

# MEDICIÓN DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES: UN ENFOQUE ESTRATÉGICO

---

### Introducción necesaria

Tradicionalmente, en los balances de situación, estados de situación, balances consolidados y similares, ha aparecido siempre el concepto de **activos inmateriales**. No es nada nuevo, pues, atribuir valor económico a algo que no tiene corporeidad física, que carece de “materialidad”. Pero, en la tradición contable se han considerado activos inmateriales componentes como gastos de establecimiento o puesta en marcha, investigación y desarrollo, patentes, y similares.

Para los fines que nos ocupan, las dos características que definen estos activos **inmateriales** son: **identificabilidad y cuantificabilidad**. Es decir, pueden ser identificados de forma autónoma e independiente, separándolos claramente del resto de los activos y procesos de la empresa y, además, pueden ser cuantificados en términos monetarios. Estas dos características explican porque las normas contables aceptadas permiten que el valor de los mismos aparezcan entre los activos de la empresa en sus estados financieros. En los últimos años, en algunos países, como el Reino Unido y Australia, se ha autorizado la inclusión del valor de las marcas en los balances contables.

Ahora bien, en un determinado momento, los trabajos de Peters y Waterman (“En busca de la excelencia”), Michael Porter (“Ventaja competitiva”) y McKinsey (“El modelo de las 7S”), demostraron empíricamente un hecho importante:

**En un mismo sector de negocios, con activos y dimensiones empresariales muy parecidas, la capacidad competitiva de algunas empresas supera claramente a la de las demás.**

Esto está a indicar que la competitividad de una empresa no depende sólo de sus activos materiales o físicos y, ni siquiera de sus activos inmateriales tradicionales, si no que existen otros factores propios de cada organización que son los responsables de que la organización opere con mayor o menor éxito en un mercado. Esos “otros factores” son los que se denominan **activos intangibles**, llamados así en un intento de diferenciarlos de los activos **inmateriales**, aunque en la práctica se tiende a utilizar estos dos conceptos como sinónimos.

De acuerdo con Mattiati, las **características más importantes de los activos intangibles** son las siguientes:

- Factores de gestión carentes de materialidad.
- No son cuantificables en términos monetarios.
- Sujetos a perder utilidad con el tiempo.
- De muy difícil o imposible identificación.
- De muy difícil o imposible transferencia (por ejemplo, mediante venta).
- Inciden de forma determinante, pero no forman parte de los procesos productivos propiamente dichos (contrario a los activos inmateriales, tales como patentes, licencias, marcas, y similares).

La existencia de estos activos intangibles explica por qué una empresa que en libros vale 100 es comprada con satisfacción en 200 o más; por qué una empresa cuyo valor contable es de 100 tiene un valor en bolsa de 200 o más.

Y es que hoy es imposible calcular el valor de una empresa analizando únicamente el valor que aparece en sus balances, mucho más aún si esa empresa opera en un sector de negocios en que los factores determinantes son, precisamente, los intangibles.

Pero, al margen de la polémica internacional que existe en los centros de estudios y sectores profesionales respecto a la forma en que se deben medir y cuantificar, en términos contables:

**Los activos intangibles nos interesan, más que nada, desde el punto de vista estratégico, por su capacidad para determinar la competitividad de la empresa e influir directamente en su subsistencia y crecimiento futuros.**

Esto nos lleva a la pregunta lógica:

### **¿Cuáles son los activos intangibles?**

No existe una lista única de aceptada universalmente. Todo depende del sector de negocios en que opera la empresa y de los condicionantes que impone el sector.

En términos generales, de acuerdo con Brugger, los activos intangibles se pueden agrupar en cuatro grandes clases:

1	<b>Tecnología</b>	Activos intangibles vinculados a la tecnología.
2	<b>Marketing</b>	Activos intangibles vinculados al marketing.
3	<b>Factores humanos</b>	Activos intangibles vinculados a los recursos humanos
4	<b>Vinculantes</b>	Activos intangibles que se derivan de autorizaciones y contratos.

