación Audiovisual y Publicidad en la Universidad Jaume I de Castellón</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sus principales líneas de investigación son los recursos humanos, la auditoría, el control de la gestión y el capital intelectual - Autor de diversas publicaciones sobre activos intangibles, entre ellas el libro <i>El capital intelectual: valoración y medición</i>, (Nevado, 2002)
<p>Nevado Peña, Domingo</p> <p>Profesor titular de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad de Castilla-La Mancha</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Doctor en administración y dirección de empresas - Profesor asociado del Departamento de Política de Empresa de la Universidad Ramón Llull - Miembro de diversos comités de expertos y permanentes de la OMPI, construyendo sistemas de propiedad intelectual e industrial - Posee diversas publicaciones sobre activos intangibles, de entre las que destaca el libro <i>Valor razonable de los activos intangibles. El efecto mariposa de la segunda deslocalización</i>, (Nomen, 2005)
<p>Nomen Calvet, Eusebi</p> <p>Director de la cátedra ESADE de análisis de activos intangibles</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Autora de varios artículos, entre ellos el libro: <i>La evaluación de los Activos Intangibles</i> - Tesis doctoral (2001) en <i>Capital intelectual, gestión del</i>
<p>Ordóñez de Pablos, Patricia</p> <p>Profesora titular de la Universidad de Oviedo, departamento Administración de Empresas</p>	

	<p><i>conocimiento y gestión recursos humanos: Influencia sobre los resultados organizativos</i></p>
<p>Palomo González, Miguel Ángel</p> <p>Profesor de la Universidad Autónoma de Nuevo León (México)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Miembro del Consejo Editorial de la Revista <i>Ingenierías</i>, de la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica de la Universidad Autónoma de Nuevo León (México) - Autor de diversas publicaciones, entre ellas el artículo <i>La evaluación de activos intangibles</i>, (Palomo, 2003)
<p>Pérez González, Rafael Alberto</p> <p>Profesor Titular del departamento. de Comunicación Audiovisual y Publicidad I, UCM</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Consejero de <i>The Blueroom Project</i> - Presidente del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación (FISEC) - Miembro de las asociaciones profesionales DIRCOM y AESPLAN - Autor sobre estrategias de comunicación, galardonado con el Premio Nacional de Investigación en 1974, con el Premio de la IV Cumbre Iberoamericana de Comunicadores al "Mejor Libro iberoamericano sobre Comunicación" en 2005 y con el Premio de Excelência da Investigaçao na Área de Estratégia" en 2006
<p>Pisón Fernández, Irene</p> <p>Catedrática de Economía Financiera y Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Vigo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Autora de varias publicaciones, entre ellas el artículo <i>El CFROI: una herramienta de valoración de la creación de valor</i>, (Pisón, 2003)

<p>Portilla Sogorb, José</p>	<p>Profesor asociado de la Universidad Politécnica de Valencia, Departamento de Organización de Empresas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Presidente del Centro de Formación Universitaria y Secundaria <i>La Florida</i> (Murcia) - Autor de varias publicaciones, entre ellas el libro <i>Economía, Contabilidad y Finanzas</i>, (Portilla, 2001) - Autora de diversas publicaciones, entre ellas el artículo <i>Activos intangibles identificables. ¿Se ha logrado alcanzar una convergencia internacional en su tratamiento contable?</i>, (Ramírez, 2009)
<p>Ramírez Córcoles, Yolanda</p>	<p>Profesor asociado en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Castilla-La Mancha</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Doctora en Ciencias Empresariales - Autora del libro <i>La gestión de los recursos intangibles</i> - Galardonada con el premio extraordinario de doctorado de la UAM y MBA
<p>Recio Rapún, María Luisa</p>	<p>Profesora de Economía Aplicada en la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Centra su investigación en las ramas de revelación de información financiera, intangibles y ética empresarial - Autor de varias publicaciones, entre ellas el libro <i>Valoración y gestión de activos intangibles: aproximación teórica y estudio empírico</i>
<p>Rodríguez Domínguez, Luís</p>	<p>Profesor Colaborador del departamento de Administración y Economía de la Empresa de la Universidad de Miguel de Unamuno de Salamanca</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Profesor Honorario en la Escuela de Negocios de Warwick (Reino Unido) - Profesor Visitante de Gestión de la Innovación e Innovación del Modelo de Negocio en el Centro Técnico de Investigación VTT de Finlandia - Profesor visitante de la Gestión de Activo Intangibles y la mejora
<p>Roos, Göran</p>	<p>Fundador de <i>Intellectual Capital Services Ltd.</i>, ICS, consultoría de estrategia</p>	

<p>Rosembuj Erujmovich, Tulio</p>	<p>Catedrático de Derecho Financiero y Tributario de la Universitat de Barcelona</p>	<p>de la medida de los mismos en la Universidad Cranfield</p> <ul style="list-style-type: none"> - Es reconocido como uno de los fundadores de la nueva ciencia del capital intelectual - Presidente de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo (AIDC) - Autor de diversas publicaciones, entre las que destaca el libro <i>Intangibles. La fiscalidad del capital intelectual</i>, (Rosembuj, 2003)
<p>Salinas Fabbri, Gabriela</p>	<p>Gerente de Desarrollo de Marca Global Deloitte, Global Brand Manager</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Posee numerosas publicaciones en el ámbito de los activos intangibles, en concreto de la marca. Destaca el libro <i>Valoración de Marcas. Revisión de enfoques, metodologías y proveedores</i>, (Salinas Fabbri, 2007)
<p>Sallán Leyes, José María</p>	<p>Profesor titular de la Universidad Politécnica de Cataluña, en el departamento de Organización de Empresas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Doctor en Dirección y Administración de Empresas - Editor y miembro del equipo de dirección de la revista <i>Intangible Capital</i> - Posee numerosas publicaciones en el campo de los activos intangibles, como por ejemplo <i>Intangible liabilities: beyond models of intellectual assets</i>, (García Parra, 2009)
<p>Sánchez, José Luis</p>	<p>Responsable de las Relaciones con los Medios de Accenture</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Accenture es una consultora de gestión, servicios tecnológicos y <i>outsourcing</i>, concienciada de la importancia de los activos intangibles - Posee numerosas publicaciones acerca de los intangibles, véase (Accenture, 2003) o <i>La gestión de los intangibles cada vez más</i>

<p>Profesor del Departamento de Administración de la Universidad Nacional de Rosario y en la Universidad del Centro Latinoamericano (UCEL)</p>	<p><i>importante para los directivos</i></p>
<p>Profesor titular de la Universidad Politécnica de Cataluña, en el departamento de Organización de Empresas</p>	<p>- Profesor de la Escuela Nacional Superior de Comercio General <i>José de San Martín</i></p> <p>- Primer Doctor en Consolidación Académica de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la Universidad Nacional de Rosario</p> <p>- Contador público y Analista Universitario de Sistemas, especialista en Costos y Gestión Empresarial</p> <p>- Socio de IAPUCO (Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos)</p> <p>- Galardonado con el beneplácito y reconocimiento de la Honorable Cámara de Diputados de Argentina por su actividad científica en 2003, premio a la investigación <i>Dr. Manuel Belgrano</i> en 2000 y 2001, premio a la investigación <i>Dr. Juan Alberto Arévalo</i> en 2000, 2001 y 2003</p> <p>- Posee numerosas publicaciones, entre las cuales destaca <i>Capital Intelectual</i>, (Scarabino, 2007)</p>
<p>Profesor titular de la Universidad Politécnica de Cataluña, en el departamento de Organización de Empresas</p>	<p>- Editor y miembro del equipo de dirección de la revista <i>Intangible Capital</i></p> <p>- Posee numerosas publicaciones en el campo de los activos intangibles, como por ejemplo <i>Capital intangible y capital</i></p>

