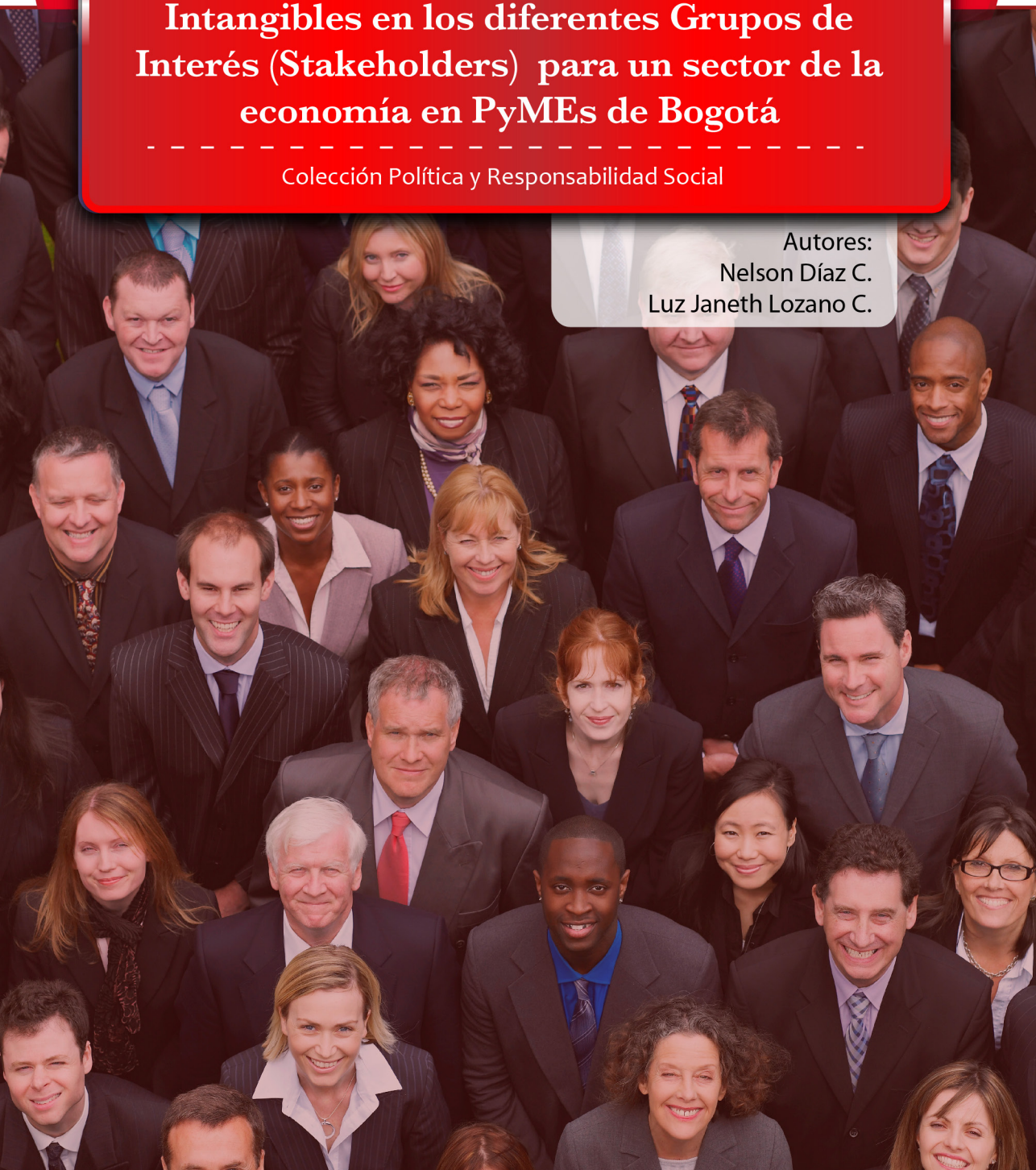


Cuaderno de Investigación

Implicaciones que tiene la Gestión de Intangibles en los diferentes Grupos de Interés (Stakeholders) para un sector de la economía en PyMEs de Bogotá

Colección Política y Responsabilidad Social

Autores:
Nelson Díaz C.
Luz Janeth Lozano C.





Catalogación en la fuente: Biblioteca Universidad EAN

Díaz Cáceres, Nelson

Implicaciones que tiene la gestión de intangibles en los diferentes grupos de interés (Stakeholders) para un sector de la economía en PyMEs de Bogotá [Recurso electrónico] / Nelson Díaz Cáceres, Luz Janeth Lozano Correa. -- Bogotá : Universidad EAN, 2014. -- (Libro de investigación) 75 p.

ISBN: 978-958-756-296-5

1. Propiedad intangible 2. Grupos de interés 3. Pequeña y mediana empresa - Bogotá I. Lozano Correa, Luz Janeth

346.048 CDD 23



Edición

Dirección Gestión del Conocimiento

Revisor estilo

Stella Correa Escobar

Diagramación y finalización

Karen Olivia Sandoval Rojas

Universidad EAN, Carrera 11 No. 78-47 Bogotá D.C., Colombia, 2015

© Prohibida la reproducción parcial o total de esta obra sin autorización de la Universidad EAN

Producido en Colombia.

Tabla de contenido

1. Introducción.....	5
2. Planteamiento del problema.....	6
3. Objetivos	7
4. Marco teórico y/o estado del arte.....	8
5. Metodología.....	47
6. Resultados	48
7. Conclusiones.....	61
8. Referencias bibliográficas.....	63

1. INTRODUCCIÓN

No es un secreto que para que una empresa sea exitosa debe tener en cuenta aspectos que no son solamente financieros, y es en donde los activos intangibles juegan un papel muy importante dentro de la consecución de metas y creación de estrategias. Desde hace un tiempo, este se convirtió en un tema esencial para el desarrollo de la empresas y es por eso que esta investigación presenta herramientas útiles para la gestión de los activos intangibles, no sin antes ver un histórico de su definición y su importancia en el ámbito del desarrollo sostenible.

Cuando hablamos de medir la gestión de la responsabilidad social, la primera en abordar es la medición de los activos intangibles en clave de reputación corporativa e imagen de marca; estos tiene un valor y suponen un beneficio que no pueden ser medidos o materializarse de manera contable o física.

En este orden de ideas, la marca es el concepto en el cual pensamos como uno de los intangibles más importantes, también lo es la legitimidad, la reputación, la identidad y la cultura corporativa, la imagen y el reconocimiento que se le confiere a la empresa mediante los grupos de interés; por ende la misma responsabilidad social como actor en la comunidad, es el activo intangible que afecta y a la vez se ve afectado por todos los elementos organizacionales.

En las últimas décadas, se han creado y desarrollado metodologías y diferentes herramientas para monitorear la gestión de los intangibles a los grupos de interés internos y externos de la organización; ya sea para calcular el valor de la marca, evaluar el prestigio y la imagen o la reputación y la forma de direccionar a los colaboradores o a sus clientes.

En esta investigación se pretende identificar las implicaciones y la relación que existe entre la gestión de activos Intangibles y la receptividad de los diferentes grupos de interés como los indicadores de gestión que se manejan para este fin.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, la Gestión de Intangibles se ha convertido en una ventaja competitiva en las organizaciones; en donde los empresarios han descubierto cómo esta gestión tiene un impacto en sus grupos de interés.

Al referirnos a la Gestión de Intangibles, es importante diferenciar los activos y recursos intangibles aunque ambos estén relacionados a la generación de valor agregado de las organizaciones; los primeros carecen de propiedades físicas. Para el IASB (*International Accounting Standards Board*), sólo se puede hablar de activos intangibles cuando la empresa espera obtener de ese activo beneficios económicos futuros y es, además, un recurso controlado por ella misma, al no existir tal control no puede hablarse de activo intangible. Mientras; los recursos intangibles están basados fundamentalmente en la información y el conocimiento; dado así que las capacidades organizacionales cada vez son más importantes ya que favorecen la construcción de las estrategias de la empresa con el fin de desarrollar características competitivas que la diferencien del mercado con sus grupos de interés.

Lo anterior evidencia la importancia de los líderes empresariales, los cuales deben gestionar sus grupos de interés mediante estrategias como la gestión de intangibles; en donde deben evidenciar su impacto como generador de valor agregado. Para estimar los intangibles es necesario comprender cuáles son sus mecanismos de generación y de incautación de renta, habitualmente diferentes a los de los activos materiales no sólo en cuanto a lo económico sino también en el desarrollo de estrategias que permitan fortalecer la confianza mutua y la cooperación; los cuales permiten que las organizaciones tengan un mayor posicionamiento en el entorno.

¿Cómo las PyMEs deben contar con indicadores de gestión de intangibles para medir sus implicaciones en sus diferentes grupos de interés?

3. OBJETIVOS

3.1 General

Identificar las implicaciones y la relación que existe entre la gestión de intangibles y los diferentes grupos de interés, a través de la elaboración de una batería de indicadores de gestión de intangibles.

3.2 Específicos

- Realizar una revisión teórica sobre gestión de intangibles para identificar su relación con los grupos de interés.
- Identificar los diferentes modelos para la medición de la gestión de intangibles en los diferentes grupos de interés.
- Elaborar una batería de indicadores que permita demostrar el impacto que tienen la gestión de intangibles en PyMEs de la ciudad de Bogotá.

4. MARCO TEÓRICO Y/O ESTADO DEL ARTE

4.1 Abordaje teórico: historia de los activos intangibles

Según Galindo (2009), la necesidad de gestionar los activos intangibles surgió en el siglo XIX, cuando se empezó a notar que dentro del valor teórico o contable de las empresas, existía una gran diferencia entre el valor real y el valor comercial, y en donde, de manera positiva, estas eran evaluadas en el mercado. Esto quiere decir que el precio de los activos (valor analítico) y el de los pasivos (valor sintético) de determinada empresa no eran iguales, y por lo tanto, representaba una incoherencia: si los pasivos de la empresa son activos en el mercado, y si los primeros tienen la función de financiar a los segundos, no hay razón para que los activos y pasivos sean valorados con precios distintos.

Para justificar este fenómeno se creó el Fondo de Comercio, el cual daba tres posibles razones por las que se presentaba dicha diferencia de precios en el mercado:

- Los activos estaban valorados a precios antiguos.
- El equilibrio del mercado estaba siendo distorsionando por cuenta de especulaciones bursátiles.
- No se habían contabilizado la totalidad de los activos de las empresas.

La primera opción fue rápidamente descartada. Luego se demostró que lo que ocurría era una sobrevaloración de los pasivos de las empresas y no una fluctuación, así que se descartó la segunda. Ambas razones eran correctas, pero no explicaban el fenómeno a cabalidad. En cambio, se determinó respecto a la tercera opción, que había activos que no se estaban teniendo en cuenta a la hora de realizar los informes de contabilidad, y a estos se les llamó: intangibles.

Posteriormente, según Castro, Pavas & García (2009), en el siglo XX se reconoció a nivel internacional la necesidad de crear conciencia de la importancia de la medición y gestión de los ya nombrados activos intangibles.

La iniciativa fue propuesta por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), la cual demostró que “la inversión en intangibles como la educación, la investigación y desarrollo estaban en aumento, más que los recursos tangibles y sugirió que, de continuar dicha tendencia, la economía iba a estar cada vez más basada en el conocimiento Castro, Pavas & García (2009).

Es así como hoy en día, la economía se basa en el conocimiento y es vital la gestión de los activos intangibles. Tal y como mencionó Alvarado (2009): “La economía mundial se dirige hacia un nuevo modelo económico basado en el conocimiento, en el que este tiene un claro valor diferenciador, aportando ventajas competitivas gracias a su gestión”.

4.2 Definición y características de los activos intangibles

“Los Activos Intangibles siempre han estado inmersos en las organizaciones, el tema en cuanto a su evaluación dentro de la empresa, es relativamente nuevo” Castro, Pavas & García (2009).

