


*Ponencias presentadas en el  
I Congreso Galego da Calidade*



**INNOVACIÓN EN  
CALIDAD,  
SEGURIDAD Y  
MEDIO AMBIENTE**

 PUZZLE  
EDITORIAL



Reservados todos los derechos.

«No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánicos, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.»

© Asociación Galega para a Calidade

C/ Ponferrada, 11-2º B

15707 Santiago de Compostela

Tel. 981 55 48 05 - Fax: 981 55 48 03

e-mail: [agac@igatel.net](mailto:agac@igatel.net)

ISBN: 84-931122-2-4

Depósito legal: M-21.109-2000

© Editorial Puzzle, S.L.

C/ Mar de Omán, 14

28033 Madrid

Tel. 91 382 54 86 - Fax: 91 382 50 71

e-mail: [tompuzzle@arrakis.es](mailto:tompuzzle@arrakis.es)

Impreso por Industrias Gráficas Caro, S.L.

# LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y EL CAPITAL INTELLECTUAL

## **El conocimiento como fuente intangible de ventaja competitiva.**

En la historia de la humanidad ha habido épocas en las que el desarrollo ha sido tranquilo y otras épocas en las que la sociedad ha experimentado una auténtica revolución. Entre éstas últimas merecen especial atención las revoluciones industriales de los siglos XVIII y XIX.

Actualmente nos encontramos en una época de auténtica revolución, producida por la rápida expansión de las tecnologías de la información y de las telecomunicaciones que tienen una importancia capital en la configuración de la sociedad de nuestro tiempo y por tanto de las empresas inmersas en esta *sociedad de la información*. Teléfonos móviles, internet, el comercio electrónico, banca telefónica, etc., son algunos de los signos externos de esta sociedad.

Sin embargo, las tecnologías de la información y de las telecomunicaciones no son más que un medio para transmitir contenidos y para gestionar eficazmente el conocimiento. Así pues, y con gran celeridad se ha ido abriendo paso la afirmación de Laurence Prusak (Director de Knowledge Management en I.B.M.) de que la fuente principal de ventajas competitivas de una empresa, aunque desconocida para muchas de ellas, reside fundamentalmente en sus conocimientos: en lo que sabe, en como usa lo que sabe y en su capacidad de aprender cosas nuevas. Esto es, en como gestiona "sus conocimientos".

Aquí entraremos a comentar brevemente el fiasco, al menos parcial, de los principios contables. Generaciones de estudiantes de ciencias empresariales y contabilidad han aprendido que el valor está en los *activos*. Los activos son todo aquello que posee una empresa y que tiene un precio en términos de dinero. Son de cuatro formas, tres de ellas precisas y mensurables y la cuarta imprecisa y esencialmente no sujeta a medida hasta que la empresa se venda.

Los dos primeros activos son los activos *corrientes* (existencias, cuentas por cobrar,...., en general con vida útil inferior a un año) y los activos *fijos* o de larga vida (equipos y propiedades de vida útil superior a un año). El tercer tipo de activos lo constituyen las *inversiones* (acciones o bonos de una empresa). Aún cuando los activos de este último tipo son generalmente más volátiles que los anteriores, pueden medirse de forma sistemática por su valor de mercado y otras medidas.

En cambio, el cuarto tipo de activos es más problemático. Son los activos *intangibles*, los que no tienen existencia material pero que son valiosos para la empresa. Por lo general son a largo plazo y no se pueden valorar con precisión hasta que la empresa se vende. Los activos intangibles son la bendición y la maldición de los contables. Por una parte es una categoría muy cómoda para agrupar todos los activos que no se acomodan en las tres rígidas categorías anteriores. Por otra parte, la existencia de estos activos intangibles es un reconocimiento tácito de que su clara y evidente ecuación: **Activos = Pasivos + Capital** lleva incorporada un factor engañoso que se hace menos empírico y más irracional cuanto más de cerca se examina.

