



knowsquare .

XÈNIA VILADÁS

12 DE SEPTIEMBRE DE 2011

INTANGIBLE CAPITAL

LA IMPORTANCIA DEL CAPITAL INTANGIBLE
EN LA ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa de la Autora
y Know Square S.L.

En nuestra economía del conocimiento, la inversión en activos intangibles ha superado ya la de los activos tangibles y, sin embargo, todavía es muy escasa la información que tenemos sobre la naturaleza, el coste y la productividad de ese tipo de bienes. Puesto que, como dicen los autores del libro “Intangible Capital” (Mary Adams y Michael Oleksak, 2010, editorial Praeger), “la información imperfecta conduce a una asignación de recursos subóptima”, hay que animar a las empresas a poner en marcha sistemas de contabilización y análisis de sus intangibles. Desde su perspectiva de ex analistas bancarios y un profundo conocimiento de los sistemas de evaluación de empresas, Adams y Oleksak sugieren la implementación de un modelo desarrollado por su empresa de consultoría para suplir esta deficiencia, la vez que ofrecen ideas e informaciones interesantes tanto para el empresario como para el consultor.

Título: Intangible Capital. Autores: Mary Adams y Michael Oleksak. Año: 2010. Editorial: Praeger (www.abc-clio.com).

El libro está dividido en tres apartados: la nueva factoría, la nueva gestión y la nueva contabilidad.

La nueva factoría, como la denominan, se da en una economía en que el conocimiento ha sustituido al petróleo como recurso clave de la función de producción. Paradójicamente, este importante recurso no tiene reflejo en los estados contables. La consecuencia de este hecho es que no se sabe cuánto y cómo contribuye este *input* al proceso productivo, por una parte y, por otra parte, no se sabe cómo vender el conocimiento en tanto que producto final porque no se sabe cómo asignarle un precio. La razón es que los intangibles tienen una lógica económica distinta a los recursos tangibles porque, entre otras cosas, no son escasos y no se desgastan con el uso. Hay que crear pues una nueva construcción teórica que permita comprender este nuevo modo de producción basado en intangibles.

Al analizar los intangibles como materia prima, los autores hacen una distinción importante entre las tres grandes tipologías de activos que se utilizan en la empresa:

- El capital humano: que engloba tanto las personas como las competencias que tienen, su experiencia, el ratio de permanencia en la empresa y su actitud hacia "la casa".
- El capital relacional, que contempla la forma y la calidad de trato con los clientes, con los proveedores y socios, así como la marca y la reputación; la reputación en concreto es un concepto muy importante para la factoría del conocimiento, según los autores, sobre el que vuelven más adelante.
- El capital estructural, que está formado por la cultura corporativa, la propiedad intelectual, los procesos y la propia gestión del conocimiento, que se considera una función clave en la nueva economía. Es interesante la aportación de los autores en el sentido de que no es cierta esta idea tan extendida de que el valor de la empresa se marcha por la puerta cada noche, dentro de la materia gris de los empleados: al contrario, defienden Adam y Oleksak, una factoría del conocimiento bien gestionada logra capturar el conocimiento y convertirlo en un activo escalable y reutilizable a través de la noción de capital estructural.
- La receta del negocio (business recipe) que equivale a lo que se conoce generalmente por modelo de negocio y que es la forma en que se combinan los diferentes activos para aprovechar las oportunidades de mercado.

La principal consecuencia de esta clasificación es que el modelo tradicional de la cadena de valor, tal como fue concebido por Porter en 1985, queda obsoleto: no solo no se puede resumir la complejidad de la organización en dos tipos de funciones (principales y de apoyo), sino que las operaciones no se pueden describir ya con una lógica lineal. El modelo que proponen Adams y Oleksak como herramienta de análisis de una factoría del conocimiento, por el contrario, utiliza piezas Lego de distintos colores y formas con las que representan cada función y que se van encajando de forma orgánica y distinta a cada vez. Para hacerlo, recomiendan empezar por las competencias y habilidades de las personas (capital humano), que a su vez genera un capital estructural, el cual goza de las preferencias de sus clientes o usuarios (capital relacional). Cada empresa tendrá al final una forma propia por la diferente combinación de piezas/funciones. El ejercicio que hacen con el ejemplo de Google es esclarecedor: se inicia con un par de estudiantes que aplican sus conocimientos de informática al problema de las búsquedas en internet (capital humano), sigue con la construcción de un motor de búsqueda que determina el valor de una página web por el número y la calidad de sus enlaces (capital estructural), cuya calidad atrae más usuarios (capital relacional); hasta este momento tienen una factoría de conocimiento pero no un modelo de negocio porque no obtienen ingresos por lo que hacen. Al añadir otra función al motor de búsqueda que permite incluir publicidad seleccionada al hilo de las búsquedas (más capital estructural), logran por fin obtener ingresos.