A partir de la definición de la Fundación Factor Humá (2008) es posible extraer los elementos más importantes que caracterizan a los activos intangibles:

Son aquellos bienes no monetarios, que no se pueden ver ni tocar físicamente, que se crean durante el tiempo con la propia actividad de la organización, y que son identificables como una ventaja competitiva separada de los bienes tangibles (como equipamientos o recursos financieros) (p.2)

Si bien las empresas buscan diferenciarse de su competencia con el fin de ganar ventajas competitivas, los activos intangibles se definen como ese elemento que, de ser gestionado, creará valor agregado para la compañía. Teniendo en cuenta su carácter intangible, son también activos de corte innovador, pues rompen el paradigma de que las ventajas competitivas se logran sólo a través de los bienes netamente tangibles y financieros, que pueden ser fácilmente representados en la contabilidad de cualquier empresa.

El hecho de que estos activos intangibles se vuelvan con el tiempo, producto de la labor de las empresas, quiere decir que siempre han estado presentes, pero sólo hasta hace unos años se estableció que su gestión es importante para la rentabilidad, sostenibilidad y perdurabilidad de las organizaciones.

Por otro lado, Jensen establece que (citado por Berjillos, Torres, Tirado & Carbonell, 2009) la gestión de los activos intangibles genera valor agregado, no sólo para la propia empresa, sino para la sociedad: “La maximización del valor debe ser entendida en condiciones «razonables» como la maximización del bienestar social. Un bienestar social que sólo se alcanza cuando se cumplen las expectativas de los grupos de interés”.

Para entender mejor esto, es necesario tener en cuenta que las relaciones con los llamados *Stakeholders* o grupos de interés, hacen parte de lo que se considera activo intangible, listado a continuación:

4.3 Lista de activos intangibles

Tabla 1. Lista de activos intangibles.

Capital humano	Cliente (capital relacional)
<ul style="list-style-type: none"> - Saber Cómo - Educación - Calificación vocacional - Conocimiento relacionado-con-el-trabajo - Valoración ocupacional - Valoración sicométrica - Competencias relacionadas con el trabajo - Espíritu emprendedor; capacidad de innovar, habilidades proactivas y reactivas, capacidad de cambiar 	<ul style="list-style-type: none"> - Mareas - Clientes - Lealtad del cliente - Nombres de la compañía - Ordenes en espera - Canales de distribución - Colaboradores de negocios - Acuerdos de licencias - Contratos favorables - Acuerdos de franquicias
Capital organizacional	
Propiedad intelectual	Activos infraestructurales
<ul style="list-style-type: none"> - Patentes - Copyrights - Derechos de diseño - Secretos comerciales - Marcas registradas - Marcas de servicio 	<ul style="list-style-type: none"> - Filosofía de la administración - Cultura corporativa - Procesos gerenciales - Sistemas de información - Sistemas de trabajo en red - Relaciones financieras

Fuente. Mantilla, (2004).

4.4 Tipos de capital intelectual

A los activos intangibles también se les denomina capital intelectual, y este se clasifica en tres, según Mantilla (2004):

- **Capital humano**

“Hace referencia al saber cómo, las capacidades, habilidades, y experticia de los miembros humanos de la organización” (Mantilla, 2004). Este tipo de capital se debe proteger, ya que sólo los colaboradores de determinada empresa pueden adquirirlo, y en caso de que

se filtre o traslade, puede significar una ventaja competitiva para otra empresa. Kaplan & Norton (2004) añaden: “El capital humano se vuelve más valioso cuando se concentra en una cantidad relativamente reducida de familias de puestos estratégicos que ponen en práctica los procesos internos esenciales para la estrategia de la organización”.

- **Capital relacional**

“Incluye conexiones por fuera de la organización tales como lealtad al cliente, fondo de comercio y relaciones con proveedores” (Mantilla, 2004). Son todas aquellas relaciones, alianzas y cooperaciones que la empresa es capaz de crear con su entorno y que con el tiempo le generarán valor agregado.

- **Capital estructural**

También llamado capital organizacional, “incluye las capacidades organizacionales desarrolladas para satisfacer los requerimientos del mercado tales como las patentes” (Mantilla, 2004). Dichas capacidades son otorgadas por el conocimiento que se va formando a través del tiempo y durante el funcionamiento de la empresa, que tienen un carácter personalizado, pues ninguna organización es igual y de la misma manera, no puede generar información idéntica a las otras.

4.5 La importancia de gestionar los activos intangibles

“Al igual que cambia la economía, también debe cambiar la normativa contable; las normas que eran válidas para la economía industrial no lo son en la economía actual: la del conocimiento” Gonzáles & Fernández (2003).

Es importante gestionar e identificar los activos intangibles porque esa es la nueva realidad. Según Castro, Pavas & García, (2009): “le proporciona al ente que los valora mayor eficiencia y verdaderas fuentes de creación de valor”. Entiéndase “verdadera

fuelle de creación de valor” como el elemento adquirido por las empresas que se representa a través de “la capacidad de desarrollar relaciones estables con sus clientes y conseguir su fidelización, su capacidad para innovar e introducir nuevos productos o servicios al mercado, o la competencia técnica y motivación de su personal”. (Castro, Pavas & García, 2009) Y aunque es necesario seguir dando importancia a la gestión de los activos tangibles, ya no debe hacerse de manera exclusiva, pues se ha demostrado que el rendimiento de las empresas se ve deteriorado en gran medida si no se gestionan los activos intangibles al mismo tiempo y con igual prioridad. “El valor de las empresas en la actualidad viene dado por el conjunto de sus activos tangibles y el de sus intangibles”, afirma Castro, Pavas & García (2009).

No obstante “algunos directivos huyen asustados de la medición de sus activos intangibles porque estas mediciones por lo general son “más intangibles”, o más subjetivas, que las mediciones financieras que normalmente utilizan para motivar y evaluar el rendimiento” (Kaplan & Norton, 2004). Es importante tomar el riesgo, pues así como las organizaciones deben adaptarse a los cambios del entorno para perdurar en el tiempo, los modelos de gestión empresarial necesitan interiorizar la gestión de la información y la comunicación, o de lo contrario, ambos (los modelos, y con ellos, las empresas) quedarían obsoletos.

Igualmente, es primordial resaltar que la gestión de los activos intangibles depende en gran parte de la rentabilidad y sostenibilidad de cualquier empresa, pues, como lo afirma Kaplan & Norton (2004), aunque estos no afectan de inmediato y de forma directa los resultados financieros de la empresa, a largo plazo sí “influyen en los resultados (...) a través de la mejora de los procesos internos más importantes en la creación de valor para clientes y accionistas.”

4.6 ¿Cómo gestionar los activos intangibles?

La idea es detectar estos factores que son los que efectivamente podrán generar las ventajas competitivas sostenibles. Por esto para que los recursos de una empresa sean útiles deben

ser adecuadamente combinados y gestionados, para así generar una capacidad o una competencia esencial, ya sea en la cadena de valor de las operaciones como en la cadena de valor de innovación (Alvarado, 2009).

En primera instancia, para que sea exitoso, el plan de gestión de intangibles debe estar alineado con la estrategia y los objetivos de la empresa. De lo contrario, la inversión no daría los frutos esperados, pues “los directivos tienen que saber cómo planificar, establecer las prioridades y gestionar una cartera de capital de información que respalde la estrategia de la organización” (Kaplan & Norton 2004). “Si los activos no están coordinados con la estrategia o si la estrategia es defectuosa, los activos intangibles crearán poco valor, aun cuando se haya invertido en ellos una gran cantidad de dinero”, añaden los autores.

Pero también manifiestan que la gestión de intangibles es beneficiosa incluso cuando se cometen errores en medio de su implementación: aunque el proyecto falle al primer intento, “aun cuando las mediciones sean imprecisas, el mero hecho de tratar de valorar las capacidades de los empleados, los sistemas de información y el capital organizativo transmite la importancia de estos motores para la creación de valor”.

En segunda instancia, los líderes de la empresa deben preparar a sus colaboradores para el cambio (a manera de estrategia), e introducir una cultura de valores esenciales con el fin de que el nuevo plan de gestión se adecúe y permee la totalidad de la organización, (Kaplan & Norton, 2009).

Estos valores implican un cambio de comportamiento en los colaboradores y directivos de la empresa. Kaplan & Norton (2009) han establecido que no son valores cualesquiera los que generan dicho cambio de comportamiento, sino que se requiere infundir valores que permitan centrar la atención en el cliente, fomentar la innovación y los resultados, que incrementen el conocimiento de los empleados sobre la misión, visión y valores corporativos, que generen conciencia de responsabilidad, comunicación y de trabajo en equipo.

Por otro lado, Alvarado (2009) menciona los elementos indispensables para aumentar el capital intelectual de una empresa: la innovación y el aprendizaje organizacional, respaldados “en las tecnologías de la información y la comunicación, y en las personas de la organización”, considerando a estas últimas como el apoyo más importante y sólido para la nueva gestión a implementar. Dicha gestión de intangibles depende totalmente de la mentalidad de las personas que hacen parte de la empresa, pues sólo ellos pueden interiorizar la nueva cultura organizacional y llevar a cabo los nuevos procesos de manera óptima y objetiva.

En última instancia, Alvarado (2009) establece las diferencias entre gestión del capital intelectual y gestión del conocimiento, con el fin de resaltar la relación directa entre importancia e inherencia, partiendo del hecho de que la primera tiene por objetivo la construcción estratégica de activos intangibles, mientras que la segunda es de carácter más específico y operacional, pues su función es optimizar, adecuar y facilitar todos aquellos procedimientos relacionados con el conocimiento y la comunicación organizacional adecuada, su uso, creación y transformación, para que se dé una gestión efectiva del capital intelectual.

4.7 Matrices de gestión de intangibles

Cuando se quiere realizar un análisis exhaustivo de los modelos de gestión para los activos intangibles, encontramos que es posible encontrar un sinnúmero de autores que tratan dicho tema en una forma amplia y detallada, además de una gran variedad de singularidades. Algunos de ellos tienen como objetivo principal dar a conocer los términos financieros y organizacionales, mientras que otros se centran en las corrientes que establecen diferentes tipos de activos integradores como el mercado y la propiedad intelectual, teniendo como principio el individuo y la infraestructura. A continuación

Figura 1. Dimensiones del capital intelectual en cada modelo.

Modelos de medición	Dimensiones	
<i>Modelo de sveiby</i>	Estructura externa	
<i>Skandia</i>	Capital estructural	
	Capital clientes	
Cuadro de mando	Perspectiva clientes	
<i>Brooking</i>	Activos de mercado	Activos de infraestructura
<i>Intelect</i>	Capital relacional	
<i>Ministerio de Finanzas de dinamarca</i>	Entorno	

Fuente. Caba y Sierra, (2003).

se presenta un cuadro que sintetiza los más importantes, encontrado en Los activos intangibles: presente y futuro de su contabilización de Gonzáles & Fernández (2003):

Estos modelos manejan el capital intelectual de las dos cadenas de valor; es decir, en la cadena de valor de las operaciones y en la cadena de valor de la innovación. Los más conocidos son: Skandia Navigator (Leif and Malone, 1997), Intangible Assets Monitor (Sveiby, 1997) and Balanced Scorecard (Kaplan y Norton, 1994, p 6). Todos ellos consideran la estrategia (la visión, misión y objetivos) como la referencia principal y al capital humano, capital estructural y capital relacional como los agregados a manejar.

Dimensiones del capital intelectual		
Estructura interna		Competencia del personal
Capital relacional		Capital humano
Capital organizacional		
Perspectiva interna		Perspectiva empleados
Activos de estructuras	Activos de propiedad intelectual	Activos centrados en el individuo
Capital estructural		Capital humano
Sistema y procesos		Recursos humanos

4.8 Los intangibles a la luz de la norma internacional

La norma internacional considera que un recurso es un activo intangible cuando este se puede identificar como de carácter no monetario y sin apariencia física (NIC 38, 2005, párr. 9); además de tener estas características, el activo intangible, para poder ser reconocido como tal, debe cumplir los siguientes requisitos (NIC 38, 2005, párr. 10 y 21).

- Que se pueda identificar.
- Que se pueda controlar.
- Que le pueda generar, en futuro, beneficios económicos a la empresa.
- Que se pueda medir confiablemente.

