



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

Facultad de Economía y Empresa

Trabajo de
fin de grado

**Capital intelectual:
una propuesta para
su inclusión en las
cuentas anuales**

Loreto Sogo Sagardía

Tutora: María Mercedes
Teijeiro Álvarez

Grado en Ciencias Empresariales

Año 2015

Resumen

En un mundo cada vez más globalizado en el que la competencia es cada vez más fuerte nace la necesidad de gestionar el capital intelectual para poder desarrollar ventajas competitivas que permitan a las empresas diferenciarse y crear valor.

En este trabajo se realiza, por un lado, una revisión bibliográfica de las principales definiciones y modelos existentes para evidenciar la importancia de este capital, y, por otro lado, se elabora un modelo que determina cómo identificar los intangibles clave del capital intelectual y diseña una serie de indicadores básicos como herramienta de medición tanto del capital humano como del capital estructural y del capital relacional. Asimismo, puesto que en los estados contables tradicionales no se recoge la información relativa a estos intangibles, se elabora un informe de capital intelectual a incluir en las cuentas anuales. Este informe recoge el resultado de su gestión y permite difundirlo a los principales stakeholders de la empresa que tendrán en cuenta esta información en su proceso de toma de decisiones.

Palabras clave: Capital intelectual, Ventajas competitivas, Intangibles clave, Informe de capital intelectual.

Número de palabras: 13.765

Abstract

In an increasingly globalized world, where competition is getting stronger, arises the need of managing intellectual capital in order to develop competitive advantages that allow companies to differentiate themselves from the others and to create their own value.

This research includes, on the one hand, a bibliographic review of the most important definitions and models in this field to demonstrate the importance of this capital and, on the other hand, it elaborates a model that determines how to identify the key intangibles of the intellectual capital and designs a series of basic indicators to be used as a tool of measurement of human capital, structural capital and relational capital. Furthermore, given that the traditional accounting statements do not collect information about these intangible assets, an intellectual capital report is presented aiming to be included in the annual accounts. This report gathers the result of its management and allows sharing it with the main stakeholders of the company, who will take into account this information in its decision-making process.

Key words: Intellectual capital, Competitive advantages, Key intangibles assets, Intellectual capital report.

Number of words: 13.765

Índice

Introducción	8
1. Concepto e importancia	11
2. Evolución teórica y modelos más representativos	16
2.1 Modelo Skandia	20
2.2 Modelo de Cuadro de Mando Integral	23
2.3 Modelo Technology Broker	26
2.4 Modelo de Roos et al.	27
2.5 Modelo Intelect	30
2.6 Modelo Monitor de Activos Intangibles.....	31
3. Problemática contable	33
4. Propuesta de modelo de informe de capital intelectual	38
4.1 ¿Por qué realizar un informe de capital intelectual?	38
4.2 Directrices o fases para la elaboración del I.C.I.	40
4.3 Modelo propio: 4I	41
4.3.1 Identificación de los intangibles clave	42
4.3.1.1 ¿Cuáles son los principales objetivos de la empresa?	42
4.3.1.2 ¿Qué actividades son necesarias para la consecución de los objetivos establecidos?	43
4.3.1.3 ¿Qué intangibles son necesarios para llevar a cabo estas actividades?	45
4.3.2 Sistema de Indicadores del capital intelectual	46
4.3.2.1 Indicadores de capital humano	48
4.3.2.2 Indicadores de capital estructural.....	50
4.3.2.3 Indicadores de capital relacional	52
4.3.3 Interpretación de los resultados de los indicadores	55
4.3.4 Implantación de un plan de acción control y seguimiento	55
4.4 Presentación del I.C.I.....	57
Conclusiones	63
Bibliografía	65

Anexo 1. Modelo de encuesta para empleados 70
Anexo 2. Modelo de encuesta para clientes 73

Índice de figuras

Figura 1. Corriente estratégica y corriente de medición.	17
Figura 2. Tipos de capital intelectual	18
Figura 3. Navegador Skandia.....	21
Figura 4. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	23
Figura 5. Perspectiva de cadena de valor del proceso interno	25
Figura 6. Modelo Technology Broker	27
Figura 7. El árbol distintivo del capital intelectual	27
Figura 8. Criterio general de reconocimiento de los activos intangibles de acuerdo con el PGC 2007	36
Figura 9. Modelo 4I	41
Figura 10. Proceso de identificación de los intangibles clave	42
Figura 11. Doble sentido del proceso de identificación de los intangibles clave	45

Índice de tablas

Tabla 1. Definiciones de capital intelectual.....	15
Tabla 2. Modelos de capital intelectual.....	32
Tabla 3. Utilidad de la información del I.C.I. para los diferentes stakeholders	39
Tabla 4. Indicadores de capital humano.....	49
Tabla 5. Indicadores de capital estructural	51
Tabla 6. Indicadores de capital relacional.....	53
Tabla 7. Resumen descriptivo y fases del modelo.....	56

Introducción

En la economía actual, que muchos autores denominan economía del conocimiento, las ventajas competitivas de las empresas ya no residen solo en poseer recursos naturales o tener grandes plantas de producción como pasaba en la era industrial, sino que hay que poseer una serie de factores como la innovación permanente, el personal con las competencias necesarias, los clientes fieles, la capacidad de la organización de atraer y retener a los mejores trabajadores, etc. Esta nueva fuente de ventajas competitivas es conocida como capital intelectual, el cual ha cobrado una gran importancia en los últimos años en el ámbito de la dirección y gestión de empresas.

De acuerdo con Edvinsson y Malone (1999), el capital intelectual es la experiencia, la tecnología organizativa, los conocimientos, las relaciones con clientes y las habilidades profesionales que proporcionan a la empresa una ventaja frente a sus competidores.

Por lo tanto podemos afirmar que son los activos intangibles que forman parte del capital intelectual los que aportan un mayor valor a la empresa y le permiten diferenciarse de sus competidores debido, principalmente, a la dificultad que comporta su imitación (Nevado y López, 2002a; Sanz y Crissien, 2012).

Como apunta Stewart (1998, p.9) “WalMart, Microsoft y Toyota no se convirtieron en grandes empresas por ser más ricas que Sears, IBM y General Motors: todo lo contrario. Pero poseían algo mucho más valioso que los activos físicos o financieros. Tenían capital intelectual”.

De este contexto se desprende la importancia de conocer y medir el capital intelectual para poder gestionarlo. En palabras de Sveiby (2000, p.13) la gestión del capital intelectual *“es la clave de la competitividad sostenida de las compañías en la nueva era del conocimiento. Su capacidad para adaptarse a un entorno dinámico y generar valor en el futuro”*. Dicha gestión, además de permitir una aproximación al valor real de las empresas, contribuye a generar valor para estas utilizándose su medición no sólo como una herramienta para la gestión interna sino también como un sistema de

información externo para los proveedores de fondos y demás agentes del entorno de la empresa.

Hay que destacar que resulta imposible asignar un valor económico al capital intelectual porque este sería muy subjetivo, pero sí podemos diseñar indicadores que midan aspectos clave para su gestión (Saitua, Andicoechea y Albizuc, 2014). Como afirman Kaplan y Norton (2009) si estos activos intangibles que forman parte del capital intelectual no se miden, no se pueden gestionar, es como trabajar a ciegas. Para ello, primero es necesario identificar cuáles son los intangibles clave, es decir, cuáles son aquellos que proporcionan a la empresa ventajas competitivas dentro de su sector y, en función de esto se diseñarán los indicadores idóneos para la medición de su capital intelectual. En palabras de Teijeiro, García y Mariz (2010, p.53) *“Para realizar una gestión eficaz y eficiente de cualquier tipo de capital, todos sabemos que es imprescindible disponer de información adecuada y, por supuesto, de un método de medición que nos permita un control y seguimiento de los esfuerzos realizados”*.

Actualmente, de acuerdo con la normativa contable vigente, la mayoría de estos activos intangibles no pueden reconocerse en los estados contables tradicionales, entonces ¿Cómo identificamos el capital intelectual? ¿Cómo lo medimos? ¿Cómo podemos dar a conocer la información de este capital a los stakeholders?

Con el objetivo de dar respuesta a las preguntas anteriores, el presente trabajo se estructura de la siguiente forma:

- En primer lugar, se hace una introducción sobre el concepto y la importancia del capital intelectual a través de la revisión de las definiciones dadas por los principales autores.
- Posteriormente, se hace una revisión de los principales modelos de clasificación y medición del capital intelectual.
- En tercer lugar, se realiza una introducción a la problemática contable de los intangibles que forman parte del capital intelectual que, de acuerdo a las normas vigentes (tanto nacionales como internacionales), no pueden ser incluidos en los estados contables tradicionales.
- Tras tratar la problemática contable, se propone un modelo propio basado en el Proyecto Meritum (2002). Este modelo de identificación, medición y difusión de información del capital intelectual se crea con el objetivo de que pueda servir como

base a las distintas organizaciones tanto para la mejora de su gestión interna como para su propagación externa a través de un informe incorporado a las cuentas anuales.

- Por último se exponen las conclusiones finales resultado del estudio realizado.

1. Concepto e importancia

La idea de capital intelectual ha existido siempre, ya en la antigüedad los Egipcios mostraron indicios del uso del conocimiento en la construcción de las pirámides y, más tarde, en la China de, aproximadamente, el año 500 a.C se determinó que los oficios se heredaban entre padres e hijos por lo que existía la necesidad de transmitir el conocimiento y experiencia de unas generaciones a otras (Estrada y Restrepo, 2009).

Aunque el término ya fue acuñado en el año 1969 por el economista John Kenneth Galbraith, quien sugirió que el capital intelectual significa acción intelectual más que mero conocimiento o puro intelecto, no fue hasta la década de 1990 cuando se comenzó a desarrollar el estudio del mismo (Ramírez, 2007). Esta corriente de estudio nace con la evolución de la teoría económica que, a diferencia de épocas anteriores en las que el éxito empresarial sólo se medía teniendo en cuenta los activos físicos o tangibles, considera el capital intelectual como un elemento esencial para la creación de valor y de ventajas competitivas para la empresa.

Para hacernos una primera idea de la importancia del capital intelectual es de gran ayuda la metáfora utilizada por Edvinsson y Malone (1999, p.26):

Si nos imaginamos la empresa como un árbol, entonces lo que se describe en los organigramas, los informes anuales, los estados trimestrales, los folletos de la empresa y otros documentos es el tronco, las ramas y las hojas. El inversor inteligente estudia este árbol en busca de fruta madura para cosechar.

Pero suponer que ese es todo el árbol porque representa todo lo que salta a la vista es obviamente un error. La mitad, o quizá más, está bajo tierra, en el sistema de raíces. Y si bien el aroma de la fruta y el color de las hojas dan testimonio de la salud del árbol en ese momento entender lo que está ocurriendo en las raíces es una manera mucho más eficaz de calcular cual será el estado de salud del árbol en los próximos años. Un hongo o un parásito que acaba de aparecer diez metros bajo tierra bien puede matar ese árbol que hoy parece tan lleno de salud.

Esto es lo que hace tan valioso el capital intelectual: el estudio de las raíces del valor de una empresa, la medida de los factores dinámicos ocultos bajo los edificios y productos visibles de aquella.

Por lo tanto, aunque la imagen exterior percibida de una organización sea de salud, si en su interior no hay una buena gestión del capital intelectual dicha organización estará destinada al fracaso.

Por ejemplo, si consideramos dos empresas que se encuentran en el mismo sector, bajo la influencia de los mismos factores externos y con el mismo entorno competitivo cabría esperar que obtuviesen los mismos niveles de rentabilidad, pero en la realidad esto no ocurre, son muchos los casos de empresas que están situadas en el mismo entorno competitivo pero no obtienen los mismos niveles de rentabilidad (Navas y Ortiz, 2002). Esto se debe en gran parte a que el capital intelectual de cada una de las empresas es diferente, es decir, el capital humano, el capital estructural y el capital relacional no pueden ser iguales en dos empresas ya que los empleados son distintos (cada uno de ellos con sus propios conocimientos, experiencias y capacidades), cada organización tiene su propio capital estructural (aunque el entorno sea similar cada empresa en su seno tiene una filosofía y cultura diferentes a las de las demás y utiliza unos procesos tecnológicos concretos) y, por último, sería imposible que las relaciones entre los agentes de una organización fueran iguales a la de otra organización por los múltiples factores subjetivos que operan en estas relaciones (forma de ser de los agentes, conexión o simpatía de unos con otros, sentido de la lealtad...). Por tanto, el capital intelectual tiene una gran importancia estratégica. Si nuestra empresa se encuentra en un escenario similar al de nuestros competidores, buscaremos diferenciarnos, buscaremos una ventaja competitiva para obtener mayor rentabilidad que nuestros competidores. Para ello, es necesario buscar métodos de medición del capital intelectual y, mediante el uso de estos, poder identificar nuestras fortalezas y debilidades para reforzar las primeras y eliminar o, al menos reducir, las segundas.

De acuerdo con Moya-Angeler *“la capacidad para competir ya no es tanto el tamaño sino una serie de elementos relacionados con la habilidad de la empresa para gestionar la fuerza cognoscitiva de sus integrantes y traducirla en una actuación más rápida, ágil e innovadora que sus competidores”* (Ventura, Ordoñez, García y Arias, 2003, p. 54)

El problema surge por la dificultad para valorar económicamente factores tan subjetivos. A la dificultad de la medición de estos activos invisibles se suma que la

normativa contable no está pensada para su registro. Como ya apuntaban Edvinson y Malone (1999) el capital intelectual recoge información no financiera de ahí las complicaciones para representar dicha información en el balance.

Son muchas y variadas las definiciones que encontramos en la literatura económica sobre el capital intelectual. Trataremos de exponer a continuación las más relevantes:

Edvinsson y Malone (1999, p.64) a los que podemos considerar como unos de los primeros en profundizar en el estudio del capital intelectual, lo definen como “*la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizativa, relaciones con clientes y destrezas profesionales que proporcionan a la empresa una ventaja competitiva*”. Entendiendo el valor del capital intelectual como el grado en que estos activos intangibles se puedan convertir en rendimientos financieros para la empresa.

Stewart (1998, p.10) define el capital intelectual como “*el material intelectual - conocimientos, información, propiedad intelectual, experiencia- que se puede aprovechar para crear riqueza*”. Además, añade que la identificación de este capital es complicada pero aquel que lo halla y lo explota, triunfa.

Para Roos el capital intelectual está formado por todos los activos que normalmente no aparecen en el balance, así como todos los activos intangibles que si forman parte de la contabilidad (marcas y patentes) y subraya que aunque el conocimiento es una parte importante del capital intelectual, este es mucho más que simple conocimiento (J.Roos, Dragonetti, G.Roos y Edvinson, 2001).

Bontis (1998) lo explica como la diferencia entre el valor de mercado y el coste de reposición de activos de una empresa. En la misma línea, Sveiby (2000) lo define como las diferencias entre los valores de mercado y los valores contables de una empresa.

De acuerdo con Ordoñez, el capital intelectual es el conjunto de recursos intangibles que, a pesar de generar valor, no pueden presentarse contablemente (2005).

En términos generales, el capital intelectual consiste en “*la habilidad para transformar el conocimiento y el resto de recursos intangibles en recursos generadores de riqueza, tanto para las empresas como para los países*” (Ventura et al., 2003, p.92).