A partir de esta modelización, enumeran las reglas de la Factoría del Conocimiento (KF, por Knowledge Factory) que se pueden resumir de la siguiente forma:

- La KF es mayor que la suma de sus partes.
- Su propiedad es dispersa puesto que el conocimiento reside en la red que aglutina.
- En la KF el poder fluye de arriba abajo y viceversa.
- Su desarrollo se basa en su reputación, no en el poder.
- Su funcionamiento se apoya en las TIC's.
- Es un negocio, o sea, que hay que encontrar esa "receta" que nos permite vender el conocimiento, o el producto del mismo que se genera en la KF.

La segunda parte del libro habla de la **nueva gestión** y en ella se analizan las funciones de organización, control y estrategia.

En cuanto a la organización, los autores preconizan que los organigramas tienen que sustituirse por mapas, puesto que las redes han suplantado a las antiguas estructuras piramidales y estáticas: mapeando las redes se pueden analizar y mejorar las relaciones, los procesos que se ejecutan, los recursos necesarios, etc. mejor que con las metodologías tradicionales.

La función de control y mando en este tipo de organizaciones pasa a ser el de orquestación, puesto que las redes están compuestas por agentes internos y externos y el conocimiento está repartido entre ellas. Recordando a Druker, Adams y Oleksak sostienen que el director de orquesta no sabe tocar ningún instrumento pero tiene la noción del conjunto: el reto es mantener el liderazgo y lograr transmitir los valores de la organización, sabiendo que cada uno de los empleados de una KF tiene mucho talento y que por lo tanto no es prescindible y sustituible como lo eran los operarios de las cadenas de producción en la era industrial.

La orquestación del equipo pasa por gestionar 5 funciones clave:

1. La gente: contratar, motivar, formar.

2. Los recursos: infraestructura, tecnología, conectividad y financiación.
3. El aprendizaje: mediante la transferencia de conocimiento y la medición de los sus resultados.
4. Los estándares: normas, límites, ética, calidad y procesos.
5. El contexto: conectar el trabajo del equipo con el exterior, enriquecer la comunicación recíproca con clientes y *stakeholders*.

En cuanto a la dirección en la que proyectar a la empresa, los autores defienden que la nueva estrategia consiste en innovar. La razón para ello es que, como argumenta Mintzberg, ya no se puede caminar en una sola dirección sino que hoy en día la estrategia se corrige sin cesar y se va adaptando a las circunstancias. Lo que imprime las correcciones a la estrategia es la innovación, es decir la activación del conocimiento para hallar el valor en el mercado. La innovación, por lo tanto, se tiene que convertir en un proceso más de la factoría del conocimiento y no es una función aislada; como tal proceso, requiere un ecosistema que abarca tanto el capital humano, como el estructural y el relacional, para acabar cristalizando en el modelo de negocio, que es lo que da dirección a la organización.

La tercera parte del libro habla de la **nueva contabilidad** y tiene que ver con el registro formal de los activos del conocimiento para reflejar su valor.

El problema de la KF es que más de la mitad de sus inversiones no tienen un reflejo contable porque la inversión en capital hoy día es la inversión en capital intangible. Por lo tanto, se podría decir que la productividad de los activos tangibles resulta falseada al alza, por un lado, y que los activos realmente productivos son menospreciados en la gestión. La razón fundamental por la que los activos intangibles no se reflejan en el balance es que la normativa contable no se adapta al modelo de la KF; por ejemplo, las normas contables impiden reflejar aquellos activos que no pertenecen a la empresa y está claro que muchos de los activos intangibles que se activan en la empresa no le pertenecen (por ejemplo las relaciones y los empleados); otra norma tiene que ver con la monetización necesaria de las cosas para ser registradas en la contabilidad, que choca con los activos que se generan sin la intervención de dinero (por ejemplo el conocimiento que un empleado adquiere por su cuenta y aplica a su trabajo). El criterio de prudencia, que informa toda la función contable en general, tampoco permite capitalizar el gasto en intangibles, puesto que se estima que el rendimiento a obtener es incierto.

Dejando de lado el momento de la compraventa, en el que sí se llega a una determinada estimación de lo que se denomina el *"fondo de comercio"*, nos encontramos en una situación paradójica en la cual la inversión en intangibles no deja de crecer en todo tipo de empresas y en todos los sectores, pero la información sobre dicha inversión es totalmente opaca a los ojos de los accionistas y demás partes implicadas (*stakeholders*). Además, el mero reflejo como gasto en la cuenta de pérdidas y ganancias solo deja ver los efectos de estas inversiones dentro del ejercicio, lo cual implica una visión simplista y cortoplacista que se refleja, a su vez, en una toma de decisiones sin fundamento. Como dicen los autores, *"estamos metidos en un modelo mental que no sirve ya los intereses ni de unos ni de los otros, y que ignora gran parte de los aspectos financieros de las empresas"*.