**Scarabino,
Juan Carlos**

**Simó Guzman,
Pep**

	<p><i>intelectual: revisión, definiciones y líneas de investigación</i> (Sallán, 2008)</p>
<p>Director de Marketing y de Conocimiento de <i>Booz & Company</i>, una consultora de gestión y estrategia</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fue uno de los miembros editores de la revista <i>Fortune</i>, editor y director de la revista <i>Harvard Business Review</i> y de la revista <i>Business 2.0</i> - Fue calificado como uno de los 50 pensadores más influyentes en gestión por la Fundación Europea para la Gestión del Desarrollo en 2005, y uno de los expertos más importantes en materia de gestión del conocimiento en las empresas - Autor de numerosas publicaciones sobre activos intangibles, entre las que destaca el libro <i>Intellectual Capital: the new wealth of organizations</i>, (Stewart, 1997)
<p>Profesor de Contabilidad del Departamento de Control de Gestión y Administración de la Escuela de Negocios HEC París, Francia</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Doctor en Contabilidad Financiera - Contador público certificado - Posee numerosas publicaciones, entre las que destaca el artículo apoyado por el equipo de investigación de Meritum: <i>How accounting standards approach and classify intangibles-as international survey</i>, (Stolowy, 1999)
<p>Profesor de Gestión del Conocimiento en la Hanken Business School, Finlandia</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Directivo de <i>Sveiby Knowledge Management</i>, consultoría especializada en organización del conocimiento - Profesor de la Macquarie Graduate School of Management, Sidney - Considerado un gurú en el ámbito de los activos intangibles, y uno

**Stewart,
Thomas A.**

**Stolowy,
Hervé**

**Sveiby,
Karl Erik**

	<p>de los padres de la gestión del conocimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sus publicaciones sobre capital intelectual y gestión del conocimiento son muy numerosas, y su página web una referencia
<p>Tejada Ponce, Ángel</p>	<p>Profesor titular de la Universidad de Castilla-La Mancha</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autor de diversas publicaciones, entre ellas <i>Activos intangibles identificables. ¿Se ha logrado alcanzar una convergencia internacional en su tratamiento contable?</i>, (Ramírez, 2009)
<p>Trujillo Ponce, Antonio</p>	<p>Profesor contratado doctor de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad Pablo de Olavide, Sevilla</p> <ul style="list-style-type: none"> - Doctor en administración y dirección de empresas - Autor de diversas publicaciones, entre ellas el libro <i>Manual de valoración de empresas</i>, (Martín Marín, 2000)
<p>Vázquez, Roberto</p>	<p>Profesor titular de la Universidad de Buenos Aires, de la Facultad de Ciencias Económicas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autor de varias publicaciones, entre ellas el artículo: <i>Valor económico agregado e intangible</i>
<p>Ventura Victoria, Juan Bautista Vicente</p>	<p>Catedrático de la Universidad de Oviedo, Departamento de Administración de Empresas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autor de diversas publicaciones, entre ellas <i>Análisis estratégico de la empresa</i>, (Ventura, 2008)
<p>Vidal, Fabien</p>	<p>Director de <i>Augure Spain</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Trabaja con la gestión de las nuevas herramientas de gestión en el ámbito de dirección y acción de comunicación - Ponente de la conferencia <i>Objetivos estratégicos y evolución operativa de las Relaciones Externas</i> en el Foro de Reputación Corporativa, Octubre 2002

**Viedma Martí,
José María**

<p>Profesor de Administración de Empresas en la Universidad Politécnica de Cataluña y en el ESADE de Barcelona</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Presidente del <i>Intellectual Capital Management Systems</i> - Socio Fundador de <i>M.A. Fusiones y Adquisiciones</i> - Director asociado de <i>Interlace</i> - Miembro del consejo consultivo de la revista <i>Journal of Intellectual Capital</i>, de la revista <i>Electronic Journal of Knowledge Management</i>, y de la revista <i>Knowledge Management Research and Practice</i> - Ha desarrollado metodologías de valoración de activos intangibles que le califican como un experto a nivel internacional en la materia: OICBS, IICBS, SCBS, CICBS
<p>Profesor de la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales, de la Universidad Complutense de Madrid</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Amplia labor de investigación y publicaciones en el ámbito de valoración de los activos intangibles
<p>Catedrático de Comunicación Audiovisual y Publicidad la Universidad Complutense de Madrid (UCM)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Doctor en Ciencias de la Información - Profesor de Imagen Corporativa en la Facultad de Ciencias de la Información de la UCM - Socio de <i>Villafañe & Asociados</i>, Consultoría de gestión de los recursos intangibles de las empresas - Director del Informe anual <i>La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica</i> - Director del <i>Monitor Español de Reputación Corporativa (Merco)</i>

**Villacorta
Hernández,
Miguel Ángel**

**Villafañe Gallego,
Justo**

A2.3. Conclusiones

En total se ha contactado con 71 expertos, de las cuales se ha obtenido respuesta de 33 de ellos. De ellas, 16 han sido afirmativas, obteniendo así la entrevista. En cambio, el resto han dado una respuesta negativa o no han continuado el contacto. Los motivos son varios:

- No tener tiempo disponible
- Realizar colaboraciones con tesis únicamente de su misma universidad
- No sentirse experto en la materia
- No dan motivo final y pierden el contacto

Es decir, de 71 expertos contactados, 33 de ellos han contestado a la solicitud de realizar una entrevista para la tesis doctoral, mientras que 38 no lo ha hecho.

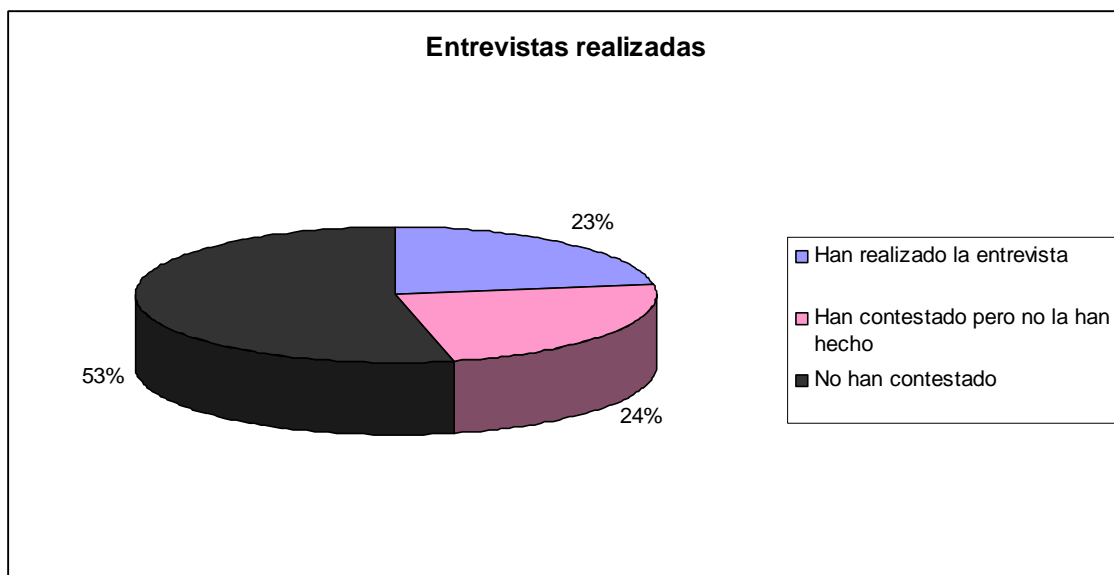
De entre los 33 que han contestado, solamente 16 han realizado la entrevista. Los 17 restantes han alegado motivos diversos para no llevarlas a cabo, como los mencionados antes.