La norma internacional realiza una lista de los elementos que no pueden considerarse como tales: las marcas, las cabeceras de periódicos o revistas, los sellos o denominaciones editoriales, las listas de clientes o partidas similares que se hayan generado internamente (NIC 38, 2005, párr. 63). A su vez, la misma norma aclara que en cuanto a las inversiones que realiza la empresa para tener a sus empleados capacitados, sería factible demostrar la generación futura de beneficios económicos, pero es difícil para la misma tener el control para que sus empleados continúen prestando el servicio; por lo tanto, la norma considera que hay un control insuficiente como para considerarlo un activo intangible (NIC 38, 2005, párr. 15).

De igual manera, analiza las habilidades técnicas o gerenciales, la cartera de los clientes, las cuotas de mercado, las relaciones con la clientela, y la lealtad de los clientes (NIC 38, 2005, párr. 16), por los cuales se considera que estos elementos se pueden clasificar como activos intangibles no identificables u ocultos. Por ello, de entrada, ya no están cumpliendo uno de los requisitos de la norma internacional: que el bien se pueda identificar. Leif Edvinsson y Michael S. Malone (2003), basándose en lo sucedido a la casa de *Software Lotus*, establecen que la realidad de muchas organizaciones es que algunos recursos ocultos le están generando valor a la organización, pues su valor en libros no coincide con el valor de mercado que puede tener el mismo negocio.

Este es un claro ejemplo de que la norma internacional a pesar de haber sido diseñada para mostrar mejor la realidad económica de la empresa, sigue desconociendo de manera cuantitativa la realidad de compañías como Lotus y muchas otras que, por estar dedicadas a la prestación de servicios y fundamentadas en gran parte en recursos intangibles, o que por el hecho de no poder contabilizar algunos de esos activos intangibles ocultos, seguirán presentado una enorme brecha entre lo contable y el valor de mercado.

La generación de valor de una empresa trata de ser medida pero no reflejada en los informes contables. Para ello, existen varias técnicas y modelos para evaluar los activos intangibles, según Fabio Rotstein y Juana Zuntini (2000). Entre las técnicas están el valor relativo, el puntaje balanceado, los modelos de competencia, el desempeño de subsistemas, los puntos de referencia (benchmarking), etc. Y los modelos de capital intelectual en los cuales, están inmersas las técnicas anteriores: Navigator de Skandia, *Balanced Business Scorecard*, Capital Intelectual de Johan Roos, Nicola Carlo Dragonetti y Goran Roos, *Intellectual Assets Monitor*, *Technology Broker*, el modelo de Dirección Estratégica por Competencias y el modelo *Intellect de Euroforum*. Todos estos modelos son más descriptivos que cuantitativos, pues si se analiza por ejemplo el modelo del *Balanced Scorecard* se encuentran perspectivas como aprendizaje, crecimiento, procesos internos y perspectiva del cliente cuya medición se realiza con indicadores no financieros.

4.9 Medición de los activos intangibles según la norma internacional

La norma internacional clasifica la forma de adquirir un bien intangible de la siguiente manera: comprado, intercambiado, generado internamente, adquirido con subsidio del gobierno y adquirido en una combinación de negocios.

El costo inicial de un bien intangible comprado será su valor de adquisición más todos los desembolsos necesarios para el funcionamiento del bien; el de un bien intangible adquirido por intercambio, el costo se medirá por su valor razonable negociado entre las

partes; para el bien generado internamente por la empresa, el costo estará dado por los desembolsos necesarios hechos para la creación, producción o preparación del activo; el costo de un bien adquirido con subsidio del gobierno será su valor razonable o un valor simbólico, más algún desembolso directamente atribuible para poner a funcionarlo; y para los bienes adquiridos en una combinación de negocios, será el valor razonable del mismo en la negociación hecha.

Encontrar la manera eficaz y definitiva para poder entender, evaluar y gestionar los activos intangibles de una organización no ha sido fácil, pues al ser activos totalmente “invisibles e imperceptibles” hace un poco más dispendiosa dicha búsqueda. No podemos decir que esta ha sido 100% fructífera a nivel general, pues cada organización tiene una combinación particular de conocimientos clave en función de los objetivos que se quieren alcanzar teniendo en cuenta la situación en la que puede encontrarse el mercado. Según Sveiby (1997) existen motivos claros por los que la valoración de estos activos intangibles no es tan común o tan frecuente como se quisiera:

- No existe un modelo teórico radical para poder realizar la revisión respectiva de aquello que puede dificultar el proceso de revisión y que muestra el desarrollo de indicadores clave.
- Muchas personas y hasta organizaciones pueden imaginarse que los datos respectivos a una gestión en este ámbito carecerían de mucho interés, aunque a decir verdad algunos analistas financieros ni siquiera saben interpretar dicha información.
- En ocasiones existe el temor a que dichas valoraciones puedan decir demasiado sobre lo que es o como es la organización, enfrentando la opinión de los clientes sobre la empresa, sus competidores, la imagen tanto interna como externa, sus ventajas competitivas, sus debilidades, oportunidades, entre otros.

Aunque dicho tipo de situaciones están presentes, se han logrado establecer algunos modelos de gestión eficaces como:

- ***Balanced Business Scorecard***

Representa un modelo previo de dirección estratégica relacionado con la gestión del capital intelectual. El modelo posibilita la adaptación continua de la estrategia de la empresa a los cambios detectados en los entornos tecnológicos, competitivos y de mercado. La herramienta reduce el exceso de información (limitando las áreas de medición) y vincula las acciones a corto plazo con la estrategia a largo plazo.

Esta herramienta efectiva de gestión aparece a principios de los años '90 con un grupo de empresas que buscaban formas innovadoras de evaluar el desempeño empresarial. Comúnmente llamado el “Cuadro de Mando Integral”, tiene como objetivo diseñar aquellos indicadores de elementos que no se reflejan en el sistema contable financiero, pero que afectan directamente sus resultados. Esta metodología ha sido planteada por Kaplan y Norton (1992, 2000) y lo que busca no es medir estos activos sino ofrecer una herramienta efectiva a los directivos para la toma de decisiones. Estos autores manifiestan que:

Los balances y unos indicadores financieros periódicos han de seguir teniendo un papel esencial a la hora de recordar a los ejecutivos que la mejora de la calidad, de los tiempos de respuesta, de la productividad y de los nuevos productos son medios para un fin, no el fin en sí mismo. Tales mejoras únicamente benefician a una empresa cuando pueden ser traducidas en una mejoría de las ventas, en menores gastos operativos o en una mayor utilización de los activos (Kaplan y Norton, 1992, 2000).

La diferencia de este sistema de gestión frente a otros que pueden ser más conocidos, es la forma como se seleccionan los indicadores, pues como se mencionó anteriormente, las aplicaciones puras no existen o son muy difíciles de conseguir, y cada organización establecida puede decidir el mejor camino para llegar a la construcción de un efectivo

Cuadro de Mando Integral (CMI). Las empresas que desean poner en práctica este procedimiento tienen que hacer un ejercicio estratégico para que la toma de decisiones sea oportuna y eficaz, y así mismo establezcan el conjunto de indicadores a tratar de manera equilibrada y entendiendo correctamente las diferentes perspectivas que lo forman.

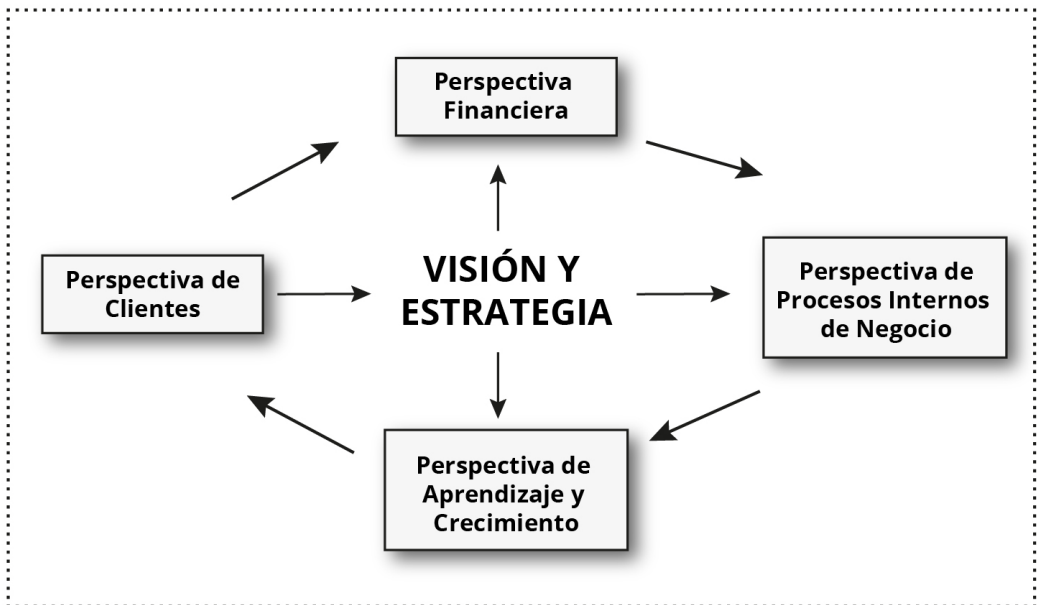
Las perspectivas que trata el CMI pueden clasificarse en cuatro, aunque no necesariamente constituyen una condición necesaria para tenerlo, pero si están presentes, se dividen en:

- **La perspectiva financiera** que incluye la visión que tienen los accionistas sobre la empresa y mide la creación de valor de la misma. Se incorpora en esta el capital financiero descrito en otros modelos dentro de los activos tangibles, y allí se especifica si todo lo hecho por la organización realmente se transforma en valor monetario y cumple el objetivo fundamental de toda compañía: “la creación de valor y el ánimo de lucro” (Dávila, 1999, p.38).
- **La perspectiva del cliente** en la que se ve reflejado el posicionamiento de la compañía en diferentes segmentos del mercado en donde se desea ser competitivo. El propósito principal de este bloque es identificar los valores relacionados directamente con el cliente y que pueden llegar a aumentar la capacidad competitiva de la empresa. Allí se reciben los indicadores que permiten determinar si los resultados que se alcanzan como consecuencia de una estrategia efectiva son verdaderamente satisfactorios. Estos indicadores pueden ser de satisfacción de clientes, retención de clientes y cuota de mercado (Nevado y López, 2002, p. 106).
- **La perspectiva del proceso interno del negocio** a la cual pertenecen una serie de indicadores no financieros tradicionales de la empresa. Este ítem se usa para realizar un análisis de la adecuación de procesos internos de la empresa al obtener la satisfacción del cliente y el logro de los altos niveles de rendimiento financiero, de forma que se puedan distinguir tres tipos de procesos: innovación, operaciones y servicio posventa. Aquí se incorporan todos aquellos indicadores que miden el valor

que se crea desde la recepción de un pedido hasta que éste es entregado: indicadores de calidad, gestión de proyectos (Nevado y López, 2002, p. 106).

- **La perspectiva de aprendizaje y crecimiento** que intenta medir la infraestructura que la empresa debe constituir para mejorar y crecer a un término de largo plazo. Este bloque plantea un conjunto de drivers del resto de las perspectivas pues constituyen el conjunto de activos que dotan a la empresa de las habilidades necesarias para mejorar y aprender. En esta perspectiva se debe medir fuentes de formación como las personas, los sistemas y los procedimientos (Nevado y López, 2002, p. 107), y se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto y no como una inversión.

Figura 2. homogenizar tamaños con el resto de figuras.



Fuente: Kaplan y Norton.