Sintetizando las diferentes concepciones dadas por los diversos autores, podemos aproximarnos a nuestra definición de capital intelectual, entendido como:

El conjunto de activos intangibles que que generalmente no están recogidos en los estados contables tradicionales y que crean valor para la empresa, diferenciándola así de sus competidores.

De las definiciones anteriores se desprende la importancia del capital intelectual en la empresa y por tanto, la necesidad de medir todas sus variables para poder lograr un mayor desarrollo de este.

En la siguiente tabla (Tabla 1) se muestra de forma esquematizada las definiciones antes dadas.

Tabla 1. Definiciones de capital intelectual

Autor	Definición
Stewart (1998)	El material intelectual -conocimientos, información, propiedad intelectual, experiencia- que se puede aprovechar para crear riqueza
Bontis (1998)	La diferencia entre el valor de mercado y el coste de reposición de activos de una empresa
Edvinsson y Malone (1999)	La posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizativa, relaciones con clientes y destrezas profesionales que proporcionan a la empresa una ventaja competitiva
Sveiby (2000)	Las diferencias entre los valores de mercado y los valores contables de una empresa
Roos et al. (2001)	Es aquel que está formado por todos los activos que normalmente no aparecen en el balance, así como por todos los activos intangibles que si forman parte de la contabilidad (marcas y patentes)
Ventura et al.(2003)	La habilidad para transformar el conocimiento y el resto de recursos intangibles en recursos generadores de riqueza, tanto para las empresas como para los países
Ordoñez (2005)	El conjunto de recursos intangibles que, a pesar de generar valor, no pueden presentarse en los estados contables de la empresa
Elaboración Propia	El conjunto de activos intangibles que generalmente no están recogidos en los estados contables tradicionales y que crean valor para la empresa, diferenciándola así de sus competidores

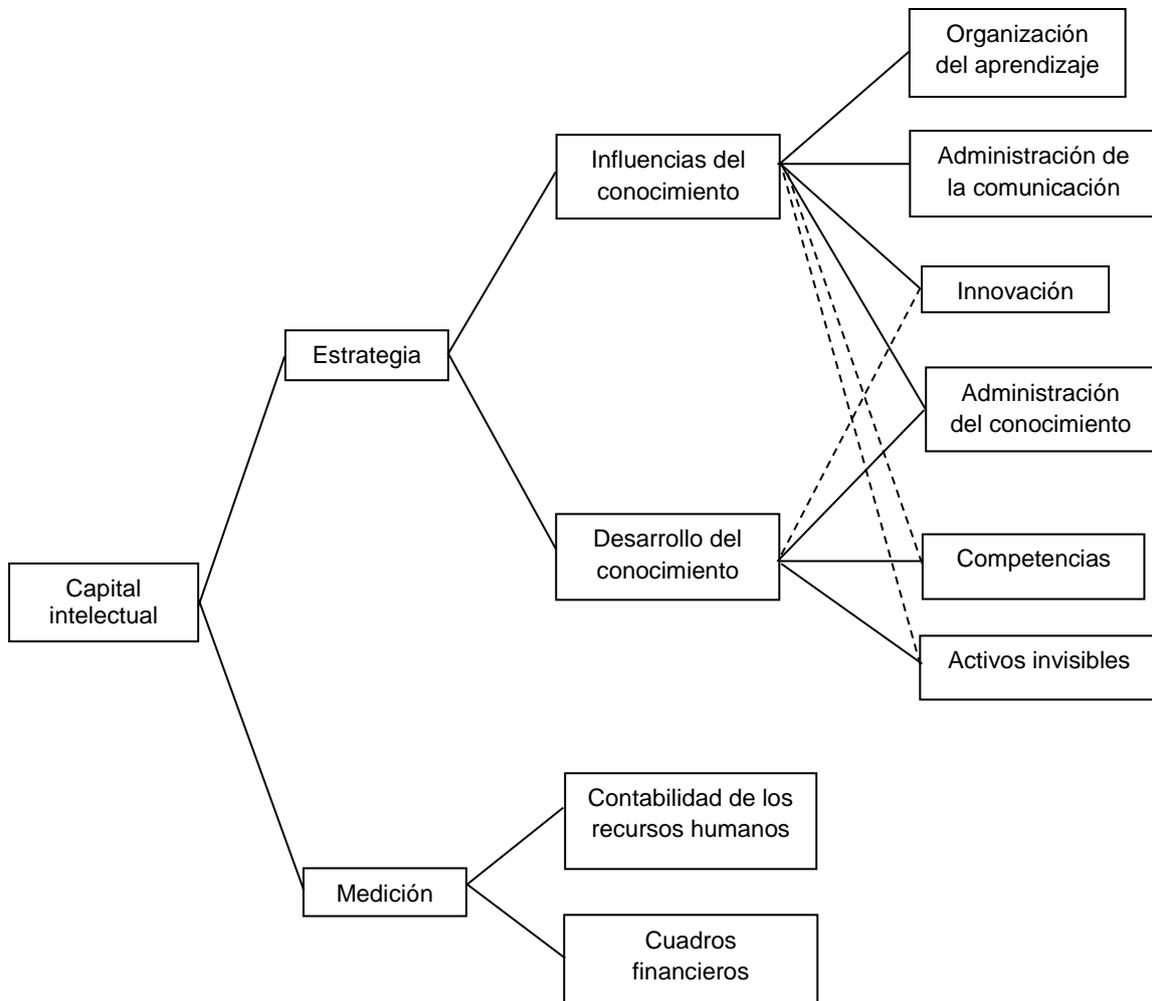
Fuente: Elaboración propia.

2. Evolución teórica y modelos más representativos

Como ya hemos dicho, el estudio del capital intelectual es una práctica reciente, iniciada en la última década del siglo XX como consecuencia de la evolución económica. Dicha evolución ha dado lugar en las últimas décadas a un cambio en la concepción y métodos utilizados en la determinación del valor de la empresa y de sus ventajas competitivas (Martín, Navas, López y Delgado, 2010; Mesén, 2012).

Roos afirma que las raíces teóricas del capital intelectual se pueden resumir en dos líneas o corrientes de pensamiento: la corriente estratégica y la corriente de medición. La corriente estratégica se centra en la creación o desarrollo del conocimiento y la relación entre ese conocimiento y la capacidad para crear valor a la organización. La corriente de medición, por su parte, trata el tema de la necesidad de crear un sistema de información que utilice los sistemas financieros tradicionales (ratios, contabilidad...) para medir la parte invisible de la economía como puede ser la experiencia de los empleados o su relación con los clientes (Roos et al., 2001).

Figura 1. Corriente estratégica y Corriente de medición

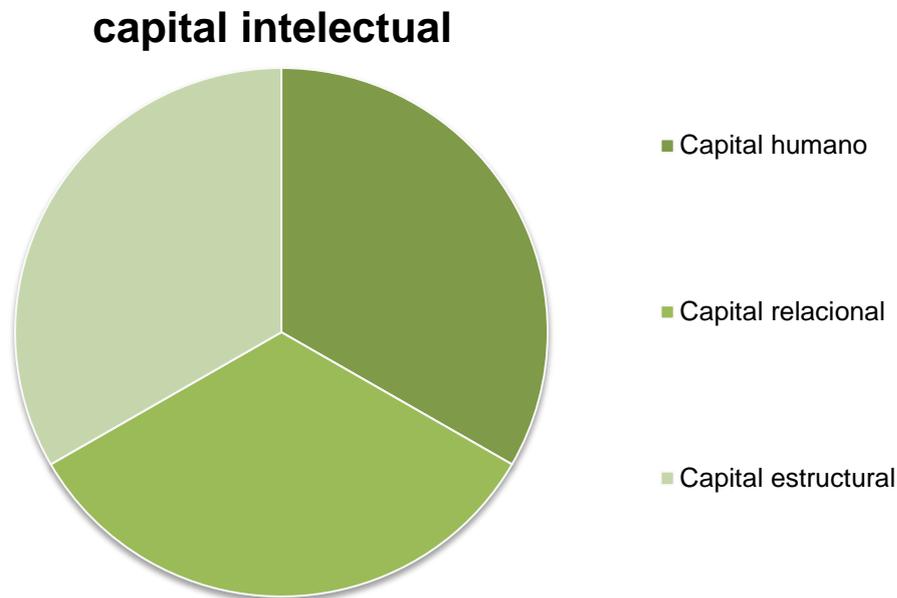


Fuente: Elaboración propia en base a Roos et al., 2001.

Durante estos últimos veinte años muchos han sido los autores que han profundizado en el tema del capital intelectual pero sin llegar a un acuerdo total sobre cómo definirlo o sobre cómo clasificarlo.

La clasificación o tipología de capital intelectual más extendida y utilizada es la dada por Bontis (1999) que distingue entre capital humano, capital relacional y capital estructural según la naturaleza de los activos o recursos intangibles que posee la empresa, distinguiéndolos en función de los aspectos básicos que se consideran en cada una de las clases o tipos (Navas y Ortiz, 2002).

Figura 2. Tipos de capital intelectual



Fuente: Elaboración propia en base a Medina, González y Pérez, 2007.

Capital Humano: El capital humano está constituido por el conocimiento, las competencias (formación académica, conocimientos informáticos...), la actitud (motivación, liderazgo, horas invertidas en el trabajo...), agilidad mental (aportar nuevas soluciones a los problemas, idear nuevos productos, sugerencias que supongan ahorro de costes...) y la capacidad para aprender de los empleados de una organización que permiten crear valor (Roos et al., 2001; Ventura et al., 2003).

“Los conocimientos poseídos (encarnados) por las personas y compartidos en el seno de la organización son fundamentales en todo proceso creador de valor, en este caso, de ideas y de innovación” (Bueno y Merino, 2007, p.4)

El capital humano también puede definirse según Hudson como la combinación de estos cuatro factores (Bontis, 1998):

1. La herencia genética: intrínseca en la naturaleza de cada persona;
2. La educación: aprendizaje, conocimientos adquiridos;
3. La experiencia: adquirida con el paso de los años;
4. las actitudes respecto a la vida y los negocios: moral, actitud, filosofía de vida y de trabajo.

En resumen, el capital humano está formado por los conocimientos, capacidades y experiencia de todas las personas que forman parte de la organización, además de la capacidad de interacción entre dichas personas para poder transmitirse unos a otros esos conocimientos y capacidades de forma que el capital humano aporte cada vez más valor a la organización.

Capital estructural: Está formado por las características propias de la organización y por los medios o sistemas utilizados para el desarrollo del trabajo y de sus objetivos como pueden ser la cultura empresarial y las costumbres, las bases de datos, los métodos de trabajo, los sistemas de información y comunicación (tanto formales como informales), así como las marcas, patentes y derechos de propiedad intelectual.

De acuerdo con Bueno y Merino se trata del *“conjunto de conocimientos y activos intangibles derivados de los procesos de acción que son propiedad de la organización y que se quedan en ella”* (2007, p.3).

Capital relacional: Como su propio nombre indica, consiste en la parte del capital intelectual que se refiere a las relaciones, tanto entre empleados como con los proveedores, acreedores, distribuidores, socios, organismos públicos y cualquier otra persona u organización con la que la empresa tenga algún tipo de contacto o relación.

Estas relaciones, si son buenas, aportarán más valor a la organización, ya que por ejemplo: si nuestra relación con un cliente es buena probablemente siga siendo nuestro cliente, nos dé información acerca de nuestro producto (debilidades del mismo frente a productos sustitutivos o frente a la competencia...); si un socio o accionista tiene confianza en la organización puede que invierta más en ella o si tenemos una buena relación con nuestros proveedores podremos conseguir con más facilidad aplazamientos de pago.

Diversos autores han ideado modelos para la medición del capital intelectual, en este apartado explicaremos algunos de los más relevantes:

2.1 Modelo Skandia

Para Skandia todo empezó en 1991 cuando Edvinsson y Malone (1999) se dan cuenta que los sistemas tradicionales ya no son eficaces, dado que las ventajas competitivas de una empresa no se encuentran únicamente en sus activos visibles (existencias, inmovilizado...) sino también en los activos invisibles (talento individual, métodos de trabajo, relaciones con los clientes...), por lo que elaboran un modelo que sea capaz de medir y permitir un mayor desarrollo de estos activos invisibles.

A este modelo se le denomina “Navegador Skandia”, y distingue dos formas de capital intelectual (Edvinsson y Malone, 1999):

Capital humano: en el que incluyen todas las capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas, la actitud y la experiencia de los empleados y directivos de la empresa. Este capital debe captar también la dinámica de la empresa en un ambiente competitivo turbulento y cambiante así como la creatividad y capacidad innovadora de la organización.

Capital estructural: es la capacidad organizacional que incluye los sistemas físicos usados para transmitir y almacenar el material intelectual, incluye factores como la calidad de los sistemas de informática, bases de datos, documentación, marcas o patentes.

Es la infraestructura que incorpora, forma y mantiene el capital humano.

Dentro del capital estructural distingue a su vez entre capital organizacional, capital innovación, capital proceso y capital clientela:

1. Capital organizacional: es la inversión de la empresa en sistemas, métodos, herramientas y filosofía o cultura que acelera la corriente de conocimientos a través de la organización y a través de los canales de abastecimiento y distribución creando valor.
2. Capital innovación: es la capacidad de renovación y los resultados de la innovación en forma de derechos comerciales, propiedad intelectual y otros activos intangibles usados para desarrollar y distribuir rápidamente en el mercado nuevos productos y servicios.
3. Capital proceso: son los procesos de trabajo, técnicas y programas para empleados que aumentan la eficiencia de producción o la prestación de servicios.

4. Capital clientela: en el modelo original de Skandia este tipo de capital se incluía dentro del capital estructural, pero más tarde (en el modelo de Skandia mejorado por Saint-Onge¹) se consideró como una categoría separada equivalente al capital estructural y al capital humano.

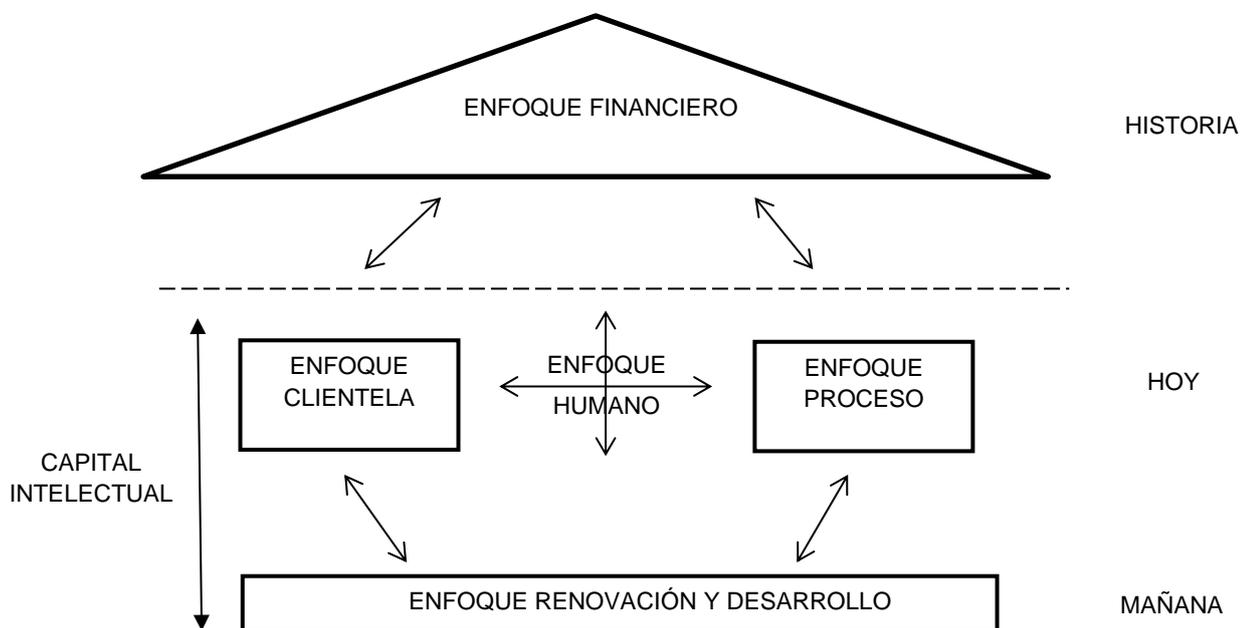
Este tipo de capital sugiere que las relaciones de una empresa con sus clientes son de importancia vital para el valor de la empresa. Medir la fuerza y fidelidad de los clientes es el reto de la categoría de capital clientela en la que se utilizan índices que miden la satisfacción, longevidad y sensibilidad a los precios y hasta el bienestar financiero de los clientes a largo plazo.