A pesar de ello, los resultados obtenidos son ampliamente satisfactorios y permiten concluir la investigación y determinar sin lugar a dudas la veracidad o no de las hipótesis planteadas.

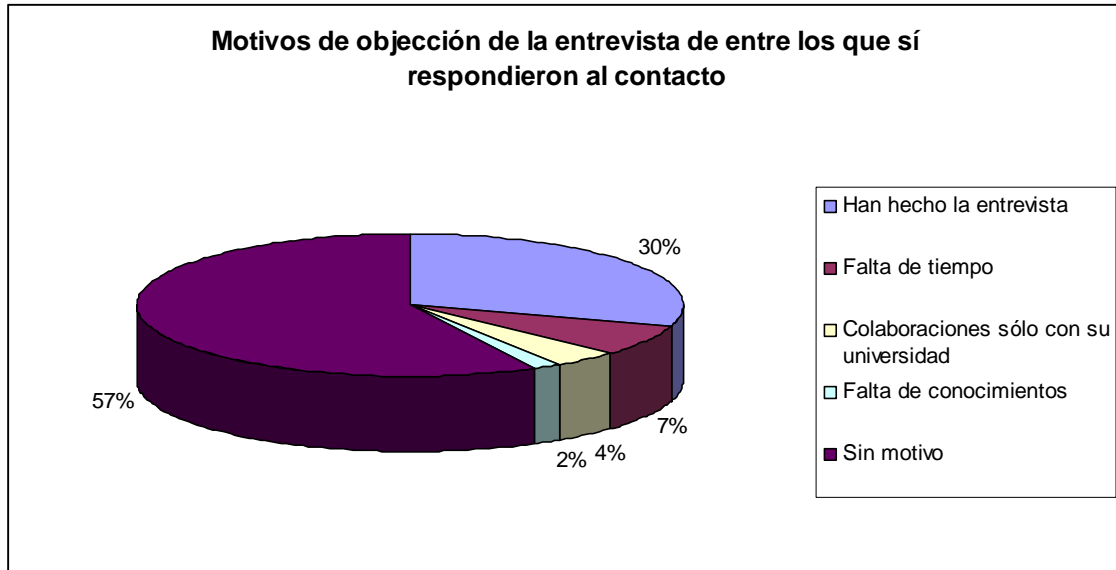
Se puede observar más claramente en las siguientes gráficas:



Gráfica 37



Gráfica 38



Gráfica 39

Apéndice 3

Entrevistas en inglés

A3.1. Entrevista a Flemming Bligaard Pedersen

Interviewing Flemming Bligaard Pedersen

First part: The need of measuring Intangible Assets (IA). Definitions and classification

Question 1: *If one considers IA as everything that has not a corporeal or physical presence, and that is not intended to be sold by the company; indicate if you agree with this statement or if you would change something about it.*

Same definition as used in usual P/L accounting and balance sheet accounting must be used. There is no need for a new overall definition.

Question 2: Regarding the IA classification, there is great controversy. Some authors state that distinguishing between tangible and intangible involves errors in the companies' valuation. Do you consider that having a detailed AI classification it would be appropriate and worth it? Why?

For the sake of clarity and for comparison, there is a need for a precise and common definition. But it has to be simple and easy to understand.

Question 3: Do you think that having access to an exhaustive IA classification would help their measurement?

We must know what has been measured, or else the results cannot be communicated or compared. And certainly no one knows what they really are measuring.

Question 4: Some authors believe that IA are not exchanged between companies, so it is almost impossible to infer their value based on the regular companies' transactions. Do you think this statement is true? Do you feel that is necessary to include IA, just as tangible assets are included, in transactional agreements?

All mergers and acquisitions of today are involving the evaluation of intangible assets; please see the attached note as an example. So IA will always be involved in transactional agreements.

Question 5: In the case of collaborations between companies, do you think that IA from the different companies can make use of the synergies among them to get a stronger common strength? Or, otherwise, do you think that they are elements that had been generated and used only in internal fields?

Assets are assets! And assets are by definition strength.

Question 6: Although some authors differentiate the concepts of Intellectual Capital (IC) and IA, they also use the terms indiscriminately in order to simplify the model. Do you agree that these are concepts that are at the same "level"? What are the implications of handling these concepts this way?

Please, see the attached note for an answer.

Question 7: Considering "knowledge" as a "strategic resource" that can be divided as "organizational learning", "intellectual capital" and "knowledge management"; do you think that the IC measurement might improve the strategic resource management?

Please, see the attached note for an answer.

Second part: IA accountant valuation

Question 8: Since January 2005, the EU has defined a regulation of the

accounting policies in order to homogenize the companies' financial statements, and to favour the transparency and accounting. As stated by this regulation, all companies must show their results according to the International Financial Information Rules (NIIF). Therefore, this moment should be a good window of opportunity to introduce the IA definition as part of the accounting and financial statements. However, the IA are still not fully recognized and they were not taken into consideration in this new regulation. Also discrepancy with the anglo-american rules (FASB) increases that discrimination. Do you consider that this standardization would be the first step towards a better and fair valuation of IA? Do you believe that there is still a long way to go? Justify your answer.

There is certainly a very long way to go. There has to be established definitions and procedures and experience, before IA as we define it here will be a usual part of modern accounting.

Question 9: It seems that there is a lack of adaptation of the accounting rules to the IA communication needs, which should be included in the company's balance sheet. Many authors think this would be inappropriate due to their volatility and subjectivity. Do you think that this recognition is necessary in order to be able to include them in the state accountant? In your opinion, can this recognition be accomplished in a short term?

Please see my answer above, and the attached note.

Third part: The AI valuation methods

Question 10: In order to value intangible assets, methods that use financial tools (such as EVA and Market-to-book-value) can be used, as well as methods that, by contrast, use indicators (such as the Balanced Scorecard and the Intangible Assets Monitor). The financial methods are those that offer a monetary outcome, which are easy to compare and evaluate. The non-financial methods do not employ financial ratios or percentages, which are more difficult to compare but they also evaluate elements of IA that the financials ones can not. Knowing the main differences between both, which one would you choose?

Non-financial methods, please, see attached note.

Question 11: If you have made or participated in an IA valuation project, did you have in mind which were the objectives of it (transaction, management or

accounting)?

All accounting should aim to measure the business in a way that the most important focus areas will become obvious with the purpose to allow all stakeholders to realise how to improve and strengthen the operation.

Question 12: The methods for valuating intangible assets, both financial and non financial, are a simple approximation to its value and offer a range within the results can be placed in an acceptable manner. Therefore, is this data a support for the strategic decision making in the company?

Measures as Customer satisfaction and loyalty, employees satisfaction and engagement will of course be crucial in the daily work with the company's strategic planning and execution.

Question 13: As a result of this research, a collection of more than 60 valuation methods has been compiled and documented. Even though the list of methods researched is large, the conclusion is that they are not homogeneous. What do you think are the reasons why there is not a single and common method accepted? What might be considered the right option: to continue developing new methods based on previous ones or to continue based on the unification by certain criteria? Develop your response.