El análisis de los intangibles se convierte en la nueva contabilidad, ya que el sistema actual de registro de información ha quedado obsoleto.

Confrontados con la pregunta de qué temas les preocupan más de cara al futuro, los CEOs interrogados por PWC (en un estudio citado en el libro) figuran: las preferencias de clientes y consumidores, la información sobre riesgos y amenazas, la información sobre competidores, la información sobre su marca y su reputación, la información sobre las opiniones y necesidades de los

empleados, etc. , es decir, temas que en su mayoría no tienen un reflejo claro en los actuales sistemas de información de las empresas porque pertenecen al ámbito de los intangibles. Citando un reciente universitario, al carecer de datos, las decisiones de inversión en intangibles se toman según lo realizado el año anterior o, más simplemente, en función de la capacidad de presión de cada responsable de área o de forma intuitiva, lo cual no solo puede llevar a un error sino a una espiral de errores. De ahí se deduce que hace falta una nueva herramienta de evaluación que refleje este tipo de información y permita analizarla.

De entre las herramientas tradicionales para la evaluación de variables destacan:

- El *discounted cash flow* (flujo de caja descontado) que se calcula sobre la base de lo que se sabe hacer con los intangibles hoy, con el modelo de negocio en curso; pero en una economía tan cambiante como la actual el DCF se convierte en una solución muy precaria.
- El *fair value* (valor razonable): si se tuviesen que reflejar los intangibles en el balance, tendrían que estar valorados por su valor de mercado según las condiciones del momento de la valoración y no al precio de coste, pero es difícil de calcular el precio razonable porque los mercados de intangibles están poco desarrollados.

Los autores, por supuesto, proponen el sistema desarrollado por su propia consultoría pero confían que en el futuro, este tipo de procesos de evaluación vendrá determinado por normas y estándares tipo ISO y serán universales.

El procedimiento sugerido por los autores, consiste en lo siguiente:

1. Hay que saber exactamente qué es lo que nos interesa, en función de la estrategia de la empresa, e identificar los intangibles que son importantes para el negocio en cada uno de los apartados de capital humano, capital relacional y capital estructural.
2. Hay que decidir cómo medir cada uno de esos activos: qué nivel de precisión, qué punto de vista, etc., para poder convertir un concepto abstracto en algo objetivo y comparable y para ello, definir los KPIs que permitan hacer el seguimiento.
3. Una vez hallados los KPIs, se deben de organizar las bases del análisis para obtener ratios clave como: inversión en intangibles/inversión total, rentabilidad (inversión en intangibles + inversión en tangibles/beneficios), etc. Los autores comentan que estos datos a nivel individual tienen un interés relativo, pero que en el momento en que se pudiesen comparar con agregados (sectoriales, por ejemplo), cobrarían otra dimensión.
4. Y finalmente hay que decidir cómo reflejar toda la información recopilada para que sea un elemento operativo de toma de decisiones para la gestión y a la vez una herramienta de comunicación dentro y fuera de la empresa.

El sistema se convierte en una forma de contabilidad paralela, en la que el registro sistemático de los KPIs nos da una información similar a la de la cuenta de explotación de la contabilidad tradicional, más a corto plazo, mientras que el análisis en profundidad y a lo largo del tiempo de esta información y su impacto en el capital humano, el capital relacional y el capital estructural viene a ser como un nuevo balance para las factorías del conocimiento.

Finalmente, se dedica un capítulo a la reputación, que se considera la nueva *bottom line* porque el ciudadano es el nuevo inversor y su opinión es la que va a decidir dónde invertir, teniendo en cuenta parámetros más complejos que la mera ganancia económica. Esta situación se debe a que:

- La propiedad de los medios de producción (intangibles) está repartida.
- Las comunicaciones permiten una rápida expansión de la información.
- La falta de comprensión respecto a los intangibles, y la falta de costumbre de tener noticias sobre ellos propician que las noticias puedan interpretarse erróneamente.
- El creciente interés por la responsabilidad social corporativa.

Por supuesto, el sistema de evaluación de intangibles también sirve para sustentar objetivamente la reputación de la empresa.

En definitiva: Intangible Capital es una interesante reflexión sobre los parámetros que tienen que tenerse en cuenta hoy día para gestionar una factoría del conocimiento, y las metodologías de registro y análisis de las inversiones en activos intangibles que se apuntan en el libro están alineadas con las teorías que se están barajando en la actualidad sobre el tema.

La principal conclusión tras la lectura de este texto es que utilizar un sistema de registro y análisis de intangibles evita el riesgo de una toma de decisiones errática, por mal informada, en un campo que ha demostrado ser crítico para la sostenibilidad de la empresa de hoy.

© Xènia Viladàs
© Know Square S.L.