Algunos de esos activos intangibles eran bastante obvios: patentes, marcas de fábrica, derechos de autor, derechos exclusivos de mercado,... todos los cuales dan a sus propietarios una ventaja competitiva que tiene su impacto en el balance. Otros parecían afectar el lado de los pasivos. Cuando una empresa dedicaba años de investigación y fondos para desarrollar un nuevo proceso o tecnología, esa inversión también contribuía a la larga al valor de la empresa. Fue cuando se inventó un método sistemático llamado *amortización*, para convertir ese coste en un gasto a medida que el activo intangible se iba consumiendo.

Pero ni siquiera esto era suficiente para captar todos los activos intangibles. Había otros factores que sólo se daban a conocer cuando la empresa se vendía. Si un negocio tiene un total de 2 millones de dólares en activos, pero se vende por 2,2 millones de dólares, algo tiene que ver el comprador, si no está loco, que aumenta el valor de la empresa en esos 200.000 dólares.

¿En que consiste ese valor añadido? Podía ser la cartera de clientes, el reconocimiento de una razón social que tiene décadas de existencia, la situación física de una tienda o cadena de tiendas, incluso el carácter de sus empleados. Todos esos factores se agrupaban bajo el título de fondo de comercio. El *goodwill*, por impreciso que fuera, también se podía amortizar en periodos de cinco a diez años. Así, el comprador de la empresa, que pagó 200.000 dólares extra, debía amortizar ese *goodwill*, distribuyéndolo en el tiempo que invertía en obtener el beneficio total de dicho *goodwill*.

Si todo esto le parece al lector un poco teórico, en contraposición a la imagen de precisión y de rigor que tradicionalmente caracteriza a la profesión de contables y si también le parece que es una gran puerta abierta por la que pueden acceder muchos pícaros, estafadores y artistas del desfalco, tiene toda la razón. Los activos *intangibles* vuelven locos a los profesionales de la contabilidad, que luchan por dominar el tema mediante el estudio de casos y jurisprudencia, nuevas normas y reglamentación del gobierno.

Desafortunadamente para ellos, el papel de los intangibles se hace cada vez mayor y mayor, hasta el punto que en muchas empresas arrolla totalmente a los tangibles. La prueba más contundente la tenemos en la Bolsa, en la que el valor de mercado de algunas empresas supera en muchas veces el valor contable reflejado en los libros. En la *Tabla 1* se dan algunos valores de empresas según su cotización en Bolsa y según libros que ilustran este hecho.

<b>Empresa</b>	<b>Capitalización bursátil (Millones de ptas.)</b>	<b>Capital + reservas (Millones de ptas.)</b>	<b>Relación Precio/valor contable</b>
Nueva Montaña	6.433	25.732	0.25
Sevillana	450.621	292.611	1.54
Argentaria	554.262	1.014.300	1.83
BBV	2.714.738	635.770	4.27
Cortefiel	128.398	24.931	5.15
Zardoya	185.441	15.836	11.71

**Tabla 1.** Precio/ valor contable de alguna empresas españolas

Se puede ver , en el caso de Zardoya, que su valor en mercado es más de diez veces el reflejado en los libros. Esto puede obedecer al tipo de negocio que desarrolla, ya que más que en la fabricación de los aparatos elevadores está en el mantenimiento de los mismos que hace que tenga una cartera de clientes fieles (a veces cautivos) muy atractiva y que necesita poco inmovilizado (unos equipos de mantenimiento limitados pero bien organizados) lo que provoca esa descompensación tan grande entre el valor contable y el que el mercado está dispuesto a pagar por esa empresa.



Conviene ahora definir tres conceptos que se usarán mas adelante y que en el lenguaje coloquial se usan de forma indiscriminada. Tales son:

- *Datos.* Conjunto de elementos numéricos, alfabéticos, tablas, fechas relación de clientes sin estar clasificados bajo ciertos criterios. Un ejemplo sería un conjunto de números de teléfonos.
- *Información.* Conjunto de datos relacionados y ordenados con un cierto propósito. Esto podrían ser las páginas amarillas, ordenadas por actividades y con el fin de facilitar la localización de una empresa que pueda proporcionar determinado servicio.
- *Conocimiento.* Mezcla de información, experiencia, escala de valores, etc. que forman un marco para futuras adquisiciones personales o empresariales.