Please see my earlier comment above on the main purpose. We are speaking about a tool for the daily management of the company. Things have to be kept simple. If we want to share and communicate results, it has to be a clear definition and it has to be a common parameter or indicator, or else it cannot be compared and bench marked with other companies.

Fourth part: The AI communication and its relevance in the taking of strategic decisions in a company

Question 14: Do you think there are IA that are dependents or derivates from the company's communication? Which ones are them? Do you think they can be accounted?

Yes, examples are Brand Value or Brand recognition.

Question 15: Should the management of the intangible assets be conducted by the top executives of the company? If so, do you think that the Communication

Director of the company should lead that management? Otherwise, who should be responsible in the company?

The communication director must be responsible for the brand development, But overall IA are the responsibility of the company's top management in total.

Question 16: What are your comments and reactions to the following statement: The intangibles always need the communication for their creation and to increase their value.

Of course, agreed.

Question 17: If the company's strategy is broken down into three levels (corporative – company wide-, business-for each business unit- and functional –for each department-), and it is assumed that the value creation is the main objective, the strategic decision-making at each level will be essential to continue the success or proper functioning of the company. What do you think is the role that intangible assets play in this process?

There will be both different and identical KPIs on each level. The IA will be consolidated up through the organisation like the financial accounts.

Question 18: To be able to integrate the intangible resources in the value measuring of a company, it is proposed to incorporate them in the balance sheets of it, to improve information about these assets and to present a report of them together with the accounts. Do you think this would be a good option? Can you think on other measures to take? What would you change?

I certainly agree that IA will have to be reported together with the financial P/L and balance sheet. But it will never be part of the same double accounting system as the financial accounting. We are merely speaking about an extension of the reporting.

Fifth part: Perspectives

Question 19: How do you see AI management in the future?

It will increase its importance.

Question 20: Do you think the intangible passives should be treated with equal

intensity? Or just the opposite, it has a low relative importance?

Equal intensity.

Question 21: Summarizing, do you think that the previous concepts can be put into practice with nations and sectors, i.e. to non-business activities? (Understood as "intellectual capital of nations" as their wealth, example: the "city" trademark).

Yes, certainly!

Question 22: If there something else that you think was not addressed during this interview, please feel free to comment whatever you consider important and/or relevant?

Please, see the attached note for an answer.

A3.2. Entrevista a Göran Roos

Interviewing Göran Roos

First part: The need of measuring Intangible Assets (IA). Definitions and classification

Question 1: If one considers IA as *everything that has not a corporeal or physical presence, and that is not intended to be sold by the company*; indicate if you agree with this statement or if you would change something about it.

See **Roos, G., Pike, S. and Fernström, L.**, *"Managing Intellectual Capital in Practice"*, Butterworth-Heinemann, an imprint of Elsevier, USA, 2006.

Question 2: Regarding the IA classification, there is great controversy. Some authors state that distinguishing between tangible and intangible involves errors in the companies' valuation. Do you consider that having a detailed AI classification it would be appropriate and worth it? Why?

See **Roos, G., Pike, S. and Fernström, L.**, *"Managing Intellectual Capital in Practice"*, Butterworth-Heinemann, an imprint of Elsevier, USA, 2006.

Question 3: Do you think that having access to an exhaustive IA classification would help their measurement?

Without clear definitions [a taxonomy] you do not have a basis for moving forward.

Question 4: Some authors believe that IA are not exchanged between companies, so it is almost impossible to infer their value based on the regular companies' transactions. Do you think this statement is true? Do you feel that is necessary to include IA, just as tangible assets are included, in transactional agreements?

See **Burgman, R., Roos, G., Boldt-Christmas, L. and S. Pike** *"Information needs of internal and external stakeholders and how to respond: Reporting on operations and intellectual capital"*, International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation (IJAAP), Special issue on Intellectual Capital, Vol. 4, No. 4/5, 2007.

Burgman, R. and G. Roos *"Empirical and Structural Evidence for the Increasing*

Importance of Intellectual Capital Reporting: Implications for the European Community and European Companies" Journal of Intellectual Capital, Vol. 8, No. 1, 2007, pp. 7-51.

Question 5: In the case of collaborations between companies, do you think that IA from the different companies can make use of the synergies among them to get a stronger common strength? Or, otherwise, do you think that they are elements that had been generated and used only in internal fields?

IA can be cross-leveraged see also **Roos, G., Pike, S. and Fernström, L.**, *"Managing Intellectual Capital in Practice"*, Butterworth-Heinemann, an imprint of Elsevier, USA, 2006.

Question 6: Although some authors differentiate the concepts of Intellectual Capital (IC) and IA, they also use the terms indiscriminately in order to simplify the model. Do you agree that these are concepts that are at the same "level"? What are the implications of handling these concepts this way?

The origins and purpose of the terms are different [accounting vs strategy] and therefore the unconscious mixing is unfortunate since it infers properties that have consequences.

Question 7: Considering "knowledge" as a "strategic resource" that can be divided as "organizational learning", "intellectual capital" and "knowledge management"; do you think that the IC measurement might improve the strategic resource management?

I do not agree with the assumption of the question [this is an epistemological issue and needs to be addressed carefully].

Second part: IA accountant valuation

Question 8: Since January 2005, the EU has defined a regulation of the accounting policies in order to homogenize the companies' financial statements, and to favour the transparency and accounting. As stated by this regulation, all companies must show their results according to the International Financial Information Rules (NIIF). Therefore, this moment should be a good window of opportunity to introduce the IA definition as part of the accounting and financial statements. However, the IA are still not fully recognized and they were not taken into consideration in this new regulation. Also discrepancy with the anglo-american

rules (FASB) increases that discrimination. Do you consider that this standardization would be the first step towards a better and fair valuation of IA? Do you believe that there is still a long way to go? Justify your answer.

See the articles at Question 4.

Question 9: It seems that there is a lack of adaptation of the accounting rules to the IA communication needs, which should be included in the company's balance sheet. Many authors think this would be inappropriate due to their volatility and subjectivity. Do you think that this recognition is necessary in order to be able to include them in the state accountant? In your opinion, can this recognition be accomplished in a short term?

See the articles at Question 4.

Third part: The AI valuation methods

Question 10: In order to value intangible assets, methods that use financial tools (such as EVA and Market-to-book-value) can be used, as well as methods that, by contrast, use indicators (such as the Balanced Scorecard and the Intangible Assets Monitor). The financial methods are those that offer a monetary outcome, which are easy to compare and evaluate. The non-financial methods do not employ financial ratios or percentages, which are more difficult to compare but they also evaluate elements of IA that the financials ones can not. Knowing the main differences between both, which one would you choose?

See **Roos, G., Pike, S. and Fernström, L.**, *"Managing Intellectual Capital in Practice"*, Butterworth-Heinemann, an imprint of Elsevier, USA, 2006

Pike, S. and G. Roos, *"The validity of measurement frameworks: measurement theory"* in Neely, A. (ed.), *Business Performance Measurement; Unifying Theory and Integrating Practice*; 2nd Edition, Cambridge University Press, 2007, pp. 218-236

Pike, S. and G. Roos *"Mathematics and Modern Business Management"*, Invited Paper for the Performance Management Association Symposium, INSEAD, July 28-29, 2003, Modified paper presented at the Cranfield Centre for Business Performance PMA IC 2003 SYMPOSIUM, October 1st, 2003 and in further modified form at 25th McMaster World Congress Managing Intellectual Capital,

Hamilton, Ontario, Canada, January 14th – 16th, 2004 and published in the Journal of Intellectual Capital, Vol. 5, No. 2, 2004. pp. 243-256. This paper has been nominated as one of six papers for the Journal of Intellectual Capital's 'Outstanding Paper' Award and has been named as the Literati Club Awards for Excellence outstanding paper for 2005 for the title Journal of Intellectual Capital.