Por tanto, como se ha dicho antes, el navegador Skandia distingue dos formas o tipos de capital intelectual, de manera que:

$$\text{Capital Humano} + \text{Capital Estructural} = \text{Capital Intelectual}$$

Como podemos ver en la Figura 3, este modelo establece cinco enfoques o áreas en las que la empresa concentra sus esfuerzos y, de ellos procede el valor del capital intelectual (Edvinsson y Malone, 1999).

Figura 3. Navegador Skandia



Fuente: Elaboración propia en base a Edvinsson y Malone, 1999.

El navegador Skandia representa una casa, formada por los cinco enfoques.

¹ Hubert Saint-Onge, fundador de SaintOnge Alliance y responsable de la implantación de un modelo de capital intelectual, basado en el modelo Skandia, en el Canadian Imperial Bank.

Empezando por el tejado, la parte más visible de la casa, nos encontramos el enfoque financiero que está formado por los métodos contables tradicionales, principalmente por el balance de situación que es incapaz de recoger aquellos activos invisibles de la empresa y por tanto representa la historia, el pasado de la organización.

En las paredes nos encontramos dos enfoques, el enfoque clientela que como ya hemos explicado antes recoge las relaciones de la organización con su clientela y el enfoque proceso que recoge las técnicas informáticas y los procesos de trabajo.

Como parte esencial, en el centro o corazón de la casa nos encontramos con el capital humano que es, en palabras de Edvinson y Malone, "*la inteligencia y el alma de la organización*" (1999, p.92).

Estos tres último enfoques representan el hoy, el presente de la organización.

En último lugar nos encontramos con los cimientos de la casa, sin los cuales esta no se podría mantener en pie, que están formados por el enfoque renovación y desarrollo. Estos índices determinan cómo la empresa podrá desenvolverse en el futuro ya que sin renovación y desarrollo esta se quedaría estancada viéndose así superada por sus competidores. Al igual que en la metáfora del árbol, si los cimientos no estuviesen en buen estado la casa se vendría abajo.

Cada uno de los enfoques descritos se mide en función de unos indicadores. En total, el modelo de Skandia, cuenta con más de 100 indicadores. A continuación se enumeran algunos indicadores relativos al capital humano por ser el eje central de este modelo:

1. *Índice de motivación*
 2. *Índice de empleados con responsabilidades (de 1.000)*
 3. *Número de empleados*
 4. *Promedio de años de servicio en la empresa*
 5. *Número de directivos*
 6. *Número de mujeres directivas*
 7. *Gasto de formación/empleador*
 8. *Promedio de edad de los empleados*
 9. *Proporción de empleados menores de 40 años*
 10. *Tiempo de formación (días/año)*
- (Edvinsson y Malone, 1999, pp. 160,161 y 162).

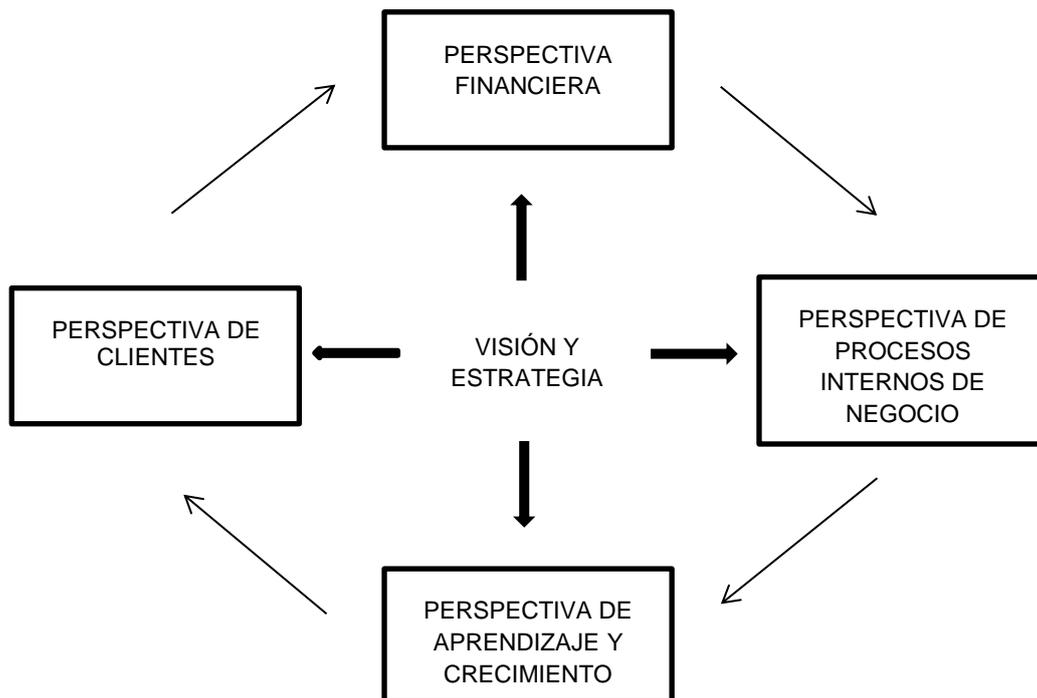
2.2 Modelo de Cuadro de Mando Integral

El modelo de Cuadro de mando integral (The balanced scorecard) fue creado por Kaplan y Norton con el objetivo de guiar a los directivos en la gestión para lograr un éxito competitivo en el futuro transformando la visión y estrategia de una organización en un conjunto de indicadores de actuación (Nevado y López, 2002b; Kaplan y Norton, 2009).

De acuerdo con Kaplan y Norton (2009) el cuadro de mando integral debe utilizarse para favorecer la comunicación, el flujo de información, sobre cuál es la estrategia empresarial de la organización y para coordinar los medios para conseguir los objetivos comunes y no como un sistema de control.

Estos indicadores se agrupan en cuatro enfoques o perspectivas:

Figura 4. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral



Fuente: Elaboración propia en base a Ventura et al., 2003.

Perspectiva financiera: sirve para medir si la estrategia y la ejecución de los objetivos propuestos han permitido alcanzar el mínimo aceptable establecido de rentabilidad. Hablamos entonces de la medición de hechos ya pasados y fácilmente mensurables.

Indicadores de la perspectiva financiera:

1. *Rendimientos sobre la inversión*
2. *Coste frente a competidores*
3. *Crecimiento de los ingresos*

Perspectiva del cliente: trata de identificar los segmentos de mercado y de clientes en los que compite la organización y medir si los resultados obtenidos en estos segmentos y con dichos clientes son satisfactorios. En otras palabras es “*la percepción por parte de los clientes de la actuación de la empresa*” (Ventura et al., 2003, p.94).

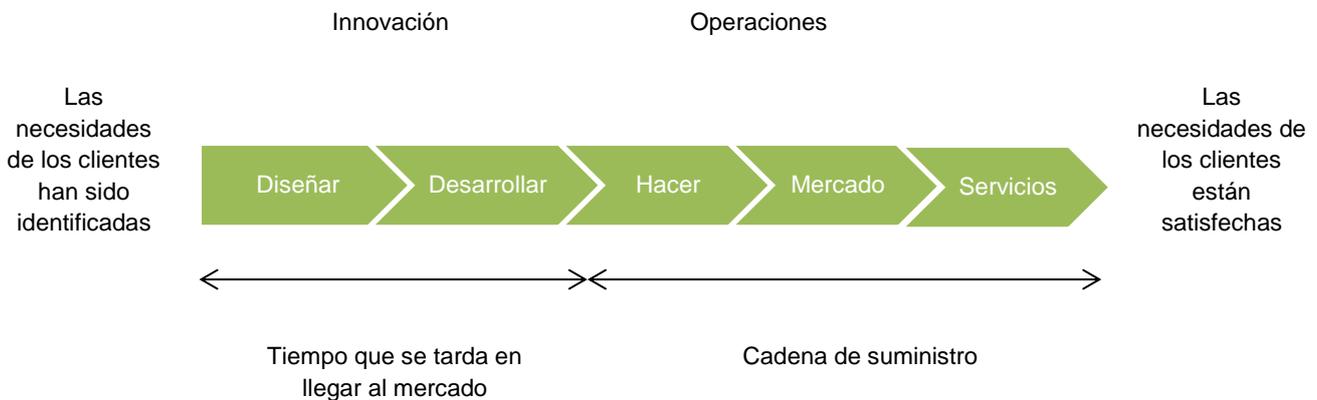
La importancia de estos segmentos recae en que son la fuente del componente de ingresos de los objetivos financieros de la organización.

Indicadores de la perspectiva cliente:

1. *Cuota de mercado*
2. *Adquisición de clientes*
3. *Retención de clientes*
4. *Satisfacción del cliente*

Perspectiva de los procesos internos de negocio: se centra en los procesos, decisiones y acciones que se producen en el interior de la organización que tendrán una mayor influencia en el grado de satisfacción de los clientes y en el logro de los objetivos financieros de la empresa (Ventura et al., 2003; Kaplan y Norton, 2009).

Figura 5. Perspectiva de la cadena de valor del proceso interno



Fuente: Elaboración propia en base a Kaplan y Norton, 2009.

Dentro de los procesos internos de la empresa se distingue entre:

- Proceso de innovación que consiste en el diseño y desarrollo del producto. Se investigan las necesidades de los clientes y luego se crean los productos que cubran esas necesidades (Kaplan y Norton, 2009).
- Procesos operativos que incluyen los procesos de fabricación y marketing. Se producen y entregan a los clientes los productos creados. Además los procesos operativos también comprenden los servicios postventa que consisten en servir al cliente después de la venta del producto, si estos servicios son de calidad aportaran valor añadido al producto de la empresa.

Indicadores de la perspectiva de procesos internos:

1. *Porcentaje de ventas de los nuevos productos*
2. *Tiempo necesario para desarrollar la siguiente generación de productos*
3. *Devoluciones*

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Trata de potenciar el aprendizaje y crecimiento de la organización creando una infraestructura que permita alcanzar los objetivos de las tres perspectivas anteriores. Esta infraestructura está basada en tres pilares: las personas, los sistemas y los procedimientos (Nevado y López, 2002b; Kaplan y Norton, 2009).

Indicadores centrales del crecimiento y aprendizaje:

1. *Satisfacción de los empleados*
2. *Retención de los empleados*
3. *Productividad de los empleados*

2.3 Modelo Technology Broker

En 1996, Brooking, directora de una consultora líder de alta tecnología, desarrolló el modelo Technology Broker que establece que el valor de mercado de una organización es resultado de la suma de los activos físicos o tangibles que posee la empresa más el capital intelectual (Ventura et al., 2003).

En este modelo el capital intelectual está formado por cuatro tipos de activos:

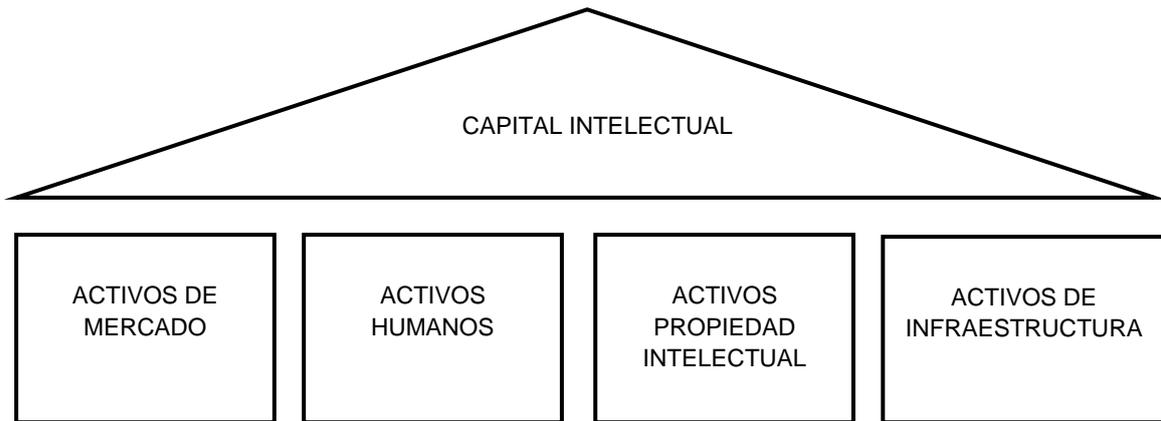
Activos de mercado: Son aquellos que proporcionan una ventaja competitiva a la empresa en el mercado, como pueden ser las marcas, imagen, nombre de la empresa, clientes, cartera de pedidos, capacidad de colaboración, etc. (Morales y Polvo, 2003). Estos activos “*se derivan de una relación beneficiosa de la empresa con su mercado y sus clientes*” (Brooking, 1997, p.33).

Activos humanos: Son activos que se centran en el individuo y sobre los cuales la empresa no tiene apenas influencia, por ejemplo educación, habilidad para resolver problemas, capacidad de liderazgo, formación profesional, experiencia, etc. (Brooking, 1997; Ventura et al., 2003)

Activos de propiedad intelectual: Son los activos intangibles que aportan valor a la empresa mediante su explotación exclusiva, como pueden ser patentes, secretos comerciales, copyrights, etc. (Ventura et al., 2003; Morales y Polvo, 2003)

Activos de infraestructura: Son todos los sistemas de información, tecnologías, filosofía, cultura de la empresa, bases de datos, etc. que permiten que la organización pueda realizar sus actividades. Brooking (1997) los define como el “esqueleto” de la empresa.