El modelo de Kaplan y Norton (1992, 2000) clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

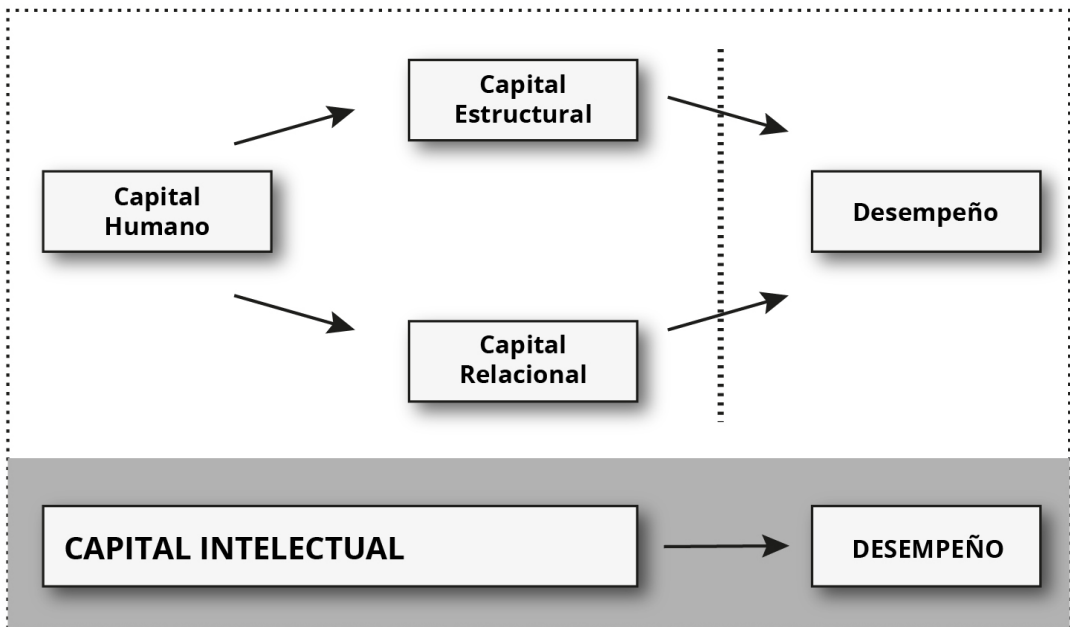
- **Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados).** Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación, entre otros.
- **Sistemas de Información (sistemas que proveen información útil para el trabajo).** Incluye indicadores como bases de datos estratégicos, software propio, patentes y copyright, etc.
- **Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción.** Incluye indicadores como iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa, entre otros.
- **Modelo de la Universidad West Ontario**

En esta propuesta los resultados empresariales están determinados por el nivel y la evolución de un sistema interrelacionado de bloques de capital intelectual. De este modo, el capital humano influye decisivamente sobre el capital clientes y el capital estructural, siendo los dos últimos interdependientes.

Este modelo fue presentado por Pomedá (2002) y desarrollado por Bontis (1996), quienes hacen un análisis referente a las relaciones de causa-efecto entre los elementos básicos considerados por ellos como Capital Intelectual (Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional) y su efecto en los resultados empresariales.

El profesor Nick Bontis (1996) añade una relación de causalidad entre los elementos del Capital Intelectual, siendo el Capital Humano el origen del desarrollo del Capital Relacional y Estructural, e influyen a su vez, en los resultados empresariales (Figura 3).

Figura 3. Causalidad entre los elementos del capital intelectual.



Fuente. Bontis, (1996).

Bontis considera que el término Capital Intelectual es extremadamente flexible y es partidario a que desarrolle un marco teórico que permita desenvolver rigurosamente la conceptualización de este tipo de activos y realice un análisis cada vez más amplio de sus interconexiones y contrapartidas; y piensa que el Capital Intelectual, está formado por: Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional (Cobo, 2006, p 276).

El modelo que propone mide la relación del Capital intelectual con los resultados empresariales, pero no define unos indicadores claros para la medición del Capital Intelectual; y considera que es el Capital Humano el factor explicativo de los otros dos componentes del Capital intelectual.

El principal aporte de este enfoque está en la administración del capital intelectual y, se proponen 10 fases para aplicarlo:

- Conducir una auditoría inicial de capital intelectual.
- Hacer de la administración del conocimiento un requerimiento para propósitos de evaluación de cada empleado y asignarles a éstos metas personales para el desarrollo del capital intelectual.
- Definir formalmente el rol del conocimiento en el negocio o en la industria donde se encuentra.
- Reclutar un líder responsable para el desarrollo del capital intelectual.
- Clasificar el portafolio intelectual para producir un mapa de conocimiento de la organización.
- Usar herramientas de sistemas y de información que ayuden al intercambio y codificación de la información.
- Enviar a los empleados a conferencias y exposiciones comerciales y aprovechar su conocimiento adquirido.
- Conducir consistentemente auditorías de capital intelectual para reevaluar la acumulación de conocimiento de la organización.
- Identificar huecos que puedan llenarse basándose en las debilidades de los competidores, clientes, proveedores y las mejores prácticas.
- Reunir el nuevo portafolio de conocimiento de la organización en un capítulo de capital intelectual en el reporte anual.

La efectividad de este modelo radica fundamentalmente en la importancia que tiene el capital humano y la consecución de metas, así como los indicadores de desempeño deseados y requeridos por la empresa. De la misma manera se confirma la importancia

del desarrollo de una cultura organizacional centrada en la inteligencia, ya que conlleva a estructurar organizaciones del conocimiento.

En la mayoría de los modelos descritos se obtiene un informe de capital intelectual. Mouritsen, Larsen y Buck (2001) hacen un estudio de las nuevas formas de informes de capital financiero con base en el trabajo que se realiza en 17 firmas danesas de tecnología de información, para analizar cómo se reporta su capital intelectual. Encuentran que el reporte de capital intelectual se basa en tres elementos: narrativas sobre el conocimiento, visualizaciones y números.

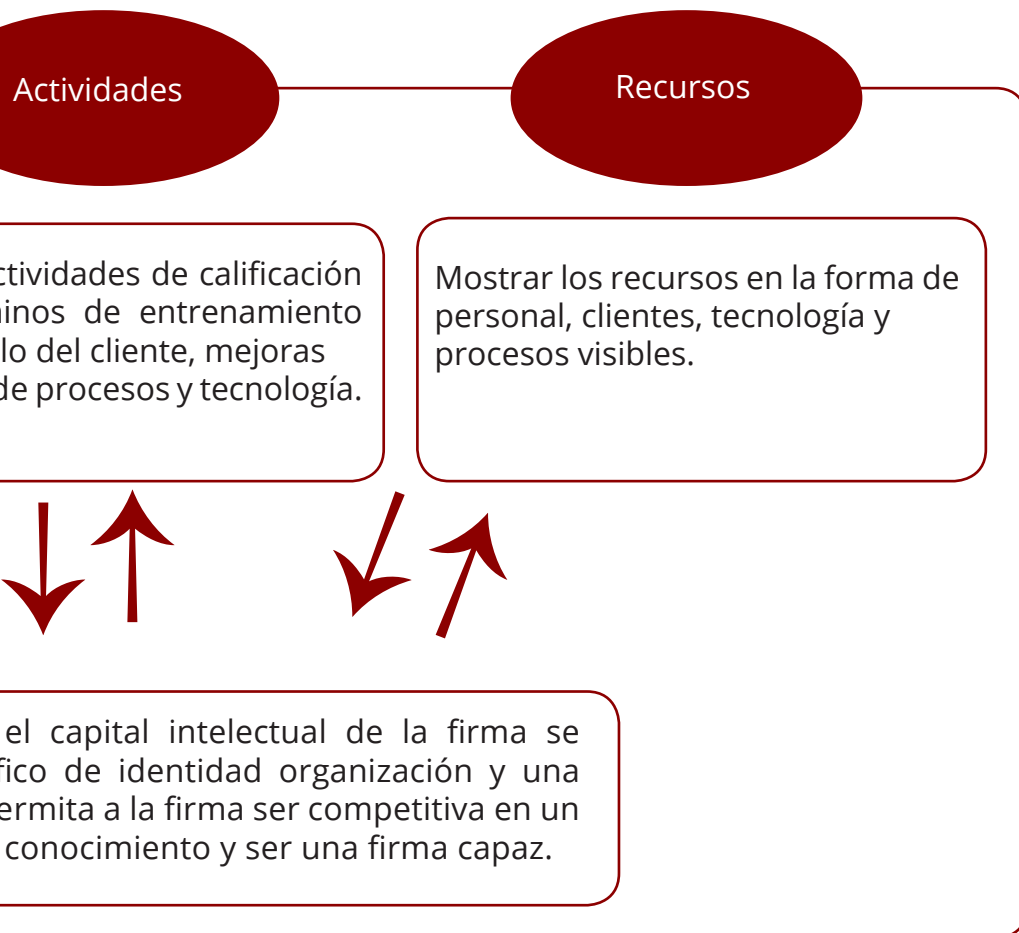
Los reportes de capital Intelectual no tienen un modelo establecido, pero de alguna forma se organizan en tres dimensiones:

- Tienen algún tipo de narrativa de conocimiento, por ejemplo, una historia sobre las capacidades de la firma y qué tan bien hacen su trabajo.
- Visualizaciones, se presentan una serie de retos sobre la gestión del conocimiento, que son los esfuerzos que debe hacer la gerencia para desarrollar y acondicionar los recursos de conocimiento de la firma. Estos retos ayudan a darle cuerpo a la narrativa inicial.
- Hay un reporte que combina números, visualización y la narrativa en una composición diseñada para mostrar el desarrollo de los recursos de conocimiento de la firma. La figura 3 ilustra cómo los números son definidos y conectados con un grupo de retos de gestión y cómo se conectan con la narrativa o la gran historia que los hace relevantes.

La gestión del capital intelectual, se dedica básicamente a crear, conseguir y gestionar eficazmente todos aquellos activos intelectuales necesarios para conseguir los objetivos de la empresa y llevar a término sus estrategias. La gestión del conocimiento se refiere a los aspectos tácticos y operacionales, ya que se centra en facilitar y gestionar las actividades relacionadas con el conocimiento como su creación, captura, transformación y uso. Su

base del aprendizaje individual se puede llegar hasta el aprendizaje de los clientes. Igualmente, mediante el desarrollo del capital humano se alcanza el capital financiero, y como resultado, el individuo se consolida como base de la empresa.

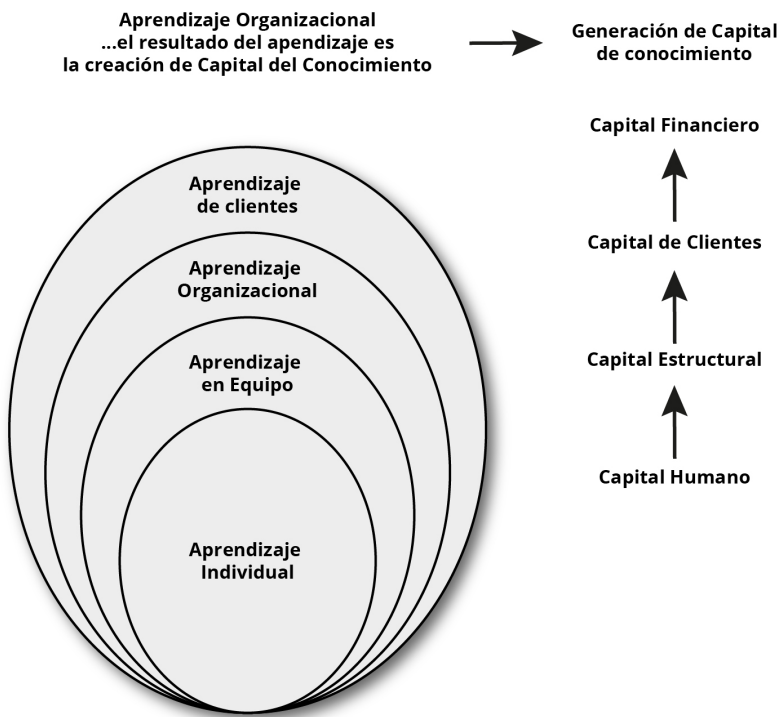
Para McCann (1996) la importancia del modelo radica en tomar el concepto estructural de Skandia y añadirlo al de cliente de capital. La composición del modelo se presenta como sigue: El capital del conocimiento está compuesto por un sistema holístico de tres elementos:



- **Capital humano:** Conocimiento, aptitudes que deben tener los empleados y competencias.
- **Capital estructural:** Capacidades instrumentales para satisfacer las necesidades del mercado.
- **Capital clientes:** Tienen relación con los esquemas de servicio, mercado y lealtad.