Question 11: If you have made or participated in an IA valuation project, did you have in mind which were the objectives of it (transaction, management or accounting)?

Yes and yes.

Question 12: The methods for valuating intangible assets, both financial and non financial, are a simple approximation to its value and offer a range within the results can be placed in an acceptable manner. Therefore, is this data a support for the strategic decision making in the company?

I disagree with the premise of the question.

Question 13: As a result of this research, a collection of more than 60 valuation methods has been compiled and documented. Even though the list of methods researched is large, the conclusion is that they are not homogeneous. What do you think are the reasons why there is not a single and common method accepted? What might be considered the right option: to continue developing new methods based on previous ones or to continue based on the unification by certain criteria? Develop your response.

People do not understand either the philosophical basis for valuation [axiology] or the practical implementation [measurement theory and MAVT] or have not read up on the subject. It is like trying to build a car without any knowledge of the relevant knowledge domains.

Fourth part: The AI communication and its relevance in the taking of strategic decisions in a company

Question 14: Do you think there are IA that are dependents or derivates from the company's communication? Which ones are them? Do you think they can be accounted?

I am not sure that I understand the question.

Question 15: Should the management of the intangible assets be conducted by the top executives of the company? If so, do you think that the Communication Director of the company should lead that management? Otherwise, who should be responsible in the company?

This falls within the normal managerial responsibilities and the communication director should largely be kept out of it.

Question 16: What are your comments and reactions to the following statement: The intangibles always need the communication for their creation and to increase their value.

This is true to higher [e.g. knowledge] or lower [e.g. routines] extent for all IA.

Question 17: If the company's strategy is broken down into three levels (corporative – company wide-, business-for each business unit- and functional –for each department-), and it is assumed that the value creation is the main objective, the strategic decision-making at each level will be essential to continue the success or proper functioning of the company. What do you think is the role that intangible assets play in this process?

See **Roos, G., Pike, S. and Fernström, L.**, *"Managing Intellectual Capital in Practice"*, Butterworth-Heinemann, an imprint of Elsevier, USA, 2006.

Question 18: To be able to integrate the intangible resources in the value measuring of a company, it is proposed to incorporate them in the balance sheets of it, to improve information about these assets and to present a report of them together with the accounts. Do you think this would be a good option? Can you think on other measures to take? What would you change?

See the articles above [attached].

Fifth part: Perspectives

Question 19: How do you see AI management in the future?

It will be common practice.

Question 20: Do you think the intangible passives should be treated with equal intensity? Or just the opposite, it has a low relative importance?

Equal intensity.

Question 21: Summarizing, do you think that the previous concepts can be put into practice with nations and sectors, i.e. to non-business activities? (Understood as "intellectual capital of nations" as their wealth, example: the "city" trademark).

Yes – numerous cases published e.g.:

- **Peng, T.-J. A., Pike, P and Roos, G.** "*Intellectual capital and performance indicators: Taiwanese healthcare sector*", Journal of Intellectual Capital Vol. 8, No. 4, 2007.
- **O'Connor, A., Roos, G. and T. Vickers-Willis,** "*Evaluating an Australian Public Policy Organization's Innovation Capacity*", European Journal of Innovation Management, Vol. 10, No. 4, 2007.
- **Burgman, R. and G. Roos** "*Measuring, Managing and Delivering Value Performance in the Public Sector*", International Journal of Learning and Intellectual Capital, Vol. 1, No. 2, 2004, pp. 132-149.
- **Fernström, L. and G. Roos** "*Differences in Value Creating Logics and Their Managerial Consequences - The Case of Authors, Publishers and Printers*", International Journal of the Book, Volume 1, 2004, pp. 493-506.
- **Pike, S., Roos, G. and B. Marr** "*Strategic Management of Intangible Assets and Value Drivers in R&D Organizations*", R&D Management Special Issue Innovation and Intangible Assets, Vol. 35, Issue 2, 2005 March, pp. 111-124.
- **Fernström, L. Pike, S. and G. Roos** "*Understanding the Truly Value Creating Resources - The Case of a Pharmaceutical Company*", International Journal of Learning and Intellectual Capital, Vol. 1, No. 1, 2004, pp. 105-120.
- **Fletcher, A., Guthrie, J. Steane, P., Roos, G. and S. Pike** "*Mapping Stakeholder Perceptions for a Third Sector Organization*", Journal of Intellectual Capital, Vol. 4, No. 4, 2003, pp. 505-527.
- **Roos, G,** "*The Increasing Importance of RTO's for Modern Economies*", En Route Vers Lisbonne, CRP Henri Tudor, 4th – 5th December 2008, Luxembourg
- **Garnett, H. M., Roos, G. and S. Pike,** "*Repeatable Assessment for Determining Value and Enhancing Efficiency and Effectiveness in Higher*

- Education*", OECD, Directorate for Education, Programme on Institutional Management in Higher Education [IMHE) Conference: Outcomes of Higher Education – Quality, Relevance and Impact, 8th -9th September 2008, Paris, France
- **Pike, S. and G. Roos** "*Innovation Management from an Intellectual Capital Perspective*", Paper accepted for the International Forum on Knowledge Asset Dynamics (IFKAD), Annual Conference 2008 "Intellectual Capital Dynamics & Innovation Capabilities", Center for Value Management, University of Basilicata, 26th – 37th June, 2008, Matera, Italy
 - **Pike, S., and G. Roos** "*New Club of Paris and The World Bank Institute: An Intellectual Capital View of Business Model Innovation*", Intellectual Capital for Communities in the Knowledge Economy Nations, Regions, Cities and Emerging Communities, 22nd – 23rd May 2008, Paris, France.
 - **Peng, T.-J. A., Pike, S., Johnson, C.-H. Y. and G. Roos** "*Is Coopetition a Good Idea? The Example of a Coopetitive Supermarket Network in Taiwan*", paper presented at Academy of Management Annual Meeting - Theme: Doing Well By Doing Good, Track: Interfirm Network Formation, August 7th, 2007, Philadelphia, USA
 - **Boldt-Christmas, L., Roos, G. and Pike, S.** "*Designing a Funding Mechanism in a Government R&D Organization: Applying the Intellectual Capital Lens*", paper presented at The 9th World Congress on Intellectual Capital and Innovation, 24th – 26th January, 2007, Hamilton, Canada.
 - **Boldt-Christmas, L., Roos, G. and Pike, S.** "*Knowledge Creation Through National Innovation Systems*", paper presented at The 3rd Asia-Pacific International Conference on Knowledge Management, 11th – 13th December, 2006, Hong Kong.
 - **Uchida, Y. and Roos, G.** "*Intellectual resource Management and Sustainable Competitive Advantage*", Paper presented at the OECD Conference on "Intellectual Assets Based Management - Toward innovation and sustainable growth", 7th – 8th December 2006, Tokyo, Japan
 - **Pike, S. and Roos G.** "*The Use Of Performance Data In Service Design: The Case Of A Fast-Food Chain*", Paper presented at the 5th International Conference on Theory and Practice in Performance Measurement and Management, Theme: Measuring Different Dimensions of Performance, Practical Application, 25th – 28th July, 2006, London, UK . Proceedings