Figura 6. Modelo Technology Broker

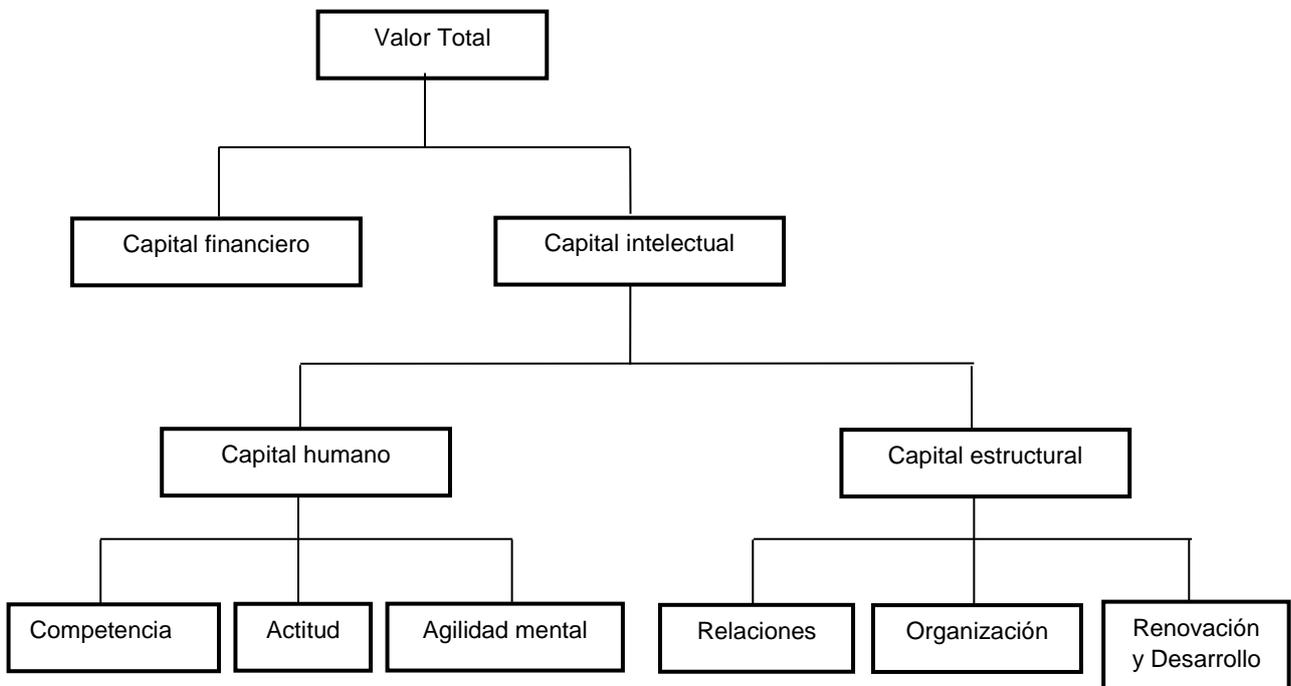


Fuente: Elaboración propia en base a Brooking, 1997.

2.4 Modelo de Roos et al.

El modelo creado por Roos et al. (2001) establece un esquema para clasificar y medir el capital intelectual al que denominan "árbol distintivo del capital intelectual".

Figura 7. El árbol distintivo del capital intelectual



Fuente: Elaboración propia en base a Roos et al., 2001.

Como podemos ver este modelo establece que el valor total de la empresa está formado por el capital financiero (activos físicos y monetarios) y por el capital intelectual que como podemos observar es la suma del capital humano y el capital estructural. Detallamos a continuación los elementos o factores que componen cada uno de ellos:

Capital Humano: Las personas aportan valor a la empresa mediante su competencia, su actitud y su agilidad intelectual.

La competencia incluye las habilidades, la pericia, los conocimientos técnicos y la educación de los empleados (Roos et al., 2001). Entre los indicadores de la competencia podemos destacar:

1. *Porcentaje de empleados que tengan una carrera superior*
2. *Conocimientos informáticos*
3. *Horas de preparación por empleado*
4. *Duración media de empleo*

La actitud comprende la capacidad y la motivación de los empleados a la hora de alcanzar los objetivos establecidos. Roos et al. (2001) califican este componente como "Débil" ya que depende en gran parte de la personalidad y características de cada empleado, por lo que la empresa no puede influir demasiado en este componente del capital intelectual. Entre los principales indicadores de la actitud encontramos:

1. *Horas invertidas por los altos cargos en explicar la estrategia y las actividades*
2. *Índice de liderazgo*
3. *Índice de motivación*

Por último, la agilidad intelectual es la capacidad de reacción, de aplicar los conocimientos y la experiencia a cada una de las diferentes situaciones con las que se puede encontrar la empresa, además de la capacidad para innovar e idear nuevos productos. Los principales indicadores de este último componente del capital humano son:

1. *Ahorros procedentes de sugerencias aportadas por los empleados*
2. *Nuevas soluciones/productos/trámites sugeridos*
3. *Índice de diversificación de la compañía*

Capital Estructural: Es aquel capital que pertenece a la empresa. En palabras de Roos *“incluye todas las bases de datos, los cuadros de organización, los manuales de trámites, la propiedad intelectual y todas las cosas cuyo valor para la compañía sea mayor que su valor material”* (Roos et al., 2001, p.75), es decir, se trata de las rutinas, el know how de la compañía, las bases de datos, las patentes... Entre sus componentes encontramos:

Las Relaciones con los proveedores, clientes, empresas aliadas, accionistas y cualquier otro participante o agente que interactúe con la empresa. Dichas relaciones son de gran importancia ya que pueden suponer un importante ahorro de costes, así como una mayor calidad en el volumen de producción. Los principales indicadores que nos propone Roos son:

1. *Porcentaje de negocios con proveedores/clientes liquidados por la compañía*
2. *Índice de satisfacción del socio*
3. *Retención de clientes*

El componente Organización se refiere a *“la estructura interna de las operaciones diarias. Las bases de datos, [...], la cultura de la organización y los modelos de dirección son fuentes de valor organizativo”* (Roos et al., 2001, p.81). Es la estructura interna de la empresa que comprende las normas, sistemas de información, procedimientos y costumbres de trabajo que la empresa necesita para el desarrollo de su actividad. Como indicadores nos encontramos:

1. *Ingresos totales/gastos administrativos*
2. *Ingresos procedentes de patentes*
3. *Trámites completados sin error*
4. *Tiempo de trámite*

En tercer y último lugar nos encontramos con el valor de Renovación y Desarrollo que se refiere a todas aquellas actividades que pueden crear un valor en el futuro para la empresa como puede ser la creación de nuevos productos, actividades de I+D, programas de formación... etc. (Ventura et al., 2003). Algunos indicadores de este último componente son:

1. *Porcentaje de negocios procedentes de nuevos productos*

2. *Cursos de formación (tanto en gastos como en horas por empleados)*
3. *Nuevas patentes registradas.*

2.5 Modelo Intelect

El instituto Euroforum Escorial, en concreto el denominado club intelect, creó un modelo de capital intelectual denominado Modelo Intelect en el cual se determina que el capital intelectual es la suma del capital humano, el capital estructural y el capital relacional (Nevado y López, 2002b).

De forma que:

$$\text{Capital Humano} + \text{Capital Estructural} + \text{Capital Relacional} = \text{Capital intelectual}$$

Definiendo cada uno de los componentes de la siguiente forma:

Capital Humano: Se refiere al conocimiento que tienen todos los empleados y que genera algún tipo de valor para la empresa, así como su capacidad de aprender. Además, en este modelo se establece que el capital humano es el pilar, la base que permite el desarrollo de los otros dos tipos de capital intelectual, el capital estructural y el capital relacional (Cobo, 2006).

Capital Estructural: Incluye todos aquellos sistemas y procesos que son propiedad de la empresa y de los cuales depende la eficiencia interna de la organización como pueden ser las patentes, la tecnología de la información, los sistemas de comunicación... (Ventura et al., 2003; Cobo, 2006).

Capital Relacional: Comprende el valor que aporta a la organización las relaciones que mantiene con el exterior como, por ejemplo, las relaciones con clientes o proveedores (Ventura et al., 2003; Cobo, 2006).

Este modelo, dentro de cada uno de estos tres tipos de capital intelectual, distingue dos dimensiones temporales, presente y futuro. De forma que considera la situación de los intangibles en el momento actual pero también tiene en cuenta el futuro previsible de la empresa (a corto plazo) para tratar de potenciar el capital intelectual, de forma que genere cada vez mayor valor para la empresa.

También establece que la definición de los indicadores para medir el capital intelectual debe hacerse de forma diferente de acuerdo con el caso particular de cada empresa y añade que estos indicadores deben ser revisados de forma continua (Cobo, 2006).

2.6 Modelo Monitor de Activos Intangibles

El modelo de Monitor de activos intangibles (intellectual monitor assets) desarrollado por Sveiby (2000) para la empresa WM-Data tenía el objetivo de precisar si los intangibles de dicha empresa eran gestionados eficientemente de forma que generasen valor. Distingue tres componentes (Nevado y López, 2002b; Ventura et al., 2003):

La competencia individual: es la capacidad de los empleados para actuar en las diversas situaciones que se les pueden presentar e incluye la formación, la habilidad, la experiencia, los valores y las habilidades o capacidades sociales (Ventura et al., 2003).

Estructura interna: está formada por las patentes, modelos y sistemas administrativos e informáticos que son o bien desarrollados por los propios empleados o bien adquiridos externamente. De acuerdo con Sveiby (2000) esta estructura interna se logra con los esfuerzos que los colaboradores orientan hacia el interior, hacia la empresa.

Estructura Externa: se trata de las relaciones con los diferentes agentes que operan en la empresa. Este componente se logra con los esfuerzos que los colaboradores focalizan principalmente hacia los clientes y que crean una imagen que puede considerarse propiedad de la empresa (Sveiby, 2000).

En la siguiente tabla mostramos de forma sintetizada los modelos que hemos utilizado para mostrar la evolución teórica del capital intelectual y los tipos del capital intelectual de cada uno de dichos modelos.

Tabla 2. Modelos de capital intelectual

Autor	Modelo	Tipos de capital intelectual
Edvinsson y Malone (1999)	Skandia	Capital humano Capital estructural
Kaplan y Norton (2009)	Cuadro de mando integral	Perspectiva financiera Perspectiva clientes Perspectiva del proceso interno Perspectiva de aprendizaje y crecimiento
Brooking (1997)	Technology broker	Activos de mercado Activos humanos Activos de propiedad intelectual Activos de infraestructura
Roos et al. (2001)	Modelo de Roos et al.	Capital humano Capital estructural
Euroforum Escorial (1998)	Intelect	Capital humano Capital estructural Capital relacional
Sveiby (2000)	Monitor de activos intangibles	Competencia individual Estructura interna Estructura externa

Fuente: Elaboración propia.

3. Problemática contable

En los últimos años se han tratado de perfeccionar los sistemas contables en aspectos relativos al inmovilizado material, existencias, clientes, etc. En cambio los activos intangibles han recibido una menor atención lo que supone una complicación añadida para la contabilización de los intangibles que forman parte del capital intelectual, los cuales conllevan la dificultad de su valoración y medición, lo que impide incluirlos en el balance (Nevado y López, 2002b; García, 2004).

El IASC (International Accounting Standard Committee), ahora IASB (International Accounting Standard Board), creado en 1973, es el encargado de elaborar las normas internacionales de contabilidad. Este organismo define en la IAS 38 (En España y, en adelante en este trabajo, NIC (Norma Internacional de Contabilidad) 38) (2005) un activo intangible como un activo no-monetario carente de sustancia física que es identificable y está controlado por la empresa como resultado de eventos pasados y del cual se esperan obtener beneficios económicos futuros. Por lo tanto para que un activo pueda ser considerado como intangible tiene que cumplir tres requisitos:

-Identificabilidad: En la NIC 38 se establece que un activo es identificable si cumple alguna de las siguientes características (González y Ortega, 2011):

1. Es susceptible de ser separado de la entidad y vendido, cedido, dado en licencia, arrendado o intercambiado.
2. Surge de derechos contractuales o de otros derechos legales, con independencia que esos derechos sean transferibles o separables de la entidad o de otros derechos y obligaciones.

-Control: Una empresa controla un activo si tiene el poder de restringir el acceso de otras empresas a la capacidad de obtención de beneficios de dicho activo, normalmente, a través de algún derecho legal (Nevado y López, 2002b).

-Obtención de beneficios económicos futuros: Se consideran como tales aquellos procedentes de la venta de bienes y servicios, el ahorro de costes y cualquier otro beneficio derivado del uso del intangible por parte de la empresa (NIC 38, 2005).

Además establece que *“Un activo intangible se reconocerá si, y sólo si (NIC 38, 2005, p.6):*

(a) Es probable que los beneficios económicos futuros que se han atribuido al mismo fluyan a la entidad y

(b) El coste del activo puede ser valorado de forma fiable”.

Las últimas reformas de las normas de la IASB han promovido una mayor flexibilidad en el reconocimiento de los activos intangibles, aunque estas reformas han sido moderadas, siendo necesario que las organizaciones utilicen alternativas para informar a los interesados de sus potenciales intangibles como son los informes de capital intelectual (Cañibano y Gisbert, 2007).

La FASB (Financial Accounting Standards Board) es la organización Norteamericana destinada al establecimiento de las normas de contabilidad financiera para las empresas privadas. En la SFAS (Statement of Financial Accounting Standards) 6 (2008) se consideran activos aquellos que suponen una probable obtención de beneficios futuros y que son controlables por una empresa en particular, como consecuencia de operaciones o eventos pasados (SFAS 6, 2008, p.12). Además especifica que un activo intangible es aquél que carece de sustancia física y tiene larga duración (Barrios, Correa, Acosta y González, 2003).

Cabe destacar que, con el fin de lograr una convergencia, el FASB y la IASB están trabajando conjuntamente desde 2002 para unificar las normas contables internacionales y estadounidenses (Quadro, Werbin, Priotto, Veteri, 2013).