Para tener una idea más concreta, veamos cuales son, para Guatri, los componentes de las dos primeras categorías:

<b>Intangibles vinculados a la tecnología</b>	<b>Intangibles vinculados al marketing</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnología desarrollada por la empresa.</li> <li>• Know-how de producción desarrollado internamente.</li> <li>• Proyectos de I+D.</li> <li>• Patentes propias.</li> <li>• Secretos industriales.</li> <li>• Diseños, estilo.</li> <li>• Programas informáticos (software).</li> <li>• Bases de datos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre y logotipo de la empresa.</li> <li>• Denominación de las marcas.</li> <li>• Nombres comerciales.</li> <li>• Base de clientes.</li> <li>• Marcas secundarias.</li> <li>• Ideas publicitarias.</li> <li>• Estrategias de marketing.</li> <li>• Garantías de los productos.</li> <li>• Grafismo.</li> <li>• Ideas promocionales.</li> <li>• Esfuerzos de relaciones públicas.</li> <li>• Diseño de las etiquetas.</li> <li>• Diseño de los empaquetados, envases y embalajes.</li> <li>• Registros de marcas.</li> </ul>

Por ejemplo, los responsables del coloso multimedia brasileño Globo, que actualmente cuenta con una fuerte implantación audiovisual y en prensa diaria, revistas, televisión, libros, cable, telecomunicaciones e Internet, declaran: “Nuestra principal materia prima, más importante que todos los estudios, edificios y equipos, son los recursos intangibles que poseemos: nuestros valores, nuestra capacidad para crear y producir contenidos, la calidad de los talentos y de los derechos sobre sus contratos, la relación íntima con el telespectador, radioescuchas, lectores e internáutas. Con esta materia prima intangible suministramos la “cadena del valor del intangible” obteniendo resultados intangibles como emociones, alegrías, conocimientos, implicación del público.”

### **Un ejemplo concreto**

El análisis de una experiencia real nos dará una visión más concreta y precisa de cuáles son los que se consideran activos intangibles. Veremos el caso del Grupo Brembo, una gran empresa industrial italiana en la que determinan y miden sus activos intangibles, tal y como han hecho público en su “**Intangible Capital Report 2004**”. Es de señalar que, tal y como señalamos antes, en el Grupo Brembo identifican los activos intangibles propios de su sector de negocios, que no son aplicables a todo tipo de empresa. En cada empresa se deberá determinar, caso por caso, cuáles son los factores determinantes del éxito para centrar la medición en ellos.

El Grupo Brembo es líder mundial en la fabricación de sistema de frenos de alta precisión y prestaciones, con operaciones en catorce países de cuatro continentes, operando en diversas unidades de negocios: equipos industriales, automóviles y vehículos de pasajeros, ciclomotores, automóviles de carrera, otros.

El Grupo declara que:

- “El ‘Intangible Capital Report’ es una herramienta para informar sobre los activos intelectuales de la empresa y controlar los principales factores internos y externos que generan valor para la empresa a lo largo del tiempo.”

En Brembo dividen sus activos intangibles en tres grandes grupos sub-divididos en tres sub-áreas, como sigue:

1	<b>Capital relacional</b>	Relaciones contractuales.
		Sinergias.
		Valores compartidos.
2	<b>Capital estructural</b>	Organización.
		Cultura corporativa.
		Innovación.
3	<b>Capital humano</b>	Habilidades.
		Actitud mental
		Vivacidad intelectual

Veamos como integran cada una de estas subdivisiones y la forma como la miden en el Grupo Brembo, así como las fórmulas que utilizan para su medición y la frecuencia con que lo hacen. Comencemos con el:

<b>CAPITAL RELACIONAL</b>		
<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>
Participación de mercado	Volumen de ventas de Brembo dividido entre el mercado potencial	Semestral
Índice de satisfacción de los clientes	Determinada por una organización externa	Anual
Imagen corporativa entre los clientes	Determinada por una organización externa	Anual
Índice de concentración de las ventas	Porcentaje de las ventas a los cinco clientes más importantes sobre el total de las ventas	Anual
Tasa de penetración entre los clientes más importantes	Porcentaje de las ventas de productos Brembo a los cinco clientes más importantes sobre el potencial de compra de los mismos	Semestral
Porcentaje de las ventas que se invierte en marketing y comunicaciones externas	Gastos en marketing y comunicaciones externas sobre el total de ventas	Anual