El *Canadian Imperial Bank of Commerce* diseñó su propio programa de desarrollo de liderazgo en torno al capital intelectual y desarrolló estas habilidades para encontrar un programa de préstamos destinados a financiar empresas basadas en conocimientos, utilizando la valoración del capital intelectual como activo clave.

Figura 5. Modelo de *Canadian Imperial Bank*.



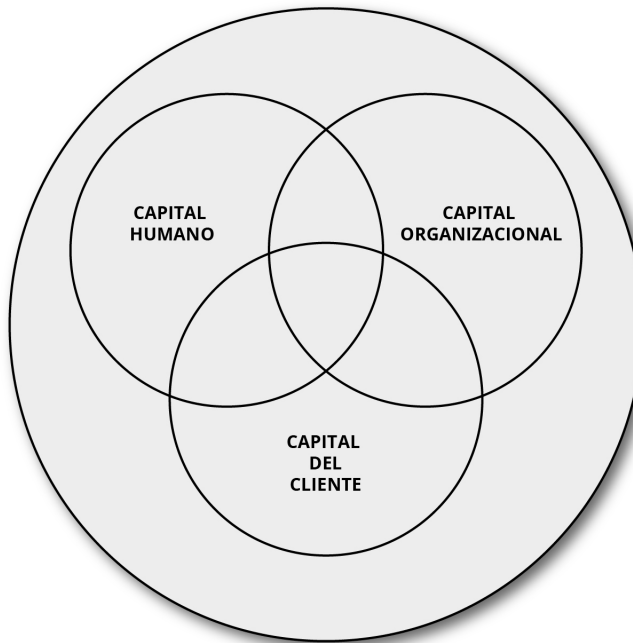
Fuente. Saint-Onge, (1996).

- **Modelo Dow Chemical**

Dow Chemical es una empresa norteamericana que inició el proceso de medición del capital intelectual desarrollando un método para clasificar y gestionar sus patentes, las cuales en su clasificación, valoración y gestión son la base de un primer paso importante para una medición posterior y gestión del resto de sus activos intangibles.

Como muestra la siguiente figura, el valor del capital intelectual sería el resultado de la intersección de sus tres componentes:

Figura 6. Modelo Dow Chemical.



Fuente. Euroforum, (1998).

Su modelo es un modelo que se plantea en seis fases (Cobo, 2006, p 307):

- **Integración de la cartera de activos intelectuales.** Se identifican todos los activos de propiedad intelectual, se determina su vigencia y se busca un negocio

central o centro de costos que se adueñe y pague los costos inherentes a la búsqueda y mantenimiento de la propiedad. En definitiva, esta primera fase consiste en establecer y determinar las propiedades que se tengan.

- **Clasificación de la propiedad.** Se determina el uso de la propiedad, cada negocio clasifica todas sus figuras de propiedad intelectual en tres categorías:
 - Las que el negocio está usando.
 - Las que el negocio usará.
 - Las que el negocio no usará.

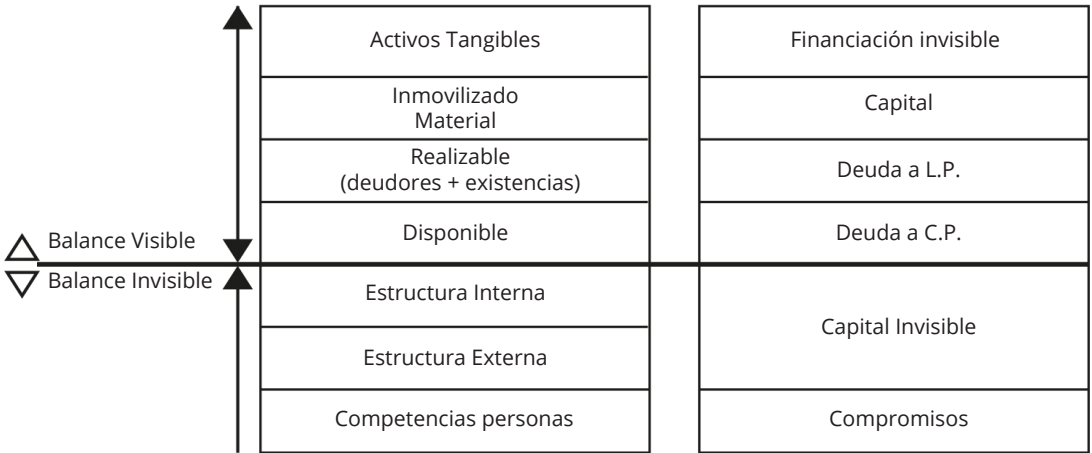
Se incluye información adicional sobre su status legal y comercial.

- **Estrategia a seguir.** Consiste en tomar la cartera y ver como se está utilizando e integrando en la estrategia comercial, con la identificación de las brechas entre esta y las capacidades de la cartera existente de activos intelectuales.
- **Valoración de la propiedad intelectual.** Se valora la propiedad con fines de licencia, prioridad, pago de impuestos, entre otros. Para ello se establece un método de valoración.
- **Evaluación competitiva.** Desarrolló el “árbol de patentes”, por medio del cual podía organizar sus propias patentes frente a las de la competencia, con el fin de evaluar factores como dominación, amplitud de cobertura, bloqueo y apertura de oportunidades.
- **Inversión.** Entendiendo el valor de los activos intelectuales existentes, su situación competitiva y sus metas, la empresa cierra las brechas entre su cartera y estrategia. Esto lo hace basada en desarrollo interno o mediante adquisiciones externas.

- **Modelo *Intellectual Assets Monitor***

Propuesto por Sveiby (1997) quien proporcionó el primer balance de activos intangibles en el que podemos encontrar la diferencia marcada entre el Capital Humano y el Capital Estructural.

Figura 7. Balance de activos intangibles.



Fuente. Sveiby, (1997).

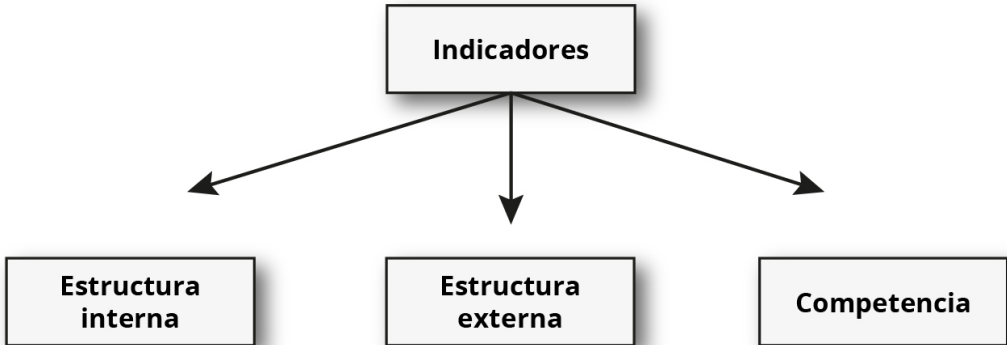
En este modelo se pueden distinguir las siguientes categorías de activos intangibles:

Competencia de las personas. Mide la capacidad de los empleados de actuar en una gran variedad de situaciones y de crear tanto activos materiales como inmateriales. Sveiby considera que las personas son el único agente verdadero en las organizaciones, y las encargadas de crear las otras dos categorías de activos intangibles: estructura interna y externa.

Estructura interna (organización). Se refiere a patentes, ideas, estructuras de funcionamiento, organización administrativa e informática, así como a la cultura de la empresa y al ambiente que se respira dentro de la misma.

Estructura externa (imagen). Comprende las relaciones con clientes y proveedores, las marcas comerciales y la imagen de la empresa.

Figura 8. Modelo de *Capital Intelectual de Sveiby*.



Fuente. Sveiby, (2000).

Si hablamos del desarrollo en el nivel estructural de dicho modelo, podemos decir que es similar al modelo de Skandia (1998) ya que muestra lo que se llama el Balance Invisible. El autor propone para la medición y evaluación de estos activos tres tipos de indicadores:

- Indicadores de crecimiento e innovación.
- Indicadores de eficiencia.
- Indicadores de estabilidad.

Figura 9. *Intellectual Assesst Monitor.*

	COMPETENCIAS	ESTRUCTURA INTERNA	ESTRUCTURA ESTRUCTURA
Indicadores de Crecimiento / Innovación	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia - Nivel de Educación - Rotación - Clientes que fomentan las competencias 	<ul style="list-style-type: none"> - Inversión en nuevos métodos y sistemas - Inversión en los sistemas de información - Contribución de los clientes a la estructura interna 	<ul style="list-style-type: none"> - Rentabilidad por cliente - Crecimiento orgánico
Indicadores de Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> - Valor añadido por profesional - Proporción de profesionales 	<ul style="list-style-type: none"> - Proporción del personal de apoyo - Ventas por personal de apoyo - Medidas de valores y actitud 	<ul style="list-style-type: none"> - Índice de satisfacción de los clientes - Índice éxito / fracaso - Venta por cliente
Indicadores de Estabilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Edad media - Antigüedad - Posición remunerada relativa - Rotación de profesionales 	<ul style="list-style-type: none"> - Edad de la organización - Rotación del personal de apoyo - El ratio rookie 	<ul style="list-style-type: none"> - Proporción de grandes clientes - Ratios de clientes fieles - Estructura de antigüedad - Frecuencia de repetición

Fuente. Sveiby, (1997).

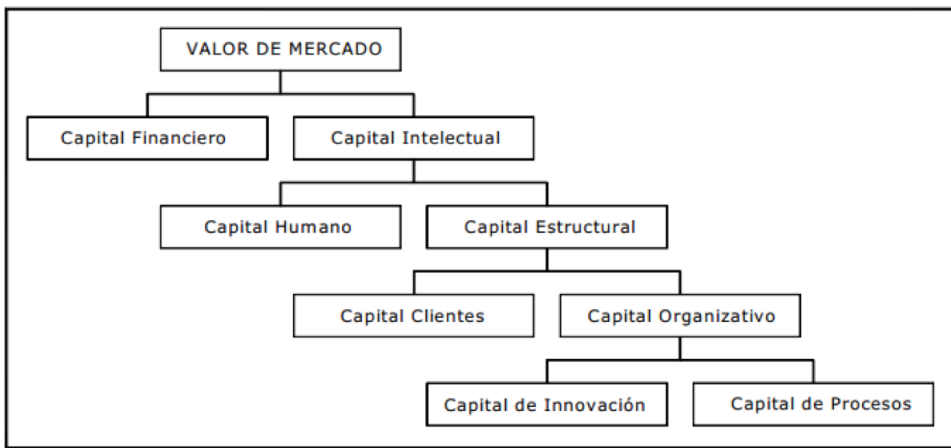
• **Modelo Navegador de Skandia**

Este es un modelo de gestión o sistema de capital Intelectual propuesto por la compañía de seguros y servicios financieros Skandia, fundada en Suecia en 1855. Su eje iniciador fue el área de negocios de seguros y servicios financieros en donde se ha dado mayor importancia al conocimiento y a la búsqueda de herramientas para medirlo eficientemente.

Fue presentado por Edvinsson y Malone en 1998 como anexo del informe anual de la compañía en la que se mostró el aporte del capital intelectual en los estados financieros, su objetivo principal era generar una herramienta para direccionar el proceso directivo de la toma de decisiones.

En septiembre de 1991 Skandia creó el primer departamento corporativo de capital intelectual y su director fue Leif Edvinsson, con el único objetivo de desarrollar nuevos instrumentos de medición para visualizar el capital intelectual como un complemento más del balance general. Edvinsson plantea cómo es posible que una empresa que invierte en las cosas que la hacen competitiva, como el capital humano y la tecnología informática, a corto plazo sufra un deterioro de su estado de pérdidas y ganancias lo cual reduce el balance general, y en consecuencia el valor en libros de la organización (Edvinsson y Malone, 2003).

Figura 10. Esquema de Valor de Mercado de *Skandia*.



Fuente. Edvinsson y Malone, (1997).

Aquí se representa el esquema de valor del capital intelectual en el cual:

El capital humano recoge todas las capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas y la experiencia de los empleados y directivos de la empresa.