En España el PGC (Plan General de Contabilidad) no establece una definición específica de “activo intangible” en sí, sino que se refiere al término “inmovilizado intangible” (Cañibano y Gisbert, 2007) estableciendo en su quinta parte (Definiciones y relaciones contables) que *“las inmovilizaciones intangibles son activos no monetarios sin apariencia física susceptibles de valoración económica, así como los anticipos a cuenta entregados a proveedores de estos inmovilizados”* (Plan General de Contabilidad, 2011, p.195). Considera como intangibles:

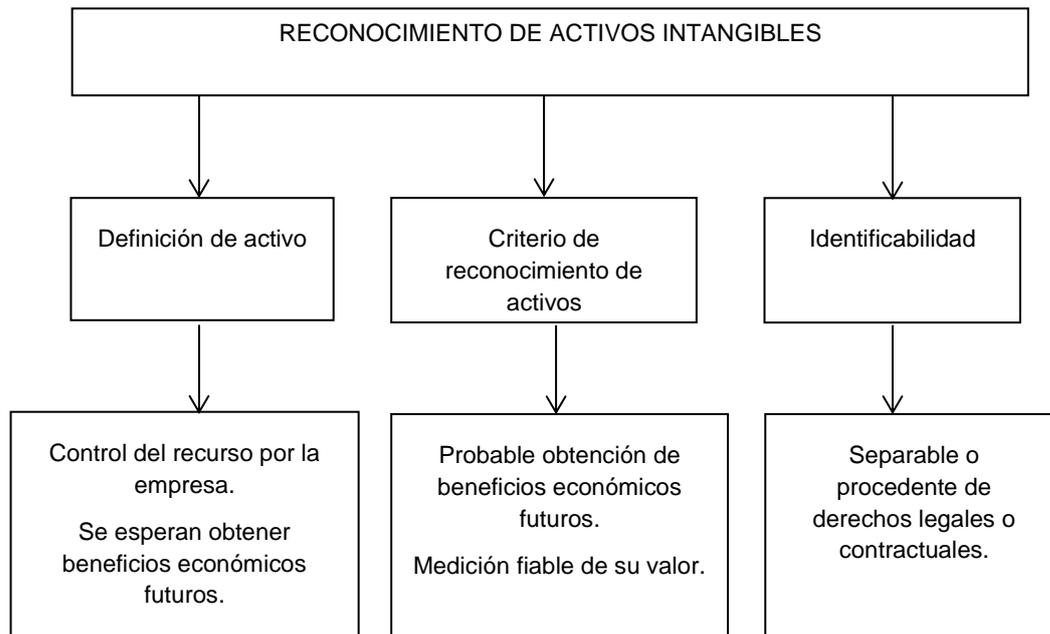
1. Investigación: Es la indagación original y planificada que tiene el objetivo de hallar nuevos conocimientos y una mayor comprensión de aquellos existentes en los terrenos técnico y científico.
2. Desarrollo: Es la aplicación específica de los logros obtenidos en la fase de investigación o de cualquier tipo de conocimiento a un plan de diseño concreto.
3. Concesiones administrativas: Comprende los gastos realizados para la obtención de derechos de explotación o investigación otorgados por el Estado u otra Administración Pública.
4. Propiedad industrial: Se trata del importe pagado por la propiedad o por el derecho de uso de las distintas manifestaciones de propiedad industrial como pueden ser las patentes. Confieren a la empresa la exclusividad de uso en el mercado de estas manifestaciones.
5. Fondo de comercio: Es el exceso, en la fecha de adquisición, del coste de una combinación de negocios sobre el valor de los activos identificables adquiridos frente al valor de los pasivos asumidos.
6. Derechos de traspaso: Son los derechos de arrendamiento de locales en los que el adquirente y nuevo arrendatario obtiene los derechos y obligaciones del transmitente y antiguo arrendatario.
7. Aplicaciones informáticas: Se trata del importe satisfecho por la propiedad o derecho de uso de programas informáticos tanto los elaborados internamente como los adquiridos a terceros.
8. Anticipos para inmovilizaciones intangibles: anticipos realizados a los proveedores de inmovilizado intangible, normalmente en efectivo.

En el PGC de 1990 no se hacía alusión a los términos identificables, controlables o capacidad para generar beneficios económicos futuros, por lo que no existía un patrón determinado para decidir cuándo se estaba ante activos intangibles (Nevado y López, 2002b)

Actualmente, el PGC de 2007, en su segunda parte, establece que para el reconocimiento inicial de un inmovilizado de naturaleza intangible es preciso que

además de cumplir la definición de activo cumpla el criterio de identificabilidad de forma que “*los activos intangibles solo se reconocerán en el balance si cumplen el requisito de identificabilidad regulado en la norma de registro y valoración 5ª del PGC*” (BOE, 2013, p.41748). Los otros dos requisitos que establecía la NIC 38 los encontramos también en el PGC en su parte primera (Marco conceptual de la contabilidad) en la que se establece como definición de activo “*los bienes, derechos y otros recursos controlados económicamente por la empresa resultantes de sucesos pasados, de los que la empresa obtenga beneficios o rendimientos económicos futuros*” (Plan General de Contabilidad, 2011; p.42). Además, de acuerdo con la AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración de empresas) y con la NIC 38, el PGC establece que para que una partida pueda ser reconocida en el balance debe ser probable que proporcione beneficios futuros a la entidad y que su valor pueda medirse con fiabilidad (Nevado y López, 2002b).

Figura 8. Criterio general de reconocimiento de los activos intangibles de acuerdo con el PGC 2007



Fuente: Elaboración propia en base a Cañibano y Gisbert, 2007.

Dentro de los criterios de reconocimiento de estos activos se establece que puedan medirse de forma fiable lo cual, de acuerdo con el PGC, obedece al requisito de que las cuentas anuales muestren la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y

de los resultados de la empresa (PGC, 2011; BOE, 2013). El FASB establece que *“una información es fiable si está razonablemente libre de sesgos o errores y representa fielmente los acontecimientos o situaciones a los que se refiere. La fiabilidad implica verificabilidad, fidelidad y neutralidad”* (Ventura et al., 2003, p.58) y, en la misma línea, la AECA establece que la fiabilidad se refiere a *“La capacidad de una información de expresar con el máximo rigor las características básicas y condiciones de los hechos reflejados [...] que permite garantizar la utilidad de la información financiera. Para que una información sea fiable debe ser imparcial, objetiva, verificable, prudente y constituir una representación fiel de los hechos”* (Ventura et al., 2003, p.60). En el caso del capital intelectual esta cuestión se complica debido a la dificultad para medir o valorar de forma económicamente fiable estos intangibles.

Ramírez (2004) agrupa los activos intangibles en dos tipos, los visibles y los ocultos. Los primeros, son aquellos para los que existe regulación por parte de las distintas normativas. Los ocultos son aquellos intangibles que, como consecuencia de la falta de legislación al respecto, no figuran en las cuentas anuales.

El capital intelectual está formado por activos ocultos, que, al no tener forma física y permitir la obtención de beneficios futuros se consideran como intangibles pero cuyo valor no se puede medir de forma fiable, no son separables o identificables y en su mayoría tampoco son controlables por la empresa (Cañibano y Gisbert, 2007). Por lo cual estos activos, al no cumplir con las características o requisitos establecidos por la NIC 38 y por el PGC, no son considerados como tales contablemente. Aunque ello no supone que dichos activos no sean reconocidos por instituciones, profesionales y académicos como los generadores fundamentales de beneficios para las empresas (Nevado y López, 2002b).

Para las empresas que se encuentran en entornos muy competitivos los activos intangibles como la preparación de sus empleados, la tecnología en desarrollo, los procedimientos de fabricación...etc. son los más importantes a largo plazo y todos ellos están ausentes en los estados financieros (Cañibano, García-Ayuso y Sánchez, 1999).

En este trabajo se crea una propuesta de inclusión de un informe sobre el capital intelectual en las cuentas anuales que permita informar sobre la situación e importancia de este en la empresa.

4. Propuesta de modelo de informe de capital intelectual

4.1 ¿Por qué realizar un informe de capital intelectual?

El informe de capital intelectual, (a partir de ahora I.C.I), tiene como objetivo hallar las fortalezas y debilidades de la empresa en lo relativo a los intangibles que forman parte del capital humano, relacional y estructural. De esta forma la empresa puede encaminar sus esfuerzos a la mejora de aquellos recursos intangibles fuente de ventajas competitivas y como tales, claves para la empresa.

Pero, el I.C.I no solo es de utilidad para los agentes internos, gestores de la empresa. Su información puede llegar a ser útil a todos aquellos stakeholders que se vean afectados por las actuaciones presentes o futuras de la empresa.

También se debe tener en cuenta que la difusión de información sobre el capital intelectual genera valor para la empresa ya que influye sobre su imagen en los mercados (de factores de producción, financieros...) (Proyecto Meritum, 2002).

En la siguiente tabla se puede observar la utilidad que tiene la información recogida en el I.C.I para los diferentes grupos de interés o stakeholders (Nevado y López, 2002b; Cañibano, García, García y Gisbert, 2008):

Tabla 3. Utilidad de la información del I.C.I. para los diferentes stakeholders

Stakeholder	Utilidad de la información
Gestores	El conocimiento de la situación de los activos intangibles es primordial para la gestión interna de la empresa. Estamos hablando de activos que son fundamentales para la competitividad de la empresa, por lo que las decisiones a tomar entorno a estos deben ser eficientes. Por ello se necesita un sistema de información fiable que proporcione información sobre la situación actual de los intangibles y de su posterior seguimiento. La gestión interna del capital intelectual se convierte así en un arma estratégica para la organización, es decir, la estrategia general de la empresa debe incluir la gestión del capital intelectual, de forma que facilite la toma de decisiones y permita priorizar los cambios para el desarrollo de la empresa.
Empleados	Requieren información sobre si la empresa puede hacerse cargo de sus salarios o de si se van a mantener las ayudas sociales que la empresa venga realizando. A mayores, el I.C.I muestra a los trabajadores que la empresa los tiene en cuenta y valora sus capacidades.
Bancos y otros prestamistas	Su interés se centra en si la empresa será o no capaz de devolver los préstamos en los plazos establecidos, por lo que los activos intangibles de los que dispone pueden ser una garantía a tal efecto.
Inversores, actuales o potenciales	Están interesados en conocer cómo la empresa está administrando sus recursos y si ésta es capaz de sobrevivir y superar a la competencia para asegurar la estabilidad y rentabilidad de sus inversiones, o, en el caso de los inversores potenciales, para decidir si les conviene invertir en la empresa.
Clientes	Les permite obtener información sobre las ventajas competitivas de la empresa y sobre los esfuerzos que hace la empresa para satisfacer sus necesidades, así como aspectos relativos a la innovación, la calidad de los productos, su cuota de mercado en el sector o la calidad del servicio postventa.
Proveedores	Al igual que los prestamistas están interesados en la capacidad de pago de la empresa, lo que determinará la continuidad de sus relaciones comerciales.
Administraciones públicas	Les interesa la actuación de las empresas en la gestión de sus recursos y las acciones que ésta lleva a cabo para mejorar sus competencias, y, de esta forma, asignar de forma eficiente los recursos públicos. Además, como afirman Nevado y López, <i>“todo país si quiere ser competitivo, como toda empresa, tendrá que invertir en capital intelectual, por lo que también necesitará información para evaluar las distintas alternativas”</i> (2002b, p.69).

Fuente: Elaboración propia.

4.2 Directrices o fases para la elaboración del I.C.I.

Las directrices para la elaboración de I.C.I son pasos, indicaciones que tratan de servir de guía para construirlo, facilitando a las empresas la identificación, medición y posterior seguimiento de aquellos intangibles que sean relevantes para cada empresa en relación a la obtención de beneficios futuros.

Son varios los modelos que han sido pioneros en el establecimiento de directrices para la elaboración del I.C.I. Como el “intellectual capital statements-The new guideline” desarrollado por el Danish Ministry of Science, Technology and Innovation, el ARC (Austrian Research Center) model o The German Wissensbilanz. Pero hay que destacar el Proyecto Meritum “Directrices para la gestión y difusión de información sobre intangibles” desarrollado en 2002 ya que es el único realizado a nivel europeo. Este modelo establece tres fases para la elaboración de dicho informe:

1. Identificación de los intangibles críticos para la empresa: En esta fase se establece la visión de la empresa, es decir, una definición de los fines y objetivos estratégicos de la organización que permitan detectar cuáles son los intangibles críticos.
2. Diseño de sistemas de medición de dichos intangibles: Consiste en establecer indicadores que sirvan para medir cada intangible crítico identificado en la fase anterior.
3. Seguimiento y acción: Se trata de integrar la gestión del capital intelectual en los procesos de gestión interna de la empresa.

4.3 Modelo propio: 4I

A continuación se propone el modelo al que denominaremos “4I”, debido a las 4 fases o directrices por las que está formado (identificación, indicadores, interpretación e implantación), basado en el proyecto Proyecto Meritum (2002) y que establece las siguientes directrices para la elaboración del I.C.I:

Figura 9. Modelo 4I

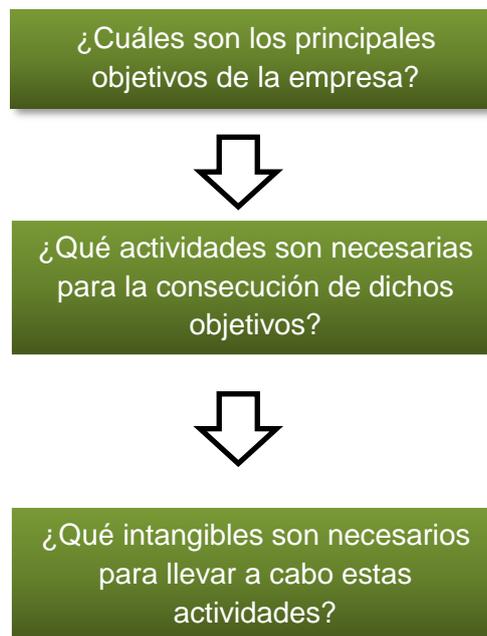


Fuente: Elaboración propia.

4.3.1 Identificación de los intangibles clave

La organización tiene que tener unos objetivos estratégicos claros y bien definidos ya que en esta fase se trata de seleccionar aquellos intangibles necesarios para la consecución de los objetivos establecidos en el plan estratégico. Para ello seguiremos la Figura 10 en donde la búsqueda de respuestas a las preguntas planteadas nos ayudará a la hora de identificar cuáles son nuestros activos intangibles clave.

Figura 10. Proceso de identificación de los intangibles clave



Fuente: Elaboración propia.

4.3.1.1 ¿Cuáles son los principales objetivos de la empresa?

Este es nuestro punto de partida. Se trata de reflexionar sobre cuáles son los objetivos económicos, sociales y tecnológicos que dan lugar a la misión o razón de ser de la empresa.

Los objetivos económicos son aquellos que van dirigidos a la obtención del máximo beneficio para la empresa como pueden ser objetivos de rentabilidad, de crecimiento, de supervivencia...etc. dependiendo de la situación en la que se encuentre la empresa y de su entorno.

Los objetivos sociales están encaminados a que la actividad realizada por la empresa tenga un impacto positivo y fomente una buena relación en los distintos ámbitos y con los distintos grupos de agentes con los que la empresa interactúa. Algunos ejemplos de este tipo de objetivos son proveer a la población de nuestro producto, la realización del personal, el establecimiento de una fuerte cultura empresarial que suponga el compromiso y lealtad de los empleados o la mejora de la imagen de prestigio social de la empresa.

Los objetivos tecnológicos son aquellos que se establecen en la gestión tecnológica de la empresa para evolucionar y mejorar aspectos como los sistemas de producción, distribución, las actividades de I+D, patentes... y evitando, ante todo, que los sistemas utilizados se queden obsoletos.

Se trata de los objetivos de la empresa a medio/largo plazo, que tienen que estar encaminados a cumplir la misión o razón de ser de la empresa.

Estos objetivos, al igual que los diferentes tipos de capital intelectual que los forman, suelen complementarse. Supongamos, por ejemplo, que queremos ofrecer un nuevo producto para ser más competitivos y hacernos con una mayor cuota de mercado y así crecer. Para ello necesitaremos, por ejemplo, mejorar nuestro producto sacando una nueva versión y mejorar nuestros sistemas de producción. Esto último está relacionado directamente con el personal de la empresa, puesto que cuanto más motivado esté y más realizado se sienta más eficiente será.

4.3.1.2 ¿Qué actividades son necesarias para la consecución de los objetivos establecidos?

Una vez definidos los objetivos principales de la empresa hay que determinar qué actuaciones son necesarias para su consecución.

Esta no es tarea fácil ya que para la consecución de un objetivo son necesarias muchas actividades o actuaciones diferentes, llevadas a cabo por distintos departamentos y a diferentes niveles jerárquicos lo que supone que tiene que haber una buena coordinación a todos los niveles. Estas actuaciones pueden considerarse como objetivos a corto plazo necesarios para la realización de los objetivos a largo plazo.