## **La excelencia empresarial en la sociedad del conocimiento.**

En la sociedad del conocimiento, el "management" como ciencia contribuye a la consecución de la excelencia en las organizaciones con un cuerpo teórico de conceptos, principios, teorías y técnicas. Sin embargo, se pueden establecer jerarquías en cuanto a la importancia relativa de las teorías existentes.

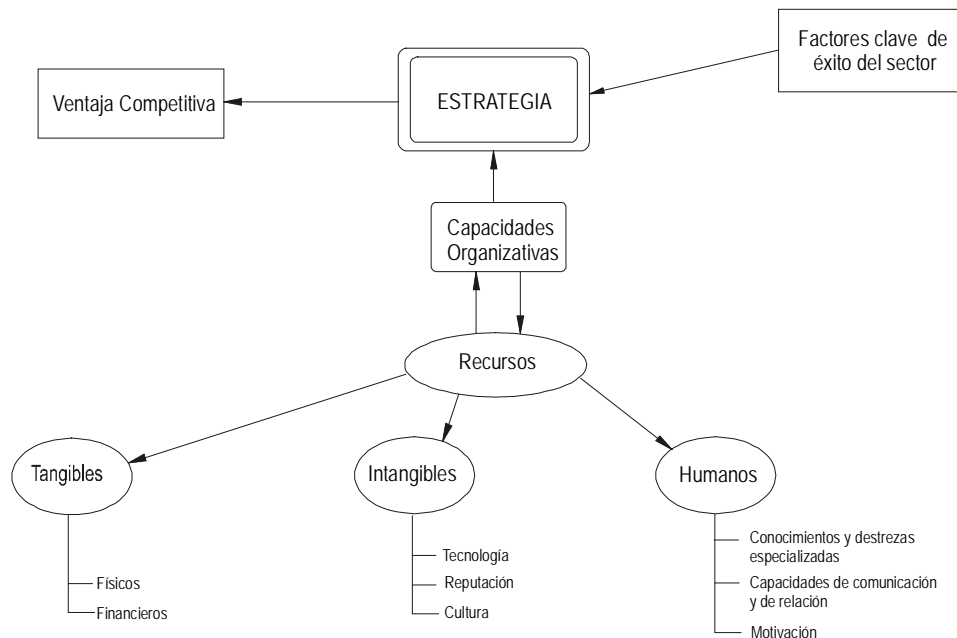
Las modernas teorías basadas en la estrategia contribuyen a la consecución del éxito empresarial más decisivamente que las modernas teorías del management. Así mismo y dentro de las modernas teorías de la estrategia, ha adquirido un carácter especialmente significativo la Teoría de los Recursos y de las Capacidades.

Para explicar como se formulan estrategias con la teoría de los Recursos y Capacidades, nos apoyamos en lo que dice Grant (1995). La estrategia tiene que ver con el ajuste de los recursos y capacidades de una empresa a las oportunidades que surgen en su entorno. El punto de partida para la formulación de la estrategia debe ser una declaración de la identidad y propósito de la empresa. Una definición de la empresa en términos de lo que es capaz de hacer, puede ofrecer un soporte más firme para la estrategia que una definición fundada sobre las necesidades que pretende satisfacer. Cuanto mayor sea la importancia del cambio en el entorno de una empresa, más debe procurar basar su estrategia en sus recursos y capacidades internas, en lugar de hacerlo en el mercado.

Lo esencial es que la empresa debería conocerse a si misma, en el sentido de una profunda y completa comprensión de sus propios recursos y capacidades. Por lo tanto, el estudio de la estrategia basada en los recursos comprende tres elementos clave:

- a) Seleccionar una estrategia que explote los principales recursos y capacidades de la empresa.
- b) Asegurar que los recursos de la empresa se emplean completamente y que su beneficio potencial es explotado al límite.
- c) Construir la base de recursos de la empresa. En este sentido hay que destacar que el análisis basado en los recursos no es sólo el despliegue de los activos actuales sino también en descubrir las carencias de recursos y construir la futura base de recursos de la empresa.

El punto de partida para el análisis es identificar y valorar los recursos y capacidades disponibles en la empresa. Para conocer los principales recursos, Grant (1995) los clasifica en: *Tangibles* (estados contables), *Intangibles* (tecnología, cultura) y en *Capital Humano* (conocimientos, destrezas y capacidades); Tal y como se muestra en la *Figura 1*.