El capital estructural es la estructura que incorpora, forma y sostiene el capital humano. Es también la capacidad organizacional que incluye los sistemas físicos usados para transmitir y almacenar el material intelectual.

Una manera más fácil de visualizar este componente es dividirlo en dos:

El capital clientes consiste en las relaciones que tienen las empresas con sus clientes y su lealtad.

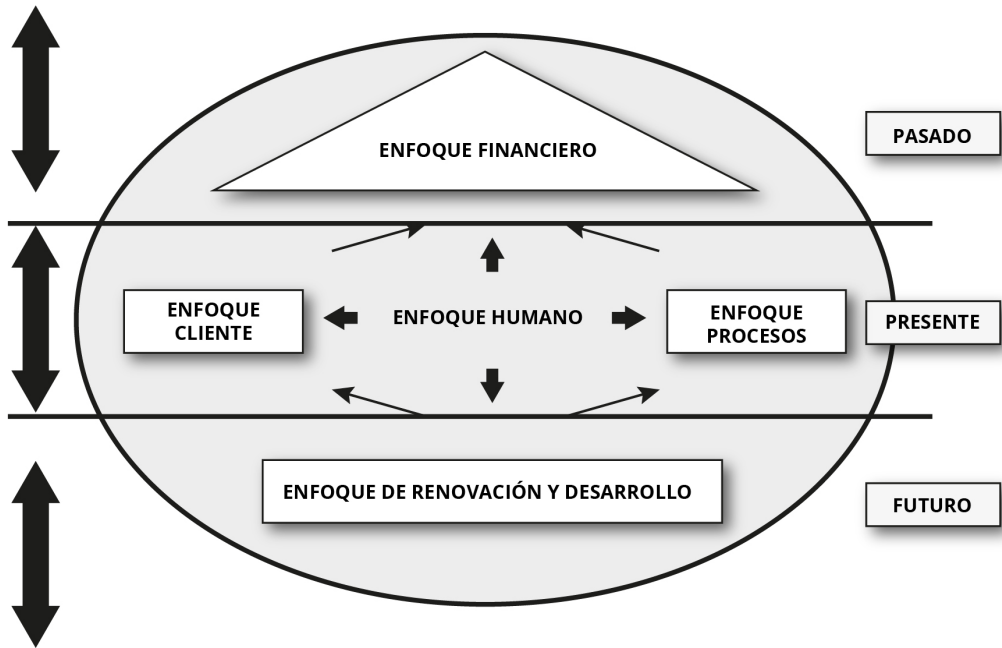
El capital organizacional es la inversión de la empresa en sistemas, herramientas y filosofía operativa. Este se divide en dos subcategorías:

- Capital innovación que es la capacidad de renovación y los resultados de la innovación en forma de derechos comerciales protegidos, propiedad intelectual, talentos y otros activos intangibles, usados para crear y llevar rápidamente al mercado nuevos productos y servicios.
- Capital proceso que es el conocimiento práctico que se utiliza en la generación continua de valor (procesos de trabajo, técnicas como la ISO y programas para empleados que tiendan a aumentar y a fortalecer la eficiencia de la producción o la prestación de servicios).

El navegador no se estructura en función de los elementos del capital intelectual sino alrededor de “áreas de enfoque”, donde la empresa centra su atención y para las cuáles se establece un sistema de indicadores. Las áreas de enfoque son el enfoque financiero, el enfoque clientes, el enfoque proceso, el enfoque de renovación y desarrollo, y el enfoque humano.

Este sistema realiza una propuesta para su medición y su gestión tanto por lo explícito de sus componentes, como por la definición de indicadores. La dimensión temporal está muy presente en ese modelo ya que traslada la gestión de indicadores desde el pasado hasta el futuro.

Figura 11. Navegador de *Skandia*.



Fuente. Edvinsson y Malone, (1997).

Esta figura representa la aplicación a los enfoques de un horizonte temporal predeterminado, que es uno de los aspectos más innovadores del modelo. Así, el pasado de la empresa se muestra mediante el enfoque financiero; los enfoques de clientes y de procesos definen el presente de la empresa; y el enfoque de renovación y desarrollo debe presentar el futuro deseado para la organización. El enfoque humano es el centro de gravedad del navegador, directamente relacionado con las otras perspectivas del capital intelectual.

- ***Technology Broker***

El objetivo de esta auditoría consiste en examinar todos los activos inmateriales de la empresa y documentar su existencia, su estado actual y su valor (Brooking, 1997, p 103).

Brooking (1997) parte del mismo concepto que el modelo de *Skandia*: “el valor de mercado de las empresas es la suma de los activos tangibles y el Capital Intelectual”. El modelo no llega a la definición de indicadores cuantitativos, sino que se basa en la revisión de un listado de cuestiones cualitativas, entre ellas la propiedad intelectual. Brooking (1997) incide en la necesidad del desarrollo de una metodología para auditar la información relacionada con el capital intelectual.

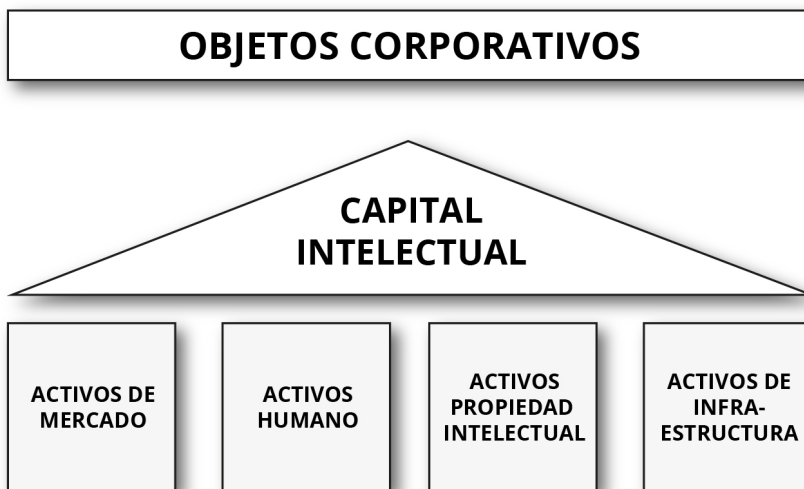
Brooking (1997) clasifica los activos intangibles en cuatro bloques (figura 12):

- **Activos de mercado:** son activos que aseguran que los clientes conozcan la identidad de la empresa y lo que hace. Estos activos se derivan de una relación favorable de la empresa con su mercado y proporcionan una ventaja competitiva a la empresa.
- **Activos de propiedad intelectual:** son activos corporativos que incluyen el saber hacer; algunos de ellos, protegidos legalmente proporcionan valor a los sistemas y paquetes tecnológicos de la empresa. La posesión de estos activos supone su explotación en exclusiva.
- **Activos humanos:** estos son activos centrados en los individuos. Los nuevos empleados serán los trabajadores del conocimiento, a los cuales, se les exigirá capacidad para aprender continuamente. Por lo tanto, la capacidad de aprender y utilizar el conocimiento a partir de las competencias y motivaciones de las personas, será un activo de vital importancia para la empresa. Estos activos no son propiedad de la empresa, no obstante, se considera que deben ser valorados en función de lo que aportan a la misma.
- **Activos de infraestructuras:** son aquellas tecnologías, metodologías y procesos que hacen posible el funcionamiento de la organización, que incluye la cultura corporativa, las metodologías de cálculo, los métodos de dirección, la estructura financiera, las bases de datos de información sobre el mercado los clientes, así como los sistemas de comunicación. Es decir, los elementos que definen la forma

de trabajo de la organización, pero que no se refieren al valor de los intangibles que integran el patrimonio de la empresa. Estos activos son importantes porque aportan orden, seguridad, corrección y calidad a la organización y además, proporcionan un contexto para que los empleados de la empresa trabajen y se comuniquen entre sí.

Los dos primeros bloques corresponden al capital relacional de otros modelos, y los otros dos corresponden al capital humano y estructural, respectivamente. En la siguiente figura observamos gráficamente el modelo propuesto:

Figura 12. Modelo *Technology Broker*.



Fuente. Brooking, (1997).

Brooking (1997) plantea el enfoque del capital intelectual mediante un proceso de auditoría que ayude a examinar todos los activos inmateriales de la empresa y documentar su existencia, su estado actual y, si es posible su valor. Esta auditoría sugiere las siguientes fases:

- Identificación de los objetivos, ámbitos y límites.
- Determinación del conjunto de aspectos óptimos.

- Asignación de supervalores a los aspectos.
- Elección del método de auditoría.
- Auditoría de los aspectos.
- Documentación del valor del activo en la base de conocimientos del CI.

Brooking no incluye en su modelo un informe final de capital intelectual ni índices particulares. Su trabajo se orienta al interior de la empresa, concentrándose en cómo los directivos deben servirse de las indicaciones del CI para modificar su propia conciencia del valor de este. Se pretende con este modelo que la empresa se comprenda así misma y se fortalezca. (Eddvinsson y Malone, 2003, p 197).

Este modelo pretende proveer una herramienta que permita realizar las siguientes acciones (Brooking, 1997, p 104-106):

- Validar la capacidad de la organización para alcanzar sus metas
- Planificar la Investigación y el desarrollo.
- Proveer información básica para programas de reingeniería.
- Proveer focos para la educación organizacional y programas de formación.
- Cálculo del valor de la empresa.
- Ampliar la memoria organizacional.

Fortaleza: su principal aporte es la relevancia otorgada y el tratamiento específico que efectúa de la propiedad intelectual (Nevado, 2008, p 45-70).

Debilidades: falta de análisis cuantitativos. Difícil aplicación práctica, pues para su aplicación se requieren seis tipos distintos de profesionales, que implican costos muy altos, los cuales muchas empresas estarían renuentes a incurrir, son ellos (Brooking, 1997, p 116):

- Especialistas en estrategia corporativa.
- Expertos financieros.
- Expertos en talento humano.

- Analistas de conocimientos.
- Expertos en propiedad intelectual.
- Expertos en *Marketing*.

El modelo finaliza con la referenciación y muestreo de la auditoria del capital intelectual y las bondades de la medición de C. I. dentro de las cuales se cuenta con la confirmación de la capacidad de la organización para la consecución de sus metas, la planificación de la investigación y su desarrollo González et al (1996).

4.10 Descripción de casos empresariales de gestión de activos intangibles

- **Coca-Cola**

Es reconocida como la marca más valiosa del mundo y maneja otras doce, que valen varios miles de millones de dólares (Coca-Coca Light, Fanta, Sprite, Coca-Cola Zero, agua vitaminada, Powerade y Minute Maid. The Coca-Cola Company, 2013).

Coca-Cola es una empresa gigantesca con miles de empleados. La calidad del producto junto con su larga trayectoria en el mercado de bebidas hace de esta compañía algo más que un nombre, una fábrica o simplemente una representación gráfica de un producto consumido por millones de personas en el mundo. Coca-cola es una familia, es una unión de ideales y proyectos imaginados de personas que, con un sueño lograron llegar a ser lo que hoy es.

Detrás de toda la publicidad, los consumidores, colaboradores e inversionistas se despliega una cantidad de elementos bastante considerable. El nombre de la compañía, tanto por reconocimiento como por calidad ha tomado un valor incluso mayor al de todos los productos que esta presenta al público. El logo y lo que representa genera un valor corporativo bastante alto y es allí donde el valor de los intangibles toma su lugar. Si Coca-cola decide por alguna razón vender la empresa muy probablemente el alto

costo será debido a la reputación y reconocimiento mundial que ésta tiene, la calidad del producto pasará a segundo plano.

- **Real Madrid**

Para el club de fútbol Real Madrid, los activos intangibles suponen un impacto significativo en el valor de una empresa. Tienen en cuenta:

- **Capital humano:** valor generado por la contribución de las personas a la organización.
- **Capacidad de innovación:** recursos de la empresa disponibles para competir y adaptar la gestión de la empresa a los entornos competitivos de esta.
- **Reputación corporativa:** opinión/impresión provocada en los grupos de interés de la organización la conducta de gestión percibida.
- **Marca:** título que concede el derecho exclusivo a la utilización de un signo para la identificación de un producto o servicio en el mercado.