- reference: S. Pike, G. Roos, (Eds: A. Neely, M. Kennerley, A. Walters), (2006), *The Use of Performance Data in Service Design: The Case of a Fast-Food Chain*, *Performance Measurement and Management: Private and Public*, Centre for Business Performance, pp1095-1102.
- **Garnett, H., Pike, S. and Roos G.** "The Application of Conjoint Measurement to Reveal the Real Value of Research: A Case Study of an Australian University", Track: 28 Performance Management, The 6th Annual Conference of the European Academy of Management 6th Annual Conference - Energizing European Management, 16th -19th May, 2006, Oslo, Norway. Abstract [pp 126-127] available online at http://euram2006.contigocms.dk/media/Katalogen_04_mai_ver15.pdf
 - **ICS Ltd**, "A Pilot Study Providing a Decision Basis for Structuring the Swedish RTO System to Achieve Maximum National Economic Impact Against the Backdrop of Expected Technological Development in Key Areas and the Potential Impact of these Developments on the Swedish Industrial Structure in the Period 2010-2020", London, December 2008
 - **ICS Ltd**, "An analysis of the automotive industry covering the period 2009 – 2020 with special focus on the automotive ICT-sector - Resulting in a recommendation of a possible RTO structure for maximum contribution to industrial value creation", London, December 2008
 - **ICS Ltd**, "Developing a process for creating a business model innovation strategy for Department of Trade and Economic Development, South Australia", London, October 2007
 - **Roos, G., Anderberg, A. and L. Fernström**, "Science Investment Framework Review – Final Report" inclusive of working papers 1-3, Report prepared for the Department of Primary Industries, Melbourne, Victoria, Australia, June, 2006.
 - **Roos, G., Fernström, L. and O. Gupta**, "National Innovation Systems: Finland, Sweden & Australia Compared: Learnings for Australia" Report prepared for the Australian Business Foundation, November, 2005.
 - **Anderberg, B. and G. Roos**, "Vorschlag für ein Forschungssystem des ÖBH", Report for the Austrian General Staff, May 2005.
 - **Roos, G. and O. Gupta**, "National Innovation Systems: Experiences from Finland, Sweden and Australia Compared" Report for the Australian Business Foundation, 2004

- **Anderberg, B. and G. Roos**, "*Recommendations for an Effective Research and Technology Management System within the BMVL*", Report for the Austrian Ministry of Defence, April 2004.
- **Guthrie, J. Steane, P., Roos, G., Pike, S. and K. Jacobsen** "*Stakeholder Value Dimensions of Australian Red Cross Blood Service*", Macquarie Graduate School of Management, Macquarie University External Collaborative Research Grants Scheme 2002.

Question 22: If there something else that you think was not addressed during this interview, please feel free to comment whatever you consider important and/or relevant?

Please, see the attached note for an answer.

Have a look at: **Roos, G. and S. Pike** "*Intellectual Capital Research: A Personal View*" paper presented at IC-Congress 2007, INHOLLAND University of professional education, Haarlem, The Netherlands, 3rd - 4th May 2007.

Apéndice 4

Cómo valorar el *goodwill* (GW)

A4.1. Introducción

Tal y como Caballer (1994) indica, para valorar empresas se utiliza el valor global, que es asimilado a un valor de capitalización. Este valor global está formado por un valor sustancial y un valor complementario, el fondo de comercio:

$$V_G = V_S + F_C$$

- V_G = valor global
- V_S = valor sustancial
- F_C = fondo de comercio

Esto implica que el fondo de comercio es considerado un añadido al valor. Se descarta su existencia cuando tiene un valor negativo, el *badwill*.

Brilman y Marie (Brilman, 1990) indican que las valoraciones de una empresa se pueden realizar teniendo en cuenta tres parámetros:

- el activo neto corregido
- el valor de rentabilidad

- el porcentaje de la cifra de negocios

Se suelen emplear los dos últimos para dar un valor global ya que el primero no suele tener en cuenta el fondo de comercio. Brillman y Marie definen el fondo de comercio como *los elementos inmateriales para los que no es posible una valoración directa [...] también será la aptitud de la empresa para generar beneficios en razón a las calidades de su equipo comercial* (Brillman, 1990:96) .Y determinan que es mejor emplear el término GW que se refiere a una empresa que a fondo de comercio por ser más restrictivo.

Se tienen tres métodos de cálculo destacados:

- por capitalización¹ de un superbeneficio: es decir, el GW será la excedencia de la rentabilidad sobre la colocación de capitales
- por diferencia: el GW es un "sobrevalor" resultado de la resta del valor de la rentabilidad y el activo neto corregido
- por vía directa: se calcula midiendo la inversión necesaria para su constitución: es una aproximación histórica útil en el período de lanzamiento de una empresa

La notación utilizada es la siguiente:

- A= activo neto corregido, que se iguala al V_s o valor sustancial
- V_R = valor de la rentabilidad
- i = tipo de colocación de los capitales, es decir, tipo de interés
- B= beneficio neto después de impuestos
- t =tipo de interés usual a medio plazo
- CB= capitalización de B

¹ Se entiende por método de capitalización los que consisten en la estimación de un valor de capitalización o actualización, partiendo de la renta (ganancia o cash flow) del activo que se trate. Fuente: Caballer (1994:95)

A4.2. Métodos de valoración del goodwill

El listado de métodos empleados es el siguiente²:

1. Método del valor de la rentabilidad (V_R):

Donde se obtiene que

$$V_R = k \times B = k' \times MBA$$

- k' = valor externo de referencia que mide el número de veces de MBA

2. Método del valor de rendimiento (V_r):

Donde se obtiene que

$$V_r = \frac{D}{r}$$

- D = dividendo entregado por la empresa
- r = rendimiento externo de referencia deseado

3. Método clásico:

Donde se obtiene que

$$V = \begin{cases} A + n \times B & 1,5 \leq n \leq 3 \\ A + z\% \times CA & \text{para minoristas} \end{cases}$$

- CA = cifra de ventas
- r = rendimiento externo de referencia deseado

El fondo de comercio es igual a n veces el beneficio neto, es decir, a un porcentaje de CA .

² Se han empleado las siguientes fuentes: (Brilman, 1990), (Caballer, 1994) y (Martín, 2000)

4. Método simplificado de la renta abreviada del goodwill o UEP

El fondo de comercio se obtiene con un superbeneficio igual a la diferencia entre el beneficio neto y la colocación del activo neto, aplicando el coeficiente a_n y en el mercado de capitales i .

$$V = A + a_n(B - iA)$$

- $n =$ de 3,5 a 8 años
- a_n se calcula para un tipo de actualización y una duración n

5. Método de UECE

La fórmula de l'Union des Experts Comptables Europeens (UECE) consiste en que el valor global es un valor sustancial y el goodwill. Es decir, que el goodwill sería el superbeneficio obtenido si se coloca un activo neto sin riesgo. Parte de la ecuación del método 4 para obtener que:

$$GW = \frac{a_n}{1 + ia_n}(B - iA) = B - iV$$

Este método deriva de la UEC³.

³ El método de UEC determina el valor como:

$$V = \frac{S + a_n CB}{1 + ia_n} - \text{deudas}$$

6. Método de los prácticos o alemán

Método alemán o indirecto, también llamado método de valor medio.

Donde se obtiene que:

$$GW = \frac{1}{2} \left(\frac{B}{i} - A \right) = \frac{1}{2i} (B - iA)$$

En este caso, se capitaliza el superbeneficio a un tipo de actualización doble del tipo de la supuesta colocación el activo neto. A este nuevo tipo se le llama *tipo de riesgo*, que es el doble del tipo i tomado (*tipo sin riesgo*).

Como se puede ver por la segunda parte de la fórmula, el goodwill es igual a la capitalización para una duración infinita del superbeneficio.