Siguiendo con el ejemplo anterior, el objetivo principal era que la empresa fuese más competitiva y se hiciese con una mayor cuota de mercado por lo que se pretende sacar al mercado un producto mejorado. Si queremos lanzar este nuevo producto necesitamos mejorar nuestros sistemas de producción para lo que es necesario personal bien formado, todo esto conlleva muchas y diferentes actuaciones que, a grandes rasgos, podrían ser las siguientes:

- Invertir en la formación de los empleados a diferentes niveles, para lo que se tendrán que realizar, por ejemplo, cursos en la empresa. Para incrementar su eficiencia habrá que motivarlos, no solo económicamente, sino también personalmente, que se sientan valorados por parte de sus compañeros y de sus superiores jerárquicos, que observen que su trabajo se respeta y que es importante para la empresa. Para ello, se pueden realizar encuestas a los empleados para que perciban que su opinión y bienestar importan, reconocer sus logros, delegar en ellos tareas importantes... De esta forma el compromiso de los empleados con la empresa será mayor.
- El departamento de I+D tendrá que innovar y desarrollar el proyecto que deberá de ser viable y aprobado por los niveles jerárquicos más altos de la organización. Éstos, por su parte, tendrán que buscar financiación (tanto interna como externa), lo que implica que el proyecto tiene que ser atractivo para los inversores. En este punto, es en donde, tener una buena imagen de empresa resulta imprescindible para la confianza de los inversores y también, por supuesto, de cara a conseguir la confianza de los futuros proveedores y clientes.
- Será necesario invertir en nueva maquinaria, softwares específicos...
- Una vez el proyecto haya salido a la luz el departamento de marketing y publicidad se tiene que encargar de promocionar y hacer atractivo el producto para los clientes potenciales y se intentará que éstos perciban los esfuerzos realizados por la empresa para servirles.

Para todo lo anterior hay que disponer de un buen sistema de información y comunicación interna que permita la coordinación de todas las actividades.

4.3.1.3 ¿Qué intangibles son necesarios para llevar a cabo estas actividades?

Examinando la información extraída del punto anterior podemos identificar qué intangibles son relevantes para la consecución de dichas actividades y, por tanto, de nuestro objetivo principal. Nos encontramos con que estos son tanto relativos al capital humano (formación, motivación...), como al capital estructural (cultura empresarial, sistemas de información, softwares...) y al relacional (relativos a los inversores, proveedores, clientes, como la imagen de la empresa o la confianza de estos agentes en ella).

Estableciendo el objetivo principal podemos deducir las actividades que son necesarias para lograrlo, lo cual nos permite identificar sobre qué intangibles hay que incidir. Una vez hecho este recorrido y habiendo identificado estos intangibles, hay que realizar el mismo proceso pero en sentido inverso, es decir, una vez identificados los intangibles podremos influir en ellos para realizar las actividades que nos permitirán alcanzar nuestro objetivo principal.

Figura 11. Doble sentido del proceso de identificación de los activos intangibles clave



Fuente: Elaboración propia.

En resumen, debemos identificar los activos intangibles críticos vinculados a cada objetivo estratégico y las actividades adecuadas para gestionarlos.

4.3.2 Sistema de **Indicadores** de capital intelectual

Una vez identificados los intangibles relevantes hay que diseñar un sistema que permita medirlos, es decir, un sistema que nos permita conocer la situación en la que se encuentran y sobre cuáles hay que incidir más para su mejora.

El término “indicador” ha sido estudiado por diferentes autores, entre ellos tenemos a González (2009, p.25) que define un indicador como *“un valor numérico que provee una medida para ponderar el desempeño cuantitativo y/o cualitativo de un sistema, un individuo o una organización”*.

Por otro lado, Mora y Vivas (2001) establecen la definición dada por la AECA la cual dispone que los indicadores son *“unidades de medida que permiten el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización”*.

En definitiva, un indicador es un índice que permite evaluar la situación y los resultados obtenidos por la empresa en el ámbito que se pretenda analizar, en nuestro caso el capital humano, estructural y relacional. Los indicadores, en sí mismos, no suponen un objetivo sino que son herramientas, que nos proporcionan descripciones resumidas en números, nos permiten dar valor a las variables, para la consecución de un objetivo (Mora y Vivas, 2001).

Entre las propiedades de las que debe disponer un indicador nos encontramos (Mora y Vivas, 2001; Proyecto Meritum, 2002):

- **Relevancia:** la información que nos proporciona el indicador debe ser esencial para evaluar, informar y controlar la situación y debe ser indispensable para el proceso de toma de decisiones.
- **Fiabilidad:** la información proporcionada por el indicador debe ser veraz.
- **Precisión:** establece que el margen de error del indicador debe ser aceptable.
- **Accesibilidad:** el indicador debe ser factible, es decir, presentar un coste asumible y que la información necesaria para su cálculo pueda obtenerse en los sistemas de información de gestión de la empresa.

- **Objetividad:** su valor no debe verse afectado por los intereses particulares de aquellos que estén implicados en su construcción.
- **Comparabilidad:** Debe ser construido siguiendo unos criterios homogéneos que permitan su comparación en el tiempo y, si fuese posible, entre empresas.

Por lo tanto, el sistema de indicadores nos tiene que proporcionar la información necesaria para evaluar y gestionar los intangibles que consideramos críticos para la empresa. Además estos indicadores deben ser dinámicos de forma que nos permitan comparar su evolución en el tiempo para comprobar si se está llevando a cabo una buena gestión del capital intelectual.

Al no existir criterios generales y homogéneos para la medición y valoración de los activos intangibles, el diseño y utilización de indicadores de medición se ha convertido en la práctica habitual, lo que ha dado lugar a la aparición de cuadros de indicadores diversos y heterogéneos (Cobo, 2006).

La elección de los indicadores adecuados dependerá de los objetivos y actividades que la empresa se proponga alcanzar y del sector en el que se encuentre, por ejemplo, una empresa farmacéutica estará más interesada por el capital humano que una conservera. Este modelo trata de exponer indicadores generales, que sean válidos y puedan ser adaptados a cada empresa.

A continuación se expondrán los indicadores más relevantes de cada uno de los componentes del capital intelectual (capital humano, capital estructural y capital relacional), para ello se han tenido en cuenta diferentes trabajos y modelos como el informe anual del Banco Santander Central Hispano (BSCH) (2001), el Proyecto Meritum (2002), el informe anual del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) (2006), Cobo (2006), Domínguez y Hermo (2007), Cañibano et al. (2008), Alet (2007), González (2009) o el informe anual de Gas natural Fenosa (2011).

4.3.2.1 Indicadores de capital humano

Como hemos visto, el capital humano es esencial para cualquier empresa, es su motor principal, el cual recoge las competencias, agilidad mental, conocimientos, actitudes y capacidades de las personas de la organización que generan valor (Ventura et al., 2003).

Intangibles como *la cualificación* del personal pueden ser de interés para cualquier tipo de empresa, aunque como hemos destacado antes, este intangible puede ser más relevante para una empresa intensiva en conocimiento que para una industrial. En cambio la *rotación externa* de personal es un problema al que se enfrentan todas las empresas y es que, con la salida de empleados de la empresa se van la formación, conocimientos, actitudes y know-how que el trabajador había adquirido y que le aportaba valor. La empresa tendrá que asumir los costes de formación y adaptación del nuevo trabajador.

La *experiencia laboral* de los empleados así como *la formación* que reciben en la empresa son esenciales para la eficiencia y continua mejora de los trabajadores.

La *satisfacción* de los empleados, entendida como la realización y vinculación con la empresa, es el pilar de la motivación para esforzarse en el trabajo, aunque no podemos obviar otro factor importante para la motivación como es la *remuneración* de los empleados.

Por tanto, las competencias de los empleados, su satisfacción y motivación así como el compromiso del equipo humano de la empresa son elementos clave del capital humano y, por tanto, del capital intelectual, que deben ser medidos y gestionados por ser fuente de creatividad y rendimiento (BSCH, 2001).

Tabla 4. Indicadores de capital humano

Intangible	Indicador	Cálculo	Unidades de medida	Fuente
Cualificación del personal	Empleados con post-grado	$(\text{Empleados post-grado} / \text{total empleados}) * 100$	Porcentaje	Elaboración propia
	Empleados con titulación universitaria	$(\text{Empleados con titulación univ.} / \text{total empleados}) * 100$	Porcentaje	Elaboración propia
	Empleados de formación profesional	$(\text{Empleados con titulación de formación prof.} / \text{total empleados}) * 100$	Porcentaje	Elaboración propia
Movimiento o rotación externa de empleados	Nuevos empleados	$(\text{Nuevos empleados} / \text{total empleados}) * 100$	Porcentaje	Elaboración propia
	Empleados perdidos	$(\text{Empleados perdidos} / \text{total empleados}) * 100$	Porcentaje	Elaboración propia
Experiencia de los empleados	Años de experiencia media de la plantilla	$\sum \text{años de experiencia empleados} / \text{total empleados}$	Años	Informe anual BBVA (2006)
Formación	Horas de formación totales	Información obtenida de los registros de la empresa	Horas	Cañibano et al. (2008)
	Horas de formación por empleado	Total horas de formación / total empleados	Horas	Informe anual Gas Natural Fenosa (2011)
	Horas de formación media al mes	Total horas de formación / 12	Horas	Elaboración propia
	Gasto en formación	Información obtenida de los registros de la empresa	Euros	Informe anual BBVA (2006)
	Presupuesto general destinado a formación	$(\text{Gasto en formación} / \text{presupuesto general}) * 100$	Porcentaje	Elaboración propia
	Coste formación por empleado	Inversión en formación / total empleados	Euros	Proyecto Meritum (2002)

Remuneraciones	Empleados con salario superior a 35.000 euros anuales (incluidas pagas extra)	Información obtenida de los registros de la empresa	Número de empleados	Elaboración propia
	Empleados con salario anual entre 35.000 y 18.000 euros (incluidas pagas extra)	Información obtenida de los registros de la empresa	Número de empleados	Elaboración propia
	Empleados con salario anual inferior a 18.000 euros (incluidas pagas extra)	Información obtenida de los registros de la empresa	Número de empleados	Elaboración propia
Satisfacción de los empleados	Satisfacción en su puesto de trabajo	Mediante encuesta anónima a los empleados	Sobre 5 puntos	Elaboración propia
	Satisfacción con la formación recibida en la empresa	Mediante encuesta anónima a los empleados	Sobre 5 puntos	Informe anual BBVA (2006)

Fuente: Elaboración propia.

4.3.2.2 Indicadores de capital estructural

El capital estructural es el conocimiento sistematizado e internalizado por la empresa que incluye elementos como los sistemas de información, las patentes, la tecnología disponible, los sistemas de gestión... (Medina, González y Pérez, 2007).

Se pueden distinguir dos ramas o vías de estudio, una más orientada a la tecnología (gasto en tecnología, servicios de internet...) y otra centrada en la organización (cultura, ambiente, pautas organizativas, procedimientos que favorecen el aprendizaje y la innovación en la empresa...) (Cobo, 2006).

En las empresas actuales tanto la *tecnología* como *internet* son necesarios para poder estar a la altura de la competencia ya que permiten el ahorro de costes, ampliar el mercado geográficamente o establecer *sistemas de información* que favorecen el proceso de toma de decisiones mediante la recopilación, análisis y difusión de la información interna y externa a la empresa.

Las normas, costumbres y valores forman parte de la *cultura empresarial* que no solo regula las interacciones dentro de la organización y con el entorno que la rodea, sino que también favorecen la productividad y satisfacción de los empleados.

Por último, los *nuevos productos y marcas* que se lanzan para obtener una mayor cuota de mercado e intentar superar a la competencia, son consecuencia de un proceso de innovación y desarrollo, *I+D*, actividad que consiste en el desarrollo y diseño de productos nuevos, o en el perfeccionamiento de los existentes, mediante la investigación.

Tabla 5. Indicadores de capital estructural

Intangible	Indicador	Cálculo	Unidades de medida	Fuente
Tecnología	Gasto en tecnología	Información obtenida de los registros de la empresa	Euros	Cobo (2006)
	Presupuesto general destinado a tecnología	$(\text{Gasto en tecnología} / \text{presupuesto general}) * 100$	Porcentaje	Elaboración propia
	Ordenadores por oficina	Número total ordenadores / número oficinas	Número de ordenadores	Informe Anual BSCH (2001)
	Ordenadores por empleado	Número total de ordenadores / número de empleados	Número de ordenadores	Informe Anual BSCH (2001)
Internet e Intranet	Media anual de usuarios diarios en intranet/internet	\sum número de usuarios diarios durante los 365 días del año / 365	Número de Usuarios	Informe anual BBVA (2006)
	Media anual de la cantidad de transacciones informáticas mensuales	\sum número transacciones mensuales durante los 365 días del año / 365	Número de transacciones	Informe anual BSCH (2001)
	Dominios en internet	Información obtenida de los registros de la empresa	Número de dominios	Cobo (2006)
Sistemas de Información	Terabytes en Bases de datos	Información obtenida de los registros de la empresa	Terabytes	Elaboración propia
	Valoración del sistema de información por los empleados	Mediante encuesta anónima a los empleados	Sobre 5 puntos	Elaboración propia

Cultura empresarial	Satisfacción con la organización del trabajo	Mediante encuesta anónima a los empleados	Sobre 5 puntos	Proyecto Meritum (2002)
	Identificación de los empleados con los valores de la empresa	Mediante encuesta anónima a los empleados	Sobre 5 puntos	Elaboración propia
	Proyectos basados en la cooperación entre varios departamentos	(Proyectos basados en la cooperación entre dep./ total proyectos)*100	Porcentaje	González (2009)
Nuevos productos y marcas	Productos y servicios desarrollados en el ejercicio	Información obtenida de los registros de la empresa.	Número de productos/servicios	Informe Anual BSCH (2001)
	Patentes y marcas desarrolladas en el ejercicios	Información obtenida de los registros de la empresa.	Número de Patentes/marcas	Elaboración propia
I+D	Gasto total en I+D	Información obtenida de los registros de la empresa.	Euros	Cobo (2006)
	Presupuesto general destinado a I+D	(Gasto total en I+D / presupuesto general)*100	Porcentaje	González (2009)
	Ingresos procedentes de los proyectos de I+D desarrollados durante los últimos 5 años	Información obtenida de los registros de la empresa.	Euros	Proyecto Meritum (2002)

Fuente: Elaboración propia.

4.3.2.3 Indicadores de capital relacional

El capital relacional está formado por las relaciones que la empresa mantiene con sus clientes, proveedores y accionistas entre otros y que son fuente de valor para la organización (Ventura et al., 2003).

Hoy en día el consumidor tiene un gran poder de decisión y recibe información de los productos y servicios ofrecidos por las empresas a través de muchos medios. Por tanto hoy más que nunca el *marketing* es fundamental. Entre las prácticas de marketing más utilizadas en los últimos tiempos podemos destacar el marketing directo que consiste en establecer, mediante uno o más medios, comunicaciones interactivas entre la empresa y los clientes. Son comunicaciones personalizadas como

por ejemplo el mailing o el telemarketing (Alet, 2007). El objetivo de este marketing es el de obtener nuevos clientes o mantener y fidelizar a aquellos ya existentes. Hay que tener en cuenta que los clientes son los que establecen la reputación de la empresa.