Algunos ejemplos de los beneficios que la gestión de intangibles ha traído a este club de fútbol son los acuerdos de patrocinio y los derechos que pueden cobrar a otras empresas por usar su imagen (OPEM, 2010).

- **Apple Inc.**

Todo el mundo sabe que Apple es la primera compañía de alta tecnología en la economía del conocimiento. Steve Jobs volvió Apple Inc. la compañía de tecnología más valiosa del mundo con productos de alta tecnología como el iPad y el iPhone. Un vistazo a los manuales de capacitación confidenciales, una grabación de una reunión y entrevistas con más de una docena de empleados actuales y anteriores revela algunos de los secretos del *Store* de Apple. Estos incluyen: el control intensivo de cómo los empleados

interactúan con los clientes, la formación con guión de soporte técnico en el sitio y la consideración de todos los detalles del *Store* como las fotos precargadas y la música en los dispositivos de demostración.

La clave del éxito es diseño de la tienda y la extensa formación de los empleados. De acuerdo con varios empleados y manuales de capacitación, a los asociados de ventas se les enseña una inusual filosofía de ventas: no vender, sino ayudar a los clientes a resolver problemas. “Su trabajo es entender todas las necesidades de sus clientes - algunos de los cuales ni siquiera se dan cuenta de qué tienen”, dice un manual de capacitación.

5. METODOLOGÍA

Según Carlos Méndez “La investigación descriptiva identifica las características del universo de investigación, señala formas de conducta, y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba asociación entre variables de investigación” (Méndez, 2001).

De acuerdo con la definición anterior y los objetivos planteados, la investigación es de tipo descriptivo, y analítico por cuanto permite identificar las características del universo investigado, es decir los elementos, los componentes que inciden de manera directa en la gestión de intangibles en los diferentes grupos de interés.

El proceso de investigación se inicia con la investigación del marco teórico así como un análisis descriptivo de los procesos a desarrollar en el diseño de indicadores de la gestión de intangibles.

- **Fuentes y técnicas para la recolección de la información:** fuentes secundarias: biblioteca, libros, trabajos de grado, diccionarios, Internet.
- **Consulta y recopilación documental:** fuentes históricas, desarrollos teóricos, trabajos de investigación. Para la recolección de información se recurre al apoyo de estudiantes del semillero de investigación.
- **Diseño de la batería de indicadores:** presentación de una batería de indicadores de gestión de intangibles dirigida a las PyMEs.

6. RESULTADOS

Para la creación de la batería de herramientas se tuvo en cuenta las siguientes fases:

- **Fase 1: Identificación**

Identificar los intangibles relacionados con los objetivos estratégicos y las actividades que afectan a estos recursos.

Objetivo: creación de una Red de Intangibles para PyMEs en Colombia, partiendo de las necesidades propias de cada empresa.

- **Fase 2: Medición**

Definir indicadores específicos que sirvan para la medición aproximada de cada intangible.

Objetivo: creación de un sistema de medida estable que permita la comparabilidad de los intangibles de cada PyME.

- **Fase 3: Seguimiento y acción**

Evaluación de la situación encontrada en la cual se ve reflejado el capital intelectual de la compañía y conocimiento de los efectos de las distintas actividades sobre los recursos intangibles.

El proceso culmina cuando se ha logrado la integración del proceso de gestión de intangibles con las demás rutinas de gestión de la empresa.

Cuanto más sistematizado esté el proceso mayor será el conocimiento que la compañía obtenga sobre sí misma.

- **Batería en Gestión de intangibles (Diagnóstico)**

A continuación se encuentran reflejados los indicadores, según la propuesta de investigación trabajada, donde aparecen los 34 descriptores trabajados según las variables (intangibles).

Tabla 2. Descriptores para evaluación de intangibles.

	No	PRÁCTICAS A EVALUAR LA GESTIÓN DE INTANGIBLES Y EL CAPITAL RELACIONAL	A	B	C	D	E
						D	
ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA GESTIÓN DE INTANGIBLES	1	Las directivas trabajan de manera comprometida con el desarrollo de las actividades de gestión de intangibles que generan valor tanto para el cliente como para la organización, teniendo en cuenta su misión y política con el fundamento que los activos intangibles constituyen una fuente de ventajas competitivas sostenibles como lo son continuidad en el mercado y diferenciación frente a su competencia.					
	2	La organización genera espacios para la investigación y la gestión del conocimiento.					
	3	Las directivas orientan, documentan y difunden activos intangibles pretendiendo generar sentido de pertenencia creando así factores de éxito.					
	4	La dirección es ampliamente adaptativa y busca mantener a la organización actualizada respecto al surgimiento de nuevos conocimientos y/o tecnologías.					

Tabla 2. Descriptores para evaluación de intangibles (continuación).

	No	PRÁCTICAS A EVALUAR LA GESTIÓN DE INTANGIBLES Y EL CAPITAL RELACIONAL	A	B	C	D	E
GESTIÓN DE INTANGIBLES	5	La organización cuenta con capital organizacional, donde por medio de ayudas materiales y estrategias se genere mayor valor a lo intangible, motivando al capital humano al constante crecimiento organizacional.					
	6	La organización realiza actividades que facilitan un mayor desarrollo económico, por medio de un manejo estratégico de riesgos, manejo de la cadena del valor añadido, buenas relaciones con inversores y eficiencia del uso de recursos, como intangible primordial.					
	7	La organización ha establecido mecanismos de participación, de liderazgo, colaboración y motivación para sus colaboradores.					
		La organización cuenta con capital relacional con el fin de maximizar alianzas para obtener mayores clientes por medio de estrategias, tales como adecuación de los sistemas informáticos, apreciación de la compañía externamente, propiedad, planta y equipo.					

Tabla 2. Descriptores para evaluación de intangibles (continuación).

	No	PRÁCTICAS A EVALUAR LA GESTIÓN DE INTANGIBLES Y EL CAPITAL RELACIONAL	A	B	C	D	E
GESTIÓN DE INTANGIBLES	9	Los conceptos de gestión que se basan en los criterios de transparencia, comportamiento ético y respeto, hacia todos los grupos e intereses citados en responsabilidad corporativa dentro de la organización se encuentran documentados y se han puesto en marcha.					
	10	La organización cuenta con programas para la prevención y manejo de contaminantes físicos ambientales y sociales (conflictos, comunicación, ausentismo, productividad).					
IMPACTO DE LA GESTIÓN DE INTANGIBLES	11	Se han desarrollado métodos para la recolección de la información obtenida por medio de los indicadores con el fin de generar estrategias de mejora y socializar las mismas al personal de la organización con el fin de generar participación activa desde todas las áreas de la misma.					
	12	Los grupos de interés reconocen que la organización esta direccionada bajo principios y prácticas éticas y responsables.					
		Se han desarrollado indicadores de impacto de la gestión de intangibles tomando como punto de referencia la visión de la organización.					

Tabla 2. Descriptores para evaluación de intangibles (continuación).

	No	PRÁCTICAS A EVALUAR LA GESTIÓN DE INTANGIBLES Y EL CAPITAL RELACIONAL	A	B	C	D	E
IMPACTO DE LA GESTIÓN DE INTANGIBLES	14	La organización ha generado mayores niveles de confianza con sus grupos de interés por medio de un acercamiento a los mismos a través de diferentes medios de comunicación y tienen establecidas estrategias de comunicación asertiva.					
CAPITAL RELACIONAL Y POLITICAS DE LA EMPRESA	15	Integralidad entre la misión y visión de la empresa cumpliendo con sus objetivos y metas entorno al capital relacional en desarrollo.					
	16	La organización a través del capital relacional genera continuamente procesos de calidad innovadores.					
	17	Socialización de las estrategias entorno al capital relacional a toda la organización.					
	18	La organización comprende, identifica y analiza el capital relacional como propuesta de valor.					
GESTIÓN DEL CAPITAL RELACIONAL EN LA ORGANIZACIÓN	19	La organización fortalece sus relaciones externas e internas generando confianza en el mercado con un mejoramiento continuo que le da competitividad empresarial.					
	20	La organización utiliza continuamente su capital relacional para dar valor a su plan de negocio.					

Tabla 2. Descriptores para evaluación de intangibles (continuación).

	No	PRÁCTICAS A EVALUAR LA GESTIÓN DE INTANGIBLES Y EL CAPITAL RELACIONAL	A	B	C	D	E
GESTIÓN DEL CAPITAL RELACIONAL EN LA ORGANIZACIÓN	21	La organización en todos sus procesos aplica el capital relacional dando productos o servicios de alta calidad.					
	22	Se conoce al cliente externo, se genera satisfacción ante sus necesidades innovación continua. Materia prima de alta calidad.					
	23	Existe interacción continua con la red empresarial, conocimientos compartidos, difusión masiva en redes sociales, alianzas estratégicas, nuevos inversionistas y fortalecimiento de relaciones.					
IMPACTO DEL CAPITAL RELACIONAL EN LA ORGANIZACIÓN	24	La empresa ha establecido un sistema de medición y control que le permite evaluar su impacto y socializar a todas las áreas de la organización los resultados obtenidos.					
	25	La organización manifiesta en su diario quehacer los componentes del capital relacional lo que hace un mejoramiento continuo institucional.					
	26	La organización es reconocida por otras instituciones, clientes, inversionistas como líder en procesos de calidad, sostenibilidad, innovación generando alianzas estratégicas.					

Tabla 2. Descriptores para evaluación de intangibles (continuación).

	No	PRÁCTICAS A EVALUAR LA GESTIÓN DE INTANGIBLES Y EL CAPITAL RELACIONAL	A	B	C	D	E
CAPITAL HUMANO	27	La organización cuenta con un modelo de clima organizacional integrado con su misión, visión, principios y valores; y se comparte la cultura de la RSE en toda la organización.					
	28	La dirección está comprometida con el desarrollo laboral de sus empleados dentro de la empresa y los premia por sus buenas competencias por medio de incentivos.					
	29	En la organización se da respuesta a las demandas y expectativas de la sociedad, proporcionando credibilidad a las ideas aportadas dentro de la organización, conservando un proceso dinámico con adecuado equilibrio entre la cultura y la calidad.					
		Se cumple con las exigencias mínimas de implementación de herramientas para cada labor a desempeñar, el factor ergonómico y la relación directa que tiene el buen uso que le anexe el talento humano, que atañe mayor productividad a la organización por medio de la correcta utilización del mismo.					

Tabla 2. Descriptores para evaluación de intangibles (continuación).

	No	PRÁCTICAS A EVALUAR LA GESTIÓN DE INTANGIBLES Y EL CAPITAL RELACIONAL	A	B	C	D	E
CAPITAL ESTRUCTURAL	31	La organización cuenta con un programa para la identificación y medición del impacto de las acciones formativas en la organización, generando estructuración de cargos y ascensos si estos lo ameritan y destinando un rubro especial para formación educativa.					
	32	Se cuenta con un plan diseñado para imagen financiera, comercial, interna y pública (visibilidad mediática de la empresa, comunicación con los <i>Stakeholders</i> , responsabilidad corporativa, relaciones intersectoriales).					
CAPITAL DE LOS CLIENTES	33	Se desarrollan programas de mejoramiento de la calidad de servicios prestados, midiendo el impacto de esta mejora en satisfacción y calidad de servicios.					
	34	Se actúa sobre el entorno (percepción social de clientes sobre el tipo de negocio y/o servicio prestado).					

Fuente. Elaboración propia de los autores.

A continuación se presenta la ficha técnica para la creación de indicadores:

Tabla 3. Ficha técnica explicativa para la creación de indicadores para la gestión de intangibles.