7. Método anglosajón o método directo

Calcula el goodwill a través de la capitalización del superbeneficio obtenido por la empresa con duración infinita.

De esta manera,

$$GW = \frac{1}{t_m} (B - iA)$$

- Se trata de una fórmula derivada de la UEC simplificada con:
- $n = \infty$ (duración infinita)
- $t = t_m$ (tipo de actualización aumentado en 25 a 50% para tener en cuenta el riesgo)

8. Método de compra de resultados anuales

Esta vez, el GW se halla calculando el beneficio de la empresa menos la colocación del tipo i de capitales iguales al activo neto durante un cierto número de años.

$$GW = m(B - iA)$$

- $m = 3$ a 5 años

9. Método del tipo con riesgo y del tipos in riesgo

De nuevo un método derivado de la UEC, interesante cuando la actualización no es entendida por los interlocutores

$$GW = \frac{B - iA}{i + t}$$

10. Método Barnay y Calba

De nuevo un método derivado de la UEC, interesante cuando la actualización no es entendida por los interlocutores

$$GW = \frac{CPNE + a_n \times RF}{i + ia_n} - CPNE$$

- CPNE = valores inmovilizados + necesidades en circulante
- RF = rendimiento financiero⁴
- $n = 3,5$ u 8 años (como en UCE)
- $t = i =$ tipo medio de los valores de renta fija aumentado en 25 a 75% (públicos)

⁴ El rendimiento financiero se puede calcular como:

$$RF = \begin{cases} B & \text{si } RF = CPNE \\ B & \text{si } RF > CPNE \\ B + FF(1 - IS) & \text{si } FP < CPNE \end{cases}$$

A4.3. Conclusiones

Tal y como se ha comentado al principio, existen tres enfoques para valorar el fondo de comercio o goodwill.

En el caso de GW igual a la capitalización de un superbeneficio, se ha supuesto que no existe este elemento hasta que la rentabilidad obtenida sea mayor a la que daría colocar el activo neto corregido, con un tipo de colocación determinada. En este caso, se ha utilizado que

$$\text{Superbeneficio} = B - iA$$

Por lo que el GW será la capitalización en varios años del valor anterior:

$$GW = k \times \text{Superbeneficio} = k \times (B - iA)$$

De esta manera, se observa un término adicional al beneficio, iA , que se emplea como umbral de rentabilidad y que se denomina fondo de comercio. Este término será el que determine en cuánto se superará o disminuirá el beneficio. Es por ello, que con esta metodología, **el fondo de comercio se define como la capacidad de generar más o menos beneficio.**

Otra manera de calcular el GW era como resultado de la diferencia entre el valor global que de rentabilidad y el activo neto corregido. $GW = V_R - A$. De esta manera, **el goodwill es ahora un sobrevalor.** Puede darse el caso de obtener un GW negativo, lo que se conoce como *badwill*. En ese caso, según Brilman y Marie se puede descartar, considerando que no existe fondo de comercio. O se podría reconocer que existe un *badwill* y por tanto que la empresa no es suficientemente rentable. En cambio otros autores, como Caballer, no tiene sentido porque implica que el valor sustancial es el límite del valor de capitalización.

Trujillo Ponce afirma que estos métodos estáticos de valoración siguen siendo de interés para comparar con los modelos más actuales, dinámicos, basados en el

Donde $FF(1-IS)$ son los gastos financieros de la financiación externa menos el impuesto sobre sociedades

Donde S es el valor sustancial bruto

descuento de los flujos de caja a liberar en el futuro por la empresa (*discounted cash-flow*)

Apéndice 5

Índice de tablas, figuras y gráficas

A5.1. Índice de tablas

Índice de tablas		pág.
Tabla 1.	Hipótesis y objetivos de la tesis doctoral	49
Tabla 2.	Estructura externa de la tesis doctoral	52
Tabla 3.	Estructura interna de la tesis doctoral	54
Tabla 4.	Evolución de las aproximaciones teóricas a los intangibles	68
Tabla 5.	Las diez escuelas de Mintzberg y los procesos de estrategia relacionados	82
Tabla 6.	Evolución del concepto de Capital Intelectual	108
Tabla 7.	Clasificación de los AI por Hendriksen	118
Tabla 8.	Clasificación de los AI por OCDE	119
Tabla 9.	Clasificación de los AI por EUROSTAT	119
Tabla 10.	Clasificación de los AI por Hammerer	121
Tabla 11.	Clasificación de los AI por Skandia	122
Tabla 12.	Clasificación de los AI por Mortensen et al.	123
Tabla 13.	Clasificación de los AI por Young	123
Tabla 14.	Clasificación de los AI por NYU	124
Tabla 15.	Clasificación de los AI por Sveiby	126
Tabla 16.	Clasificación de los AI por Lev	127

Tabla 17.	Clasificación del CI según Edvinsson y Malone	130
Tabla 18.	Clasificación del CI según Sveiby	131
Tabla 19.	Clasificación del CI según Brooking	133
Tabla 20.	Clasificación del CI según Andriessen	136
Tabla 21.	Clasificación del CI según Nevado y López	137
Tabla 22.	Clasificación del CI según Edvinsson	138
Tabla 23.	Clasificación del CI según la UE (Proyecto de investigación)	140
Tabla 24.	Comparación de marcos principales	142
Tabla 25.	Resumen de las clasificaciones de CI	143
Tabla 26.	Comparación de nomenclaturas de los modelos de CI	144
Tabla 27.	Criterios de valoración contable	154
Tabla 28.	Valoración inicial de los AI identificables según las normas contables	160
Tabla 29.	Valoración posterior de los AI según las normas contables	163
Tabla 30.	Tratamiento contable de los AI generados internamente	168
Tabla 31.	Clasificación de Modelos de Valoración de AI según Pisón	183
Tabla 32.	Clasificación de Modelos de Valoración de AI según Castilla	184
Tabla 33.	Clasificación de Modelos de Valoración de AI según Salinas Fabbri	184
Tabla 34.	Clasificación de Modelos de Valoración de AI según Villacorta	186
Tabla 35.	Clasificación de Modelos de Valoración de AI según Nevado y López	187
Tabla 36.	Clasificación de Modelos de Valoración de AI según Viedma	190
Tabla 37.	Clasificación de Modelos de Valoración de AI según Levy y Duffey	191
Tabla 38.	Clasificación de Modelos de Valoración de AI según Sveiby	192
Tabla 39.	Clasificación detallada de Modelos de Valoración de AI según Sveiby	193
Tabla 40.	Clasificación detallada de Modelos de Valoración de AI propuesta	195
Tabla 41.	Tipos de múltiplos	270
Tabla 42.	Comparativa de métodos MCM	283
Tabla 43.	Pasos para el cálculo del CIV	302
Tabla 44.	Comparativa de métodos ROA	307
Tabla 45.	Comparativa de métodos DIC	324
Tabla 46.	Objetivos estratégicos y factores clave para las perspectivas del BSC	330