El segundo grupo de indicadores se refieren al:

<b>CAPITAL ESTRUCTURAL</b>		
<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>
Porcentaje de patentes en uso	Número de patentes activas en producción sobre el total de patentes activas y registradas	Trimestral
Informes técnicos	Número de informes técnicos, proyectos, I+D, sobre el personal de los Departamentos Técnicos	Trimestral
Proyectos innovadores realizados	Número de proyectos innovadores aplicados mediante su desarrollo e implantación sobre el total del personal del Departamento de Innovación	Trimestral
Porcentaje de las ventas invertido en desarrollo e innovación	Inversiones en desarrollo e innovación sobre el total de ventas	Anual
Nivel de satisfacción de las áreas técnicas	Índice de satisfacción del personal de I+D y mandos técnicos	Anual
Productividad	Número de piezas sin defectos producidas por hora/hombre sobre el total de horas del personal de producción y departamentos específicos	Trimestral
Tasa de accidentes laborales	Número de días perdidos por accidentes sobre el total del personal	Trimestral
Tasa de no conformidad	Número de piezas no conformes sobre el total de piezas entregadas a los clientes	Trimestral
Logros de objetivos de los mandos medio-altos	Número de logros merecedores de incentivos y bonos de los mandos medio-altos	Anual
Conformidad con las auditorías internas	Puntuación alcanzada en las auditorías internas	Trimestral
Imagen corporativa en el personal	Determinada por una organización externa	Cada dos años

Finalmente:

<b>CAPITAL HUMANO</b>		
<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>
Nivel promedio del liderazgo directivo	Determinada por una organización externa	Anual
Edad promedio de los directivos	Edad promedio de los niveles altos y medios de dirección	Anual
Nivel educativo del personal	Porcentaje de personas que poseen títulos (certificados, diplomas, grados universitarios)	Anual
Puestos cubiertos con personal interno	Puestos cubiertos con personal interno sobre el total de puestos disponibles	Anual
Índice de multi-profesionalidad	Número de personal multi-profesional sobre total de empleados en el Grupo	Trimestral
Índice de versatilidad	Número de empleados versátiles sobre el total de empleados en el Grupo	Trimestral

## Capital humano

### Continuación

Indicador	Fórmula	Frecuencia
Relación formación-ventas	Gastos en formación sobre volumen de las ventas	Cada dos años
Índice de satisfacción del personal	Determinada por una organización externa (análisis del clima laboral)	Cada dos años
Mujeres a nivel directivo	Número de mujeres en niveles medios y altos de mando sobre el total de directivos altos y medios	Anual
Rotación del personal	Número de personas que han abandonado la empresa durante el año sobre el total de empleados (todos tipos y niveles)	Trimestral
Ancianidad promedio de los empleados	Ancianidad promedio de los empleados en todos los tipos y niveles	Anual

Aun cuando los ejemplos que hemos visto se refieren a grandes empresas, el enfoque es el mismo y puede ser aplicado en una empresa pequeña o mediana. Basta con seleccionar los activos intangibles que se deben medir, establecer los indicadores y sus respectivas fórmulas e iniciar su seguimiento.

En conclusión, la observación y medición de los activos intangibles ha llegado al sector empresarial para quedarse. No se trata, tan sólo, de poder reflejarlos o no en los estados financieros, si no de crear un sistema de vigilancia que permita mantener en sus más altos niveles aquellos elementos de la organización que serán los responsables del futuro de la misma.

Muy posiblemente, dentro de algunos años una pregunta usual entre colegas empresarios, directivos y ejecutivos será: **¿y cómo están los activos intangibles de tu empresa?** Si le hacen esa pregunta hoy, ¿qué diría usted?