La satisfacción y, como consecuencia de esta, la fidelidad de los *clientes* son necesarias para la supervivencia de una empresa, a medida que se tengan más y mejores clientes aumentarán las *ventas* (o lo ingresos por prestación de servicios), principal fuente de beneficios para la empresa.

También son importantes las relaciones con los demás stakeholders como son los *proveedores* y los *accionistas*:

- Una relación proveedor-empresa a largo plazo basada en lealtad y la transparencia permite que la empresa tenga una garantía en cuanto a factores clave como el precio, el tiempo de entrega, la calidad...
- Los accionistas son los propietarios de la empresa (que pueden estar o no involucrados en su gestión), invierten capital en ella y, a cambio, esperan obtener una rentabilidad por lo que si no los mantenemos satisfechos buscarán la satisfacción en la competencia.

Tabla 6. Indicadores de capital relacional

Intangible	Indicador	Cálculo	Unidades de medida	Fuente
Clientes	Cientes totales	Información obtenida de los registros de la empresa.	Miles de clientes	Informe Anual BBVA (2006)
	Nuevos clientes	$(\text{Clientes nuevos} / \text{Clientes totales}) * 100$	Porcentaje	Informe Anual BSCH (2001)
	Deserción de clientes	$(\text{Clientes perdidos} / \text{Clientes totales}) * 100$	Porcentaje	Elaboración propia
	Cientes internacionales	$(\text{Clientes internacionales} / \text{Clientes totales}) * 100$	Porcentaje	Elaboración propia
	Satisfacción clientes	Mediante encuesta anónima a los clientes.	Sobre 5 puntos	Informe anual BSCHC (2001)
	Antigüedad media de los clientes	$\sum \text{Antigüedad clientes} / \text{Total clientes}$	Años	Informe anual BSCH (2001)

Capital intelectual: una propuesta para su inclusión en las cuentas anuales

Ventas	Total Ventas	Información obtenida de los registros de la empresa.	Euros	Elaboración propia
	Cuota de mercado (en función de los ingresos)	(Ventas empresa / Ventas totales del sector) * 100	Porcentaje	Domínguez y Hermo (2007)
	Devoluciones	(Productos devueltos / Total ventas) * 100	Porcentaje	Domínguez y Hermo (2007)
	Tiempo de respuesta media a los pedidos (desde la orden del cliente hasta la entrega)	\sum Tiempo de respuesta pedidos / Número de pedidos	Días	Proyecto Meritum (2002)
Proveedores	Satisfacción proveedores	Mediante encuesta anónima a los proveedores.	Sobre 5 puntos	Informe Anual BBVA (2006)
	Proveedores de más de 3 años de antigüedad	(Proveedores de más de 3 años de antigüedad / Proveedores totales)*100	Porcentaje	Elaboración propia
Accionistas	Satisfacción accionistas	Mediante encuesta anónima a los accionistas	Sobre 5 puntos.	Elaboración propia
	Dividendos repartidos	Información obtenida de los registros de la empresa	Euros	Elaboración propia
Marketing	Gasto en marketing	Información obtenida de los registros de la empresa.	Euros	Elaboración propia
	Presupuesto general destinado a marketing	(Gasto total en marketing / presupuesto general)*100	Porcentaje	Proyecto Meritum (2002)
	Proporción del gasto total en marketing destinado al marketing directo	(Gasto total en marketing directo / gasto total en marketing)*100	Porcentaje	Alet (2007)

Fuente: Elaboración propia.

Los indicadores de capital relacional pretenden reflejar cómo son las relaciones de la empresa con los diferentes agentes o grupos de interés.

Hay que destacar que en nuestro I.C.I. los indicadores tendrán que calcularse para el año X y para el año X-1 de forma que los distintos destinatarios de la información puedan apreciar la evolución que ha sufrido el capital intelectual de un año a otro. Para la gestión interna de la empresa sería recomendable que se evaluase la situación mediante el cálculo de los indicadores de forma semestral para comprobar si las políticas que se han puesto en marcha están bien encaminadas a la consecución de los niveles deseables.

4.3.3 Interpretación de los resultados de los indicadores

Una vez calculados los indicadores que hemos elegido para nuestro I.C.I., hay que interpretar la información que nos revelan los resultados. Para ello hay que establecer unos estándares, es decir, unos niveles entre los cuales debería situarse el valor del indicador (Mora y Vivas, 2001).

Esta evaluación nos permitirá identificar fortalezas y debilidades, de forma que se puedan orientar los esfuerzos a reforzar las debilidades y a mantener las fortalezas (Proyecto Meritum, 2002).

En esta fase deberá redactarse un documento que explique, de forma que sea fácil de entender para todos los agentes interesados, la evolución y la interpretación de los resultados obtenidos en contraste con los resultados deseados.

4.3.4 Implantación de un plan de acción control y seguimiento

Tras la evaluación e interpretación de los resultados obtenidos mediante la medición, a través de los indicadores diseñados, de los intangibles que forman parte del capital intelectual, se debe establecer un plan de acción para mejorar la gestión de aquellos intangibles que no se encuentren en los niveles deseados.

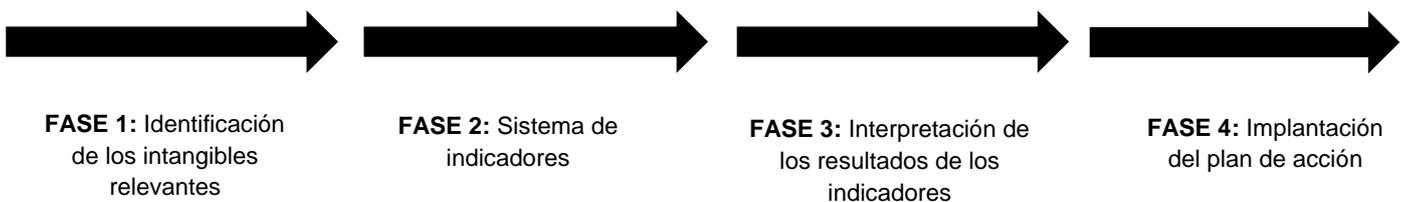
Este plan de acción debe contener de forma detallada las tareas necesarias para gestionar el capital intelectual y alcanzar los objetivos y niveles deseados por la empresa, es decir, qué departamentos o empleados en concreto deben llevar a cabo cada tarea y cómo deben realizarla, así como un periodo de tiempo máximo para la consecución de los objetivos propuestos.

Es muy importante que se establezcan métodos de control y seguimiento que garanticen la correcta ejecución de las tareas establecidas en el plan, y que permitan llevar a cabo las acciones correctivas apropiadas cuando los resultados de la ejecución de las tareas establecidas se desvíen de los resultados deseados.

Para un mejor entendimiento de los objetivos y tareas a realizar sería de gran ayuda una tabla resumen que describa los resultados obtenidos y recoja, de forma muy esquemática y sintetizada, el plan de acción:

Tabla 7. Resumen descriptivo y fases del modelo

Objetivo a Largo plazo	Objetivos a Corto plazo	Indicadores relacionados con los objetivos a Corto plazo	Valor o Resultado de la Medición	Valor o Resultado Deseado	Diferencia (Resultado medición- Resultado deseado)	Tareas a Realizar	Depto.
Objetivo estratégico a L/P que comprende varios y diferente objetivos a C/P	Objetivos necesarios para lograr el objetivo a L/P que nos permitirá identificar los intangibles críticos	Selección de los indicadores de los intangibles que influyen en los objetivos a C/P	Valor o resultado obtenido de los indicadores	Valor deseado que se había establecido previamente como objetivo a alcanzar	Puede ser: Positiva o Negativa	En función de la diferencia entre los resultados	Quién o Quienes se encargaran de llevar a cabo las tareas



Fuente: Elaboración propia.

Como hemos visto todas las fases son necesarias para lograr un modelo completo que permita informar sobre el capital intelectual de la empresa y asiente las bases para su gestión de forma que se alinee con los principales objetivos de la empresa y contribuya así a la creación de valor para esta.

4.4 Presentación del I.C.I.



INFORME DE CAPITAL INTELECTUAL

Ejercicio X

El capital intelectual es aquel que está formado por el conjunto de activos intangibles que no se pueden recoger en los estados contables tradicionales y que crean valor para la organización, diferenciándola así de sus competidores. Por ello Nombre de la empresa desea poner a su disposición el informe de capital intelectual del ejercicio X como acto de transparencia. Los resultados de la gestión de dicho capital reflejan los esfuerzos que hemos puesto en el desarrollo de cada una de sus tres dimensiones, capital humano, capital estructural y capital relacional, para conseguir los objetivos propuestos, alineados con nuestro plan estratégico.

Los principales objetivos que nos hemos propuesto han sido los siguientes:

Breve descripción de los objetivos establecidos en la primera fase de elaboración del ICI “identificación de los activos intangibles clave”.

Los indicadores que a continuación se presentan han sido seleccionados por ser los más relevantes para la consecución de los objetivos citados.

CAPITAL HUMANO

Las capacidades, las competencias y la motivación de nuestros empleados son fundamentales para la empresa y deben ser gestionados ya que son catalizadores de rendimiento y desarrollo.

Indicador	Ejercicio X	Ejercicio X-1	Variación
------------------	--------------------	----------------------	------------------

Cualificación del personal

Proporción de empleados con formación profesional

Proporción de empleados con titulación universitaria

Proporción de empleados con post-grado

Indicador	Ejercicio X	Ejercicio X-1	Variación
------------------	--------------------	----------------------	------------------

Rotación externa

Índice de nuevos empleados

Índice de salida de empleados

Indicador	Ejercicio X	Ejercicio X-1	Variación
------------------	--------------------	----------------------	------------------

Edad y experiencia de los empleados

Edad media de la plantilla

Años de experiencia media de la plantilla

Indicador	Ejercicio X	Ejercicio X-1	Variación
------------------	--------------------	----------------------	------------------

Formación

Horas de formación totales

Horas de formación por empleado

Media de horas de formación mensuales

Gasto en formación

Proporción del presupuesto general destinado a formación

Coste de formación por empleado

Indicador	Ejercicio X	Ejercicio X-1	Variación
------------------	--------------------	----------------------	------------------

Remuneraciones

Número de empleados con salario
Anual superior a 35.000 euros anuales

Número de empleados con salario anual
Entre 35.000 y 18.000 euros

Número de empleados con salario anual
Inferior a 18.000 euros

Indicador	Ejercicio X	Ejercicio X-1	Variación
------------------	--------------------	----------------------	------------------

Satisfacción de los empleados

Grado de satisfacción media en su
puesto de trabajo*

Grado de satisfacción media relativa a la
formación recibida en la empresa*

* Escala de 1 a 5 (siendo 5 la puntuación más alta)

CAPITAL ESTRUCTURAL

Es la infraestructura organizativa que comprende, entre otras, la capacidad tecnológica y la capacidad para innovar y desarrollar nuevos productos o servicios que son vitales para que podamos enfrentarnos a nuestros competidores.

Indicador	Ejercicio X	Ejercicio X-1	Variación
------------------	--------------------	----------------------	------------------

Tecnología

Gasto en tecnología

Proporción del presupuesto general
destinado a tecnología

Número de ordenadores por oficina

Número de empleados por ordenador

Indicador	Ejercicio X	Ejercicio X-1	Variación
<i>Internet e Intranet</i>			
Media anual de usuarios diarios en internet/intranet			
Media anual de transacciones informáticas mensuales			
Número de dominios en internet			

Indicador	Ejercicio X	Ejercicio X-1	Variación
<i>Sistemas de información</i>			
Terabytes de las bases de datos			
Valoración media de los sistemas de información por parte de los empleados*			

* Escala de 1 a 5 (siendo 5 la puntuación más alta)

Indicador	Ejercicio X	Ejercicio X-1	Variación
<i>Cultura empresarial</i>			
Satisfacción con la organización del trabajo*			
Identificación de los empleados con los valores de la empresa*			
Proporción de proyectos basados en la cooperación entre varios departamentos			

* Escala de 1 a 5 (siendo 5 la puntuación más alta)

Indicador	Ejercicio X	Ejercicio X-1	Variación
<i>Nuevos productos y marcas</i>			
Número de productos y servicios desarrollados durante el ejercicio			
Número de patentes y marcas registradas en el ejercicio			

Indicador	Ejercicio X	Ejercicio X-1	Variación
I+D			
Gasto total en I+D			
Proporción del presupuesto general destinado a I+D			
Ingresos procedentes de los proyectos de I+D desarrollados durante los últimos 5 años			

CAPITAL RELACIONAL

Los esfuerzos por conocer y medir el conjunto de las relaciones con nuestros stakeholders o agentes nos permite gestionar y mejorar dichos vínculos o relaciones con ellos que son los impulsores de nuestro éxito.

Indicador	Ejercicio X	Ejercicio X-1	Variación
Cientes			
Cientes totales			
Índice de nuevos clientes			
Índice de deserción de clientes			
Índice de clientes internacionales			
Grado de satisfacción media de los clientes*			
Años de antigüedad media de los clientes			

* Escala de 1 a 5 (siendo 5 la puntuación más alta)

Indicador	Ejercicio X	Ejercicio X-1	Variación
Ventas			
Ventas totales			
Cuota de mercado*			
Índice de devoluciones			
Tiempo medio de respuesta a los pedidos**			

* En función de los ingresos.

** Horas transcurridas desde la orden del cliente hasta la entrega.

Indicador	Ejercicio X	Ejercicio X-1	Variación
------------------	--------------------	----------------------	------------------

Proveedores

Grado de satisfacción media de los proveedores*

Proveedores de más de 3 años de antigüedad

* Escala de 1 a 5 (siendo 5 la puntuación más alta)

Indicador	Ejercicio X	Ejercicio X-1	Variación
------------------	--------------------	----------------------	------------------

Accionistas

Grado de satisfacción media de los accionistas*

Dividendos repartidos

* Escala de 1 a 5 (siendo 5 la puntuación más alta)

Indicador	Ejercicio X	Ejercicio X-1	Variación
------------------	--------------------	----------------------	------------------

Marketing

Gasto en marketing

Proporción del presupuesto general destinado a marketing

Proporción del gasto total en marketing destinado al marketing directo

INTERPRETACIÓN de los resultados que muestran los indicadores, contraste con los resultados deseados.

Propuestas, resultados deseados para el año X+1.

La fuente de información para estos indicadores se obtiene de los registros internos de la empresa y de las encuestas anónimas realizadas a los stakeholders (Ver Anexo 1 y Anexo 2).

Conclusiones

A lo largo del presente trabajo se ha tratado de resaltar la importancia del capital intelectual como fuente de ventajas competitivas, y, por tanto, como factor determinante del éxito de las organizaciones que está siendo objeto de estudio tanto para los académicos como para las empresas de esta nueva economía del conocimiento. Como ya apuntaba Bueno (1998, p.221) el capital intelectual “*es un conjunto de competencias básicas distintivas de carácter intangible que permiten crear y sostener la ventaja competitiva*”. De esta condición de fuente de ventajas competitivas se desprende la importancia de la identificación, medición y gestión de los intangibles del capital intelectual.

Como hemos visto, cada modelo de capital intelectual tiene su tipología aunque actualmente hay un consenso bastante amplio en generalizar la tipología dada por Bontis (1998) que divide el capital intelectual en capital humano, capital estructural y capital relacional. Del estudio realizado se puede deducir que estos tipos de capital intelectual no se presentan de forma independiente sino que están correlacionados entre sí.