Tabla 47.	Clasificación de activos intangibles por Skandia Navigator	334
Tabla 48.	Estructura del balance de una empresa intensiva en conocimiento	339
Tabla 49.	Indicadores de IAM	340
Tabla 50.	Comparativa de los métodos SC	348
Tabla 51.	Hipótesis y objetivos de la tesis doctoral	356
Tabla 52.	Comparativa de tipos de métodos	358
Tabla 53.	Comparativa resumen de los distintos métodos analizados	359
Tabla 54.	Nuevos o reincidentes planteamientos surgidos de la investigación	361
Tabla 55.	Objetivos del estudio de campo	369
Tabla 56.	Justificación de la metodología y muestra empleada	370
Tabla 57.	Clasificación y criterios de selección de expertos	376
Tabla 58.	Expertos de la presente tesis doctoral	378
Tabla 59.	Distribución por sectores de la muestra	381
Tabla 60.	Justificación del guión original	386
Tabla 61.	Conclusiones generales de cada pregunta tras el análisis horizontal	607
Tabla 62.	Resultados del Análisis Vertical Final	618
Tabla 63.	Conclusiones finales de las entrevistas (análisis transversal)	622
Tabla 64.	Resultados del Análisis Vertical Final	629
Tabla 65.	Conclusiones finales	637
Tabla 66.	Resolución de los nuevos planteamientos surgidos de la investigación	648
Tabla 67.	Metodología seguida para la citación bibliográfica	680

A5.2. Índice de figuras

Índice de figuras		pág.
Figura 1.	Esquema de la metodología seguida en la tesis doctoral	46
Figura 2.	El desarrollo en los sistemas de gestión de información no financiera	65
Figura 3.	Niveles de estrategia de una empresa	79
Figura 4.	El proceso de toma de decisiones estratégicas: aproximación prescriptiva-racional	86
Figura 5.	El proceso de toma de decisiones estratégicas: aproximación emergente-adaptativa	88
Figura 6.	El proceso de toma de decisiones estratégicas: aproximación integradora	89
Figura 7.	Modelo conceptual para el análisis estratégico de la empresa	90
Figura 8.	Esquemas de clasificaciones del CI	145
Figura 9.	Definiciones de AI según las normas contables	152
Figura 10.	Clasificación contable de AI por Ramírez y Tejada	153
Figura 11.	Procedimiento para el tratamiento contable de los AI	156
Figura 12.	Criterios generales de reconocimiento de los AI	157
Figura 13.	Área de error de los sistemas de valoración de intangibles. Caso mejor.	180
Figura 14.	Método mal aproximado	180
Figura 15.	Mala elección del método	180
Figura 16.	Reformulación del EVA: el NOPAT	292
Figura 17.	Reformulación del EVA: el valor contable de los activos	293
Figura 18.	El MVA. Expectativas del accionista sobre la creación/destrucción de valor	297
Figura 19.	Technology Broker	311
Figura 20.	Proceso de creación en la economía del conocimiento	313
Figura 21.	La nueva creación de valor	313
Figura 22.	Enfoque dinámico de la creación de la competencia	314
Figura 23.	Estructura y función del capital intangible	317
Figura 24.	Los cinco tipos de intangibles	319
Figura 25.	Clusters de los componentes del capital intelectual	321
Figura 26.	Balanced Scorecard, perspectivas	328
Figura 27.	Esquema de valor en Skandia	333

Figura 28.	Método Skandia Navigator	336
Figura 29.	El marco cuatridimensional del IC-dVAL®	342
Figura 30.	Cuatro perspectivas para informar y gestionar el capital intelectual	343
Figura 31.	Capital intelectual de las naciones	344
Figura 32.	Aproximación del IC-dVAL®	345
Figura 33.	Fases de la evolución de la entrevista en profundidad	372
Figura 34.	Esquema de las fases detalladas de la evolución del guión de la entrevista en profundidad	373
Figura 35.	Esquema detallado del proceso de análisis de las entrevistas en profundidad	569
Figura 36.	Diagrama con la relación y consecución de las conclusiones de la tesis doctoral	636

A5.3. Índice de gráficas

Índice de gráficas		pág.
Gráfica 1.	Clasificación 1: sector de conocimientos	381
Gráfica 2.	Clasificación 2: sector de aplicación	381
Gráfica 3.	Expertos que han contestado a la solicitud de realizar una entrevista (positiva o negativamente)	383
Gráfica 4.	Entrevistas realizadas	383
Gráfica 5.	Motivos de objeción de la entrevista de entre los que sí respondieron al contacto	383
Gráfica 6.	Pregunta 1: la definición de activo intangible	571
Gráfica 7.	Pregunta 2: la clasificación de activo intangible pormenorizada	573
Gráfica 8.	Pregunta 3: la clasificación pormenorizada y la valoración de AI	575
Gráfica 9.	Pregunta 4: ¿Se intercambian los AI entre empresas?	576
Gráfica 10.	Pregunta 4: ¿Es necesario incluirlos en los contratos?	577
Gráfica 11.	Pregunta 5: ¿Los AI se aprovechan de las sinergias entre empresas?	578
Gráfica 12.	Pregunta 6: ¿Es igual el Capital Intelectual que los Activos Intangibles?	579
Gráfica 13.	Pregunta 6: ¿Cuál es la relación entre Capital Intelectual y Activo Intangible?	580
Gráfica 14.	Pregunta 7: ¿Medir el CI mejora la gestión del recurso estratégico?	581
Gráfica 15.	Pregunta 8: ¿Es la normalización contable un paso fundamental en la valoración de los AI?	582
Gráfica 16.	Pregunta 8: ¿Es la normalización contable un primer paso en la valoración de los AI?	583
Gráfica 17.	Pregunta 8: ¿Queda un largo camino por recorrer para valorar contablemente los AI?	584
Gráfica 18.	Pregunta 9: ¿Es necesario un reconocimiento contable de los AI para incorporarlos en los balances de la empresa?	585
Gráfica 19.	Pregunta 9: ¿Se hará en breve dicho reconocimiento contable?	586
Gráfica 20.	Pregunta 10: ¿Métodos financieros o no para la valoración de AI?	587
Gráfica 21.	Pregunta 11: ¿Se tienen en cuenta los objetivos de un proyecto de valoración de AI (transacción/gestión/contabilidad)?	588
Gráfica 22.	Pregunta 12: ¿Ayuda la valoración de AI en la toma de	590

	decisiones estratégicas?	
Gráfica 23.	Pregunta 13: ¿Qué metodología propone para medir los AI?	591
Gráfica 24.	Pregunta 14: ¿Existen AI derivados de la comunicación?	592
Gráfica 25.	Pregunta 14: ¿Pueden ser contabilizados?	593
Gráfica 26.	Pregunta 14: Ejemplos de AI derivados de la comunicación	594
Gráfica 27.	Pregunta 15: ¿Gestión de los AI por los altos mandos?	595
Gráfica 28.	Pregunta 15: ¿Dircom responsable de los AI derivados de la comunicación?	596
Gráfica 29.	Pregunta 15: ¿Responsables de los AI derivados de la comunicación?	596
Gráfica 30.	Pregunta 16: ¿Los AI necesitan siempre de la comunicación para su creación y aumento de valor?	599
Gráfica 31.	Pregunta 17: ¿Los AI son esenciales en la toma de decisiones estratégicas?	600
Gráfica 32.	Pregunta 18: ¿Un informe sobre AI en la memoria e integración en el balance?	601
Gráfica 33.	Pregunta 19: La gestión de los AI en el futuro	603
Gráfica 34.	Pregunta 20: ¿Pasivo intangible tan importante como AI?	604
Gráfica 35.	Pregunta 21: ¿Se puede aplicar lo visto a actividades no empresariales (territorios, naciones y sectores –"CI de las naciones")?	605
Gráfica 36.	Pregunta 22: Comentarios adicionales	606
Gráfica 37.	Expertos que han contestado a la solicitud de realizar una entrevista (positiva o negativamente)	740
Gráfica 38.	Entrevistas realizadas	740
Gráfica 39.	Motivos de objeción de la entrevista de entre los que sí respondieron al contacto	741



UNIVERSITAT
JAUME·I