Nombre del Indicador	Capacidad de Innovación de la Organización
Sigla	CIO
Objetivo	Medir, mediante la aplicación de este indicador, la importancia que da la compañía a la gestión del conocimiento de sus trabajadores y a la gestión de intangibles.
Definiciones y Conceptos	<p>Numerador: Es el valor total en pesos invertido en recurso humano y/o tecnológico, ya sea de asesorías externas o de colaboradores internos, para el desarrollo del programa de medición de intangibles y capacitaciones académicas acerca de las aéreas de trabajo, productividad creatividad y desempeño.</p> <p>Denominador: Valor total del presupuesto de la compañía en pesos</p>
Método de medición	Porcentaje de recursos que destina la empresa a la identificación de intangibles, investigación y gestión del conocimiento.
Unidad de medida	División entre el numerador y el denominador multiplicado por 100 Pesos Colombianos
Fórmula	$CIO = PGI/PT *100$
Variables	<p>PGI: recursos que destina la empresa a la identificación de intangibles, investigación y Gestión del conocimiento</p> <p>PT: Presupuesto total</p>
Limitaciones del indicador	No mide el valor invertido en otros procesos diferentes a la gestión de intangibles.
Fuente de datos	Gerencia financiera: PT Recursos humanos: PGI
Desagregación temática	Valor en pesos.
Periodicidad de datos	Anual.
Fecha de Información disponible	2008, 2009, 2010, 2011 y 2012
Responsable	Gerencia financiera y recursos humanos
Observaciones	En el valor invertido debe tenerse en cuenta el sueldo devengado del colaborador que desarrolle la medición y evaluación del indicador, o el pago en asesorías externas.

Nombre del indicador	Valores, actitud y motivación de los empleados.
Sigla	VAMEM
Objetivo	Medir, la confianza que nuestros empleados depositan en su jefe de área con el test <i>Levering Trust Index</i> , el cual lo mide psicológicamente y no tiene preguntas de sugestión que hacen que el empleado conteste sin sesgos.
Definiciones y Conceptos	Numerador: Test aplicados con resultados de 70% o mas. Denominador: Total de test aplicados en las comunidades colaboradoras.
Método de medición	Porcentaje de <i>Test Levering Trust Index</i> positivos para confianza de los empleados en los jefes.
Unidad de Medida	División entre el numerador y el denominador multiplicado por 100. Test
Fórmula	$VANEM = \frac{TLTI\ p}{TLTI} * 100$
Variables	TLTI p: Numero de test positivos para confianza en el jefe TLTI: Total de test Levering realizadas
Limitaciones del Indicador	No mide los test negativos.
Fuente de datos	Recursos humanos: TLTI p Recursos humanos: TLTI
Desagregación Temática	Test realizados
Periodicidad de Datos	Anual
Fecha de Información disponible	2008, 2009, 2010, 2011 y 2012
Responsable	Recursos Humanos
Observaciones	Los test deben ser aplicados de manera personalizada por psicología y de manera anónima.

Nombre del indicador	Relaciones con los grupos de interés externo.
Sigla	CR
Objetivo	Medir la contribución a la imagen de la compañía que realizan los grupos de interés externos, para empezar a valorar el capital relacional.
Definiciones y conceptos	Número de grupos de interés externos: proveedores, canal de distribución, bancos, políticos, instituciones y accionistas que aumentan la satisfacción de los clientes.
Método de medición	Frecuencia absoluta
Unidad de medida	Número absoluto Grupos de interés
Fórmula	Grupos de Interés externos que contribuyen a mejorar nuestra imagen.
VARIABLES	GI: Grupos de Interés
Limitaciones del indicador	No mide la colaboración del aporte de la buena imagen en colaboradores internos.
Fuente de datos	Gerencia comercial
Desagregación temática	Grupos de Interés externos
Periodicidad de datos	Anual.
Fecha de información disponible	2008, 2009, 2010, 2011 y 2012
Responsable	Gerencia Comercial
Observaciones	No deben incluirse colaboradores externos que no contribuyan a la satisfacción del cliente.
Nombre del indicador	Incentivos económicos
Sigla	IE
Objetivo	Medir en pesos el costo que la compañía invierte en incentivar los aumentos de producción de sus clientes internos.
Definiciones y conceptos	Numerador: valor en pesos de las bonificaciones por complementos en productividad pagados en la empresa. Denominador: Valor total del costo de la nómina en la empresa
Método de medición	División entre el numerador y el denominador multiplicado por cien
Unidad de Medida	Pesos colombianos
Fórmula	IE= VBE/VNT*100

Variables	IE: Incentivos económicos. VBE: Presupuesto salarial invertido en bonificaciones por complementos de productividad. VNT: Valor total de la nómina.
Limitaciones del indicador	No mide otro tipo de bonificaciones salariales diferentes a las ofrecidas por complementos en la productividad.
Fuente de datos	Contabilidad.
Desagregación temática	Valor en pesos.
Periodicidad de datos	Anual
Fecha de información disponible	2008, 2009, 2010, 2011 y 2012.
Responsable	Contabilidad.
Observaciones	No se tiene en cuenta primas ni bonificaciones navideñas u otras vacacionales.
Nombre del indicador	Lealtad de la clientela.
Sigla	LC.
Objetivo	Medir la permanencia del cliente en el consumo de los productos de la empresa para evaluar la calidad de los servicios ofertados en la misma.
Definiciones y Conceptos	Numerador: valor en pesos de los ingresos provenientes de la compra de servicios por clientes que lleven consumiendo más de 3 años. Denominador: Valor en pesos total de los ingresos
Método de medición	División entre el numerador y el denominador multiplicado por cien.
Unidad de medida	Porcentaje de ingresos procedentes de clientes antiguos. Valor en pesos
Formula	$LC = \frac{VICA}{VTI} * 100$
Variables	LC: Lealtad de la clientela. VICA: Valor en pesos de los ingresos provenientes de la compra de servicios por clientes que lleven consumiendo más de 3 años. VTI: Valor en pesos total de los ingresos.
Limitaciones del indicador	Mide ingresos por la compra de servicios de clientes nuevos o que lleven menos de tres años consumiendo en la empresa.
Fuente de datos	Gerencia financiera.
Desagregación temática	Valor en pesos.

Periodicidad de datos	Anual.
Fecha de Información disponible	2008, 2009, 2010, 2011 y 2012
Responsable	
Observaciones	Debe definirse por la empresa según experiencia en el mercado y demás que es un cliente nuevo y que es un cliente antiguo.

Fuente. Elaborada por los autores.

7. CONCLUSIONES

- Los indicadores permiten generar valor a las organizaciones y en sus grupos de interés, lo cual permite medir la gestión de intangibles para evidenciar los procesos y actividades de la empresa en relación a los intangibles.
- Se realiza una propuesta de indicadores de gestión de intangibles que permitan generar valor a sus grupos de interés orientada a las PyMEs con el fin de que cuenten con un referente para la evaluación de su impacto en sus empresas.
- Es necesario tener una visión integral de la manera como las PyMEs pueden gestionar sus intangibles para fortalecer su cultura como su capacidad de innovación como valor diferenciador.
- Es importante tener en cuenta las necesidades de los grupos de interés de las PyMEs, para saber con qué capacidades la empresa puede responder a dichas necesidades y que indicadores pueden medir la respuesta a la satisfacción de esas necesidades.
- La gestión de intangibles permite a las organizaciones mejorar su productividad y crecimiento a partir de estrategias de cambio, personal competente, tecnología, entre otras, las cuales conllevan a la generación de valor.
- A partir de los capitales de mercado, estructural, relacional, humano y contable, se genera valor de productos, bienes y servicios de la organización que parte del contexto de los individuos.
- En la realización de esta matriz, o batería de intangibles se estableció la relación existente y única entre la visión, la misión; como herramientas de estrategia organizacional para que la compañía logre los indicadores propuestos.

- El objetivo de crear los indicadores de intangibles fue el de monitorear la ejecución y el desempeño de los planes y programas de trabajo de la organización de manera sistémica.
- La medición de los indicadores de esta batería a su vez permite a la alta gerencia la toma de decisiones y el análisis del riesgo empresarial.
- El involucrar los indicadores de gestión a la estrategia organizacional, hace que los grupos de interés se consoliden en beneficio único de la organización sostenible.
- La gestión de intangibles vista desde la estructura de procesos, hace que las compañías desarrollen formas democráticas, participativas y de control en cada área.
- Así mismo se mejora la información y la comunicación organizacional, cuando se potencia la gestión de intangibles.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alvarado, L. (2009). *La gestión del conocimiento y la utilización de las tecnologías de la información y de las comunicaciones en la creación de valor en los proyectos de innovación*. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/bibliotecaeansp/Doc?id=10311122&ppg=10>

Apple logo. (s.f). Recuperado de <http://bostinno.streetwise.co/2013/01/13/confirmed-apple-has-2-employees-in-the-cic-but-wont-tell-anyone-what-theyre-up-to-yet/apple-logo-2/>

Berjillos, A.; Torres, M.; Tirado, P.; Carbonell, A. (abril-junio, 2009). *Stakeholders, intangibles y generación de valor en las empresas del IBEX-35: una estimación mediante modelos de panel*. Revista Española de Financiación y Contabilidad. Recuperado de <http://www.aeca.es/pub/refc/articulos.php?id=1093>

Castro, P, Pavas, L. P, García, O. Y. (2009). *Activos Intangibles*. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/bibliotecaeansp/search>.

Edvinsson, L. y Malone, M. (1998). *El capital intelectual: Cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa*. (Segunda ed., pp. 30-48). Bogotá: Norma.

Fundación Factor Humà. (2008). *Unidad de conocimiento – Gestión de Intangibles*. Recuperado de http://www.factorhuma.org/attachments_secure/article/8277/intangibles_cast.pdf

Galindo, A. (2009). *Marco Institucional de la Contabilidad y las Finanzas*. Recuperado de <http://www.eumed.net/entelequia/pdf/b009.pdf>

- González, B. Fernández, E. (2004). *Los activos intangibles: presente y futuro de su contabilización*. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/bibliotecaeansp/Doc?id=10063526&ppg=6>
- Kaplan, R. Norton, D. (2004). *La disponibilidad estratégica de los activos intangibles*. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/bibliotecaeansp/Doc?id=10063694&ppg=3>
- Mantilla, S. (2004). *Capital intelectual & contabilidad del conocimiento*. Recuperado de http://books.google.com.co/books?id=ga3g3BW_Y6sC&dq=tipos+de+capital+intelectual&source=gbs_navlinks_s
- Mesa G, (Junio-diciembre, 2012). *Medición de los activos intangibles, retos y desafíos*. Cuaderno de contabilidad vol.13 (33). Recuperado de <HTTP://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-14722012000200002&script=sciarttext>
- Montserrat, J. (Septiembre de 2009). *Equipos & Talento*. Recuperado el 27 de 05 de 2013, de: <http://www.equipositytalento.com/tribunas/openmet/gestion-de-intangibles>
- Norma Internacional de Contabilidad NIC 38, 40 Y 41 (2001). El Contador Público.
- Nevado, D. y López, V. (febrero de 2007) *Conocer y gestionar el valor futuro de su organización. El caso de un estudio de arquitectura*. Estrategia Financiera 236.
- OEPM. (Julio de 2010). *OEPM.es*. Recuperado el 21 de 05 de 2013; de <http://www.oepm.es/cs/OEPMSite/contenidos/ponen/UIIMP2010/JSanchezReal%20Madrid.pdf>
- Riesco, M. (2010). *El negocio es el conocimiento*. Recuperado de http://books.google.com.co/books?id=17EP_K0M1VsC&pg=PA163&dq=EL+MODELO+DE+brookin&hl=es-419&sa=X&ei=c6yGUqK3MY-

Serna, G. H.(2005). *Indíces de Gestión. Modelos que miden el valor del capital intelectual.*

Segunda ed. Puebla: Universidad de las Américas, 3R Editores. Recuperado de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/morales_o_ls/capitulo2.pdf

Sveiby, K. (1997). *The Intangible Assets Monitor.* Journal of Human Resource, Costing and Accounting, Vol.2 (1).

The Coca-Cola Company. (21 de 05 de 2013). Coca-Cola. Recuperado de: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://conoce.cocacola.es/conocenos>

Valhondo, D. (2010). *Gestión del conocimiento: Del mito a la realidad.* Recuperado de http://books.google.com.co/books?id=39MIwUU4rpgC&pg=PA98&dq=EL+MODEL+O+DE+skandia&hl=es-419&sa=X&ei=eaKGUrThJ8_