El principal problema asociado al capital intelectual es el de la subjetividad de su valoración, por ello las normas contables son conservadoras respecto a la inclusión de estos intangibles en los estados contables de las empresas, lo cual no implica que estos intangibles no contribuyan en gran medida a la creación de valor en la empresa. Hemos comprobado que, aunque existen distintos criterios sobre la definición de activos intangibles en las normativas vigentes, se ha llegado a un nivel admisible de consenso entre las normativas consideradas (NIC 38, SFAS 6 y PGC).

Por otra parte, la evolución del estudio del capital intelectual y la difusión de su importancia ha llevado a algunas empresas a la publicación de informes que permiten dar a conocer la información relativa al desarrollo de su capital intelectual. Esta información, como ya se ha explicado, es útil tanto para la gestión interna como para la toma de decisiones de los stakeholders o partes interesadas en la empresa. Por lo

tanto podemos afirmar que esta herramienta de gestión permite a la empresa conocer el estado de sus posibles ventajas competitivas y desarrollar e impulsar aquellas que consideren oportunas, lo que en sí mismo supone una ventaja competitiva. En síntesis, las empresas que realizan estos informes y por tanto, gestionan y difunden información sobre su capital intelectual, tienen una ventaja frente a aquellos competidores que no lo hacen.

Actualmente, los informes publicados por estas empresas son muy heterogéneos, es decir, no existen modelos estandarizados de informe de capital intelectual para cada sector, lo cual contribuiría a poder realizar análisis comparativos entre empresas que aumentarían de forma considerable la utilidad de estos informes.

Con el propósito de dar respuesta a las preguntas planteadas en la introducción, el presente trabajo propone un modelo de identificación, medición y difusión de información del capital intelectual para ser incluido en las cuentas anuales de las empresas. Este modelo consta de 52 indicadores básicos agrupados en tres categorías para elaborar y presentar el informe. Se busca que, con estos indicadores básicos, se pueda hacer una comparación inicial de los informes entre empresas de distintos sectores, aunque estas incorporen indicadores adicionales a sus informes por ser más representativos de las competencias necesarias en su sector.

Por último, subrayar que se pretende que este modelo no tenga solo utilidad teórica sino que pueda ser usado como base para las empresas en la elaboración de sus informes de capital intelectual.

Bibliografía

- Alet, J. (2007). *Marketing directo e interactivo: compañías efectivas con sus clientes*. España: ESIC.
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA). (2006). Informe anual. Recuperado el 22 de Septiembre de 2014 en:
<http://accionistaseinversores.bbva.com/TLBB/relinver/infofina/infanual/2006/bbva_ra_2006_esp/index.htm#>
- Banco Santander Central Hispano (BSCH). (2001). Informe anual. Recuperado el 22 de Septiembre de 2014 en:
<<http://www.santander.com/cs/gs/StaticBS?ssbinary=true&blobtable=MungoBlobs&blobkey=id&SSURlsscontext=Satellite+Server&blobcol=urldata&SSURlcontainer=Default&SSURlsession=false&blobwhere=1278680810606&blobheader=application%2Fpdf&SSURlapptype=BlobServer>>
- Barrios, I., Correa, A., Acosta, M. y González, A. (2003). El concepto de activo intangible y sus tipologías: Una revisión de la normativa contable nacional e internacional. *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*, 44-45, 59-80.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36 (2), 63-76.
- Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management*, 18 (5/6/7/8), 433-462.
- Brooking, A. (1997). *El capital intelectual: El principal activo de las empresas del tercer milenio*. España: Paidós.
- Bueno, E. (1998). El capital Intangible como clave estratégica de la Competencia Actual. *Boletín de Estudios económicos*, 53 (164), 207-229.

- Bueno, E. y Merino, C. (2007). El capital intelectual y la creación de empresas en la sociedad del conocimiento. *Encuentros multidisciplinares*, 9 (26), 37-46.
- Cañibano, L. y Gisbert, A. (2007). Los activos intangibles en el nuevo plan general contable. *Revista del instituto de estudios económicos*, 2-3, 191-212.
- Cañibano, L., García, E., García, B. y Gisbert, A. (2008). *Los intangibles en la regulación contable*. España: AECA.
- Cañibano, L., García-Ayuso, M. y Sánchez, M. (1999). La relevancia de los intangibles para la valoración y la gestión de empresas: Revisión de la literatura. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 100, 17-88.
- Cobo, A. (2006). *Modelo de capital intelectual de la Consejería de Educación de la Junta de Andalucía. Indicadores de capital humano y gestión del conocimiento*. (Tesis doctoral, Universidad de Málaga). Recuperado el 12 de Julio de 2014 en: <<http://www.biblioteca.uma.es/bbl/doc/tesisuma/16754621.pdf>>
- Domínguez, A. y Hermo, S. (2007). *Métricas del marketing*. España: ESIC.
- Edvinsson, L. y Malone, M.S. (1999). *El capital intelectual cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. España: Gestión.
- Estrada, S. y Restrepo, L. (2009). Desarrollo del modelo del capital intelectual para impactar en los resultados organizacionales. *Scientia et Technica*, 3 (43), 112-117.
- Euroforum Escorial (1998). *Medición del capital intelectual. Modelo Intellect*, España: I. U. Euroforum Escorial.
- Financial Accounting Standards Board (FASB). (2008). Statement of Financial Accounting Standards (SFAS) No. 6. Recuperado el 25 de Julio de 2014 en: <<http://www.fasb.org/cs/BlobServer?blobcol=urldata&blobtable=MungoBlobs&blobkey=id&blobwhere=1175820901044&blobheader=application%2Fpdf>>
- García, M. (2004). Activos inmateriales y contabilidad. *Intangibles*, 0 (3), 214-225.
- Gas Natural Fenosa. (2011). Informe anual. Recuperado el 3 de Octubre de 2014 en: <[http://www.gasnaturalfenosa.es/servlet/ficheros/1297117066659/849%5C853%5CInforme Anual 2011.pdf](http://www.gasnaturalfenosa.es/servlet/ficheros/1297117066659/849%5C853%5CInforme%20Anual%202011.pdf)>

- González, A. y Ortega, Z. (2011). Capital intelectual y la NIC 38: El binomio que favorece la valoración de la empresa. *TEACs (Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales)*, 3 (6), 41-54.
- González, J.J. (2009). El capital intelectual y sus indicadores en el sector industrial. *TEACs (Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales)*, 1 (2), 9-33.
- International Accounting Standard Board (IASB). (2005). Norma internacional de contabilidad (NIC) 38. Recuperado el día 25 de Julio de 2014 en:
<<http://www.normasinternacionalesdecontabilidad.es/nic/pdf/NIC38.pdf>>
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2009). *El cuadro de mando integral: the balanced scorecard*. España: Gestión 2000.
- Martín, G, Navas, J., López, P. y Delgado, M. (2010). El capital intelectual de la Empresa. Evolución y Desarrollo futuro. *Economía Industrial*, 378, 37-44.
- Medina, A.J., González, A. y Pérez, E. (2007). El concepto de capital intelectual y sus dimensiones. *Investigaciones europeas de Dirección y Economía de la empresa*, 13 (2), 97-111.
- Mesén, V. (2012). Capital intelectual: Su valoración en el contexto empresarial. *Tec Empresarial*, 6 (3), 25-31.
- Mora, A. y Vivas, C. (2001). *Nuevas Herramientas de Gestión Pública: El Cuadro de Mando Integral*. España: AECA.
- Morales, L.S. & Polvo, K. (2003). *Propuesta para el tratamiento contable - financiero del Capital Intelectual en México*. (Tesis licenciatura, Universidad de las Américas Puebla). Recuperado el 20 de Julio de 2014 en:
<http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/morales_o_ls/indice.html>
- Navas, J. y Ortiz, M. (2002). El capital intelectual en la empresa. Análisis de criterios y clasificación multidimensional. *Economía Industrial*, 346, 163-171.
- Nevado, D. y López, V.R. (2002a). Indicadores del Capital Intelectual: El caso de entidades de crédito. *Partida Doble*, 132, 58-69.
- Nevado, D. y López, V.R. (2002b). *El capital intelectual: valoración y medición*. España: Financial Times-Prentice Hall.

- Ordoñez, P. (2005). Las cuentas de capital intelectual como complemento del informe anual. *Economía Industrial*, 357, 63-74.
- Plan General de Contabilidad y de Pymes (2011). España: Pirámide.
- Proyecto Meritum (2002). *Directrices para la gestión y difusión de información sobre intangibles*. Recuperado el 2 de Septiembre de 2014 en:
<http://www.uam.es/personal_pdi/economicas/palomas/DIRECTRICES%20MERITUN%20-%20ESPANOL.pdf>
- Quadro, M., Werbin, E., Priotto, H. y Veteri, L. (2013). Presentación de estados contables: Proyecto conjunto de norma contable de IASB-FASB. *Revista Razão Contábil & Finanças*, 4 (1), 16-42.
- Ramírez, D. (2007). Capital intelectual. Algunas reflexiones sobre su importancia en las organizaciones. *Pensamiento y Gestión*, 23, 131-152.
- Ramírez, Y. (2004). Activos intangibles visibles: Identificación y reconocimiento contable. *Partida Doble*, 154, 6-16.
- Resolución de 28 de mayo de 2013, del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, por la que se dictan normas de registro, valoración e información a incluir en la memoria del inmovilizado intangible. *Boletín Oficial del Estado*, N° 132, del 03 de Junio de 2013. Recuperado el 2 de Septiembre de 2014 en:
<<http://www.boe.es/boe/dias/2013/06/03/pdfs/BOE-A-2013-5827.pdf>>
- Roos, J., Dragonetti, N.C., Roos, G. y Edvinsson, L. (2001). *Capital intelectual: el valor intangible de la empresa*. España: Paidós.
- Saitua, A., Andicoechea, L. y Albizu, E. (2014). El informe integrado: una propuesta de encaje para la información sobre capital humano. *Perspectiva Empresarial*. 1 (1). 33-47.
- Sanz, D.A. y Crissien, T.J. (2012). Gerencia del capital intelectual. *Dimensión empresarial*, 10 (2), 70-75.
- Stewart, T.A. (1998). *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*. Argentina: Granica.

Sveiby, K.E. (2000). *Capital Intelectual. La nueva riqueza de las empresas: Cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor*. España: Gestión 2000.

Teijeiro, M., García, M.T. y Mariz, R. (2010). La gestión del capital humano en el marco de la teoría del capital intelectual: una guía de indicadores. *Economía Industrial*, 378, 45-57.

Ventura, J., Ordoñez, P., García J. y Arias A. (2003). *Capital intelectual y aprendizaje organizativo: Nuevos desafíos para la empresa*. España: AENOR.

Anexo 1. Modelo de encuesta para empleados

Encuesta de Satisfacción a Empleados

Con el fin de garantizar la sinceridad en sus respuestas esta encuesta es anónima y confidencial.

BLOQUE 1. Perfil del empleado.

P.1. Género

- Hombre
- Mujer

P.2. ¿A qué grupo de edad pertenece?

- Menor de 35
- Entre 35 y 45
- Entre 45 y 55
- Entre 55 y 65

P.3. ¿Cuál es su nivel de estudios?

- Formación profesional
- Titulación universitaria
- Post-grado

P.4. ¿En cuál de estos intervalos se sitúan sus ingresos?

Las cantidades se refieren al salario anual incluidas las pagas extra.

- Menos de 18.000 euros
- Entre 18.000 y 35.000 euros
- Más de 35.000 euros

P.5. ¿Cuántos años lleva trabajando en la empresa?

P.6. ¿En cuántas empresas ha trabajado antes de llegar a esta?

Aquellas en las que haya trabajado durante 2 años o más

BLOQUE 2. Satisfacción del empleado

P.7. ¿Cómo valoraría nuestro sistema de información?

1 2 3 4 5

Pésimo Excelente

P.8. ¿Se siente identificado con los valores de la empresa?

1 2 3 4 5

Nada identificado Muy identificado

P.9. ¿Cuál es su grado de satisfacción con la formación recibida en la empresa?

1: Muy insatisfecho. 2: insatisfecho. 3: indiferente. 4: satisfecho. 5. Muy satisfecho

1 2 3 4 5

P.10. ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a su salario?

1: Muy insatisfecho. 2: insatisfecho. 3: indiferente. 4: satisfecho. 5. Muy satisfecho

1 2 3 4 5

P.11. ¿Se siente satisfecho con su carga de trabajo?

1: Muy insatisfecho. 2: insatisfecho. 3: indiferente. 4: satisfecho. 5. Muy satisfecho

1 2 3 4 5

P.12. ¿Considera que la formación recibida en la empresa le ayuda a desempeñar mejor su trabajo?

1 2 3 4 5

Totalmente desacuerdo Totalmente de acuerdo

P.13. ¿Se siente motivado a la hora de desarrollar su trabajo?

1 2 3 4 5

Nada motivado Muy motivado

P.14. ¿Considera que tiene oportunidad de ascenso?

1 2 3 4 5

Totalmente desacuerdo Totalmente de acuerdo

P.15. En conclusión, ¿Se siente satisfecho con su puesto de trabajo?

1: Muy insatisfecho. 2: Insatisfecho. 3: Indiferente. 4: Satisfecho. 5: Muy satisfecho

1 2 3 4 5

Anexo 2. Modelo de encuesta para clientes

Encuesta de Satisfacción a Clientes

Gracias por realizar esta encuesta, nos servirá de gran ayuda para mejorar. Los datos aquí consignados serán confidenciales y anónimos.

P.1. Provincia

P.2. ¿Hace cuánto tiempo que es nuestro cliente?

P.3. ¿Dónde suele comprar nuestros productos?

- En la tienda física
- A través de la página web

P.4. ¿Se siente satisfecho con los productos adquiridos?

1: Muy insatisfecho. 2: Insatisfecho. 3: Indiferente. 4: Satisfecho. 5: Muy satisfecho

1 2 3 4 5

P.5. Valore la calidad de los productos adquiridos

1 2 3 4 5

Pésima Excepcional

P.6. ¿Se siente satisfecho con la relación calidad-precio de los productos adquiridos?

1: Muy insatisfecho. 2: Insatisfecho. 3: Indiferente. 4: Satisfecho. 5: Muy satisfecho

1 2 3 4 5

P.7. ¿Cómo valoraría el trato recibido por los empleados?

Sólo en caso de que se compre a través de la tienda física

1 2 3 4 5

Pésimo Excepcional

P.8. ¿Cómo valoraría el servicio post-venta?

Sólo en caso de que se haya utilizado alguna vez este servicio

1 2 3 4 5

Pésimo Excepcional

P.9. ¿Nos considera una empresa profesional?

1 2 3 4 5

Muy poco profesional Muy profesional

P.10. ¿Se siente satisfecho con nuestra política de publicidad

1: Muy insatisfecho. 2: Insatisfecho. 3: Indiferente. 4: Satisfecho. 5: Muy satisfecho

1 2 3 4 5

P.11. En conclusión, ¿Cuál sería su grado de satisfacción total con nuestra empresa?

1: Muy insatisfecho. 2: Insatisfecho. 3: Indiferente. 4: Satisfecho. 5: Muy satisfecho

1 2 3 4 5