**Figura 1.** Relaciones fundamentales entre recursos, capacidades y ventaja competitiva.

Los recursos normalmente no son productivos en sí mismos. Las tareas productivas requieren la cooperación de grupos de recursos. El término *capacidades organizativas* se refiere a la capacidad de la empresa para acometer una actividad concreta. El interés reside aquí en cuanto a las capacidades en relación con otras empresas, es decir: ¿qué puede hacer una empresa mejor que sus competidoras?

Para examinar las capacidades que posee la empresa es necesario hacer una clasificación de sus actividades. Para examinar las capacidades de una empresa es necesario hacer alguna clasificación de sus actividades. Generalmente se utilizan dos enfoques:

- i. Una *clasificación funcional*, que identifica las capacidades organizativas en relación con cada una de las áreas funcionales de la empresa.
- ii. La *cadena de valor*, que desagrega a la empresa en una cadena de actividades secuenciales. (Grant, 1995).

Pero la objetividad es un problema en la valoración de la capacidad. En la valoración de las propias competencias, la organización cae frecuentemente víctima de glorias pasadas, esperanzas de futuro e ilusiones; pero a la vez la empresa puede pasar por alto o ignorar aptitudes que realmente posee. Para identificar y valorar las capacidades de una empresa, sus directivos deben analizarla con amplitud y profundidad desde perspectivas diferentes.

El *benchmarking* ha surgido como una herramienta importante para valorar y desarrollar las capacidades organizativas a través de una detallada comparación con otras empresas y organizaciones. El benchmarking se realiza en cuatro etapas:

1. Identificar las actividades o funciones de la empresa que se necesita mejorar.
2. Identificar las empresas que son líderes mundiales en cada una de esas actividades o funciones. No cabe pensar aquí que por su ámbito de negocio actual, una empresa debe limitarse a determinada región ni incluso nación. Con la globalización del mercado actual, una pequeña empresa en un pueblo de Galicia puede vender en todo el mundo con tal de que ofrezca un producto o servicio que sea competitivo frente al mercado actual.
3. Entablar relación con esas empresas, visitarlas, hablar con sus directivos y trabajadores y analizar de primera mano como lo hacen tan bien.
4. Utilizar el aprendizaje para redefinir objetivos, rediseñar procesos y cambiar las expectativas respecto de las propias funciones y actividades.

Lo que se debe demostrar es que cada organización tiene alguna actividad en la que sobresale o tiene potencial para sobresalir (Grant, 1995).

## **Los conocimientos esenciales, las competencias fundamentales y el capital intelectual.**

Ya se ha visto que los conocimientos en la empresa son hoy en día la principal fuente de ventaja competitiva. Es evidente, sin embargo, que no todos los conocimientos que la empresa tiene, serán fuentes de ventaja competitiva sino solamente aquellos que contribuyan decisivamente a la generación de valor económico. A estos últimos se les denomina conocimientos esenciales.

Si la palabra conocimiento se toma en un sentido amplio y abarca por lo tanto aparte de los conocimientos propiamente dichos, las habilidades, la experiencia, los valores, las actitudes, el "know how", etc., nos encontramos con que la frase conocimientos esenciales es equivalente a competencias fundamentales, del inglés "core competencies".

Al mismo tiempo como los conocimientos esenciales o competencias fundamentales generan valor económico para la empresa se pueden considerar, desde una perspectiva contable financiera, como activos intangibles, activos intelectuales o capital intelectual.

## **El Capital Intelectual: la importancia de su gestión profesionalizada.**

En el mundo competitivo actual en que vivimos, caracterizado por el desarrollo vertiginoso de las nuevas tecnologías de la información, los activos más valiosos de las empresas ya no son los activos tangibles clásicos tales como terrenos, maquinaria, edificios, instalaciones, "stocks" y depósitos en los bancos, sino los activos intangibles que tienen su origen en la fidelidad de los clientes, la capacidad de colaborar con otros socios comerciales sus conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que forman parte de la empresa.

A estos activos intangibles se les denomina Capital Intelectual y comprenden todos aquellos conocimientos tácitos o explícitos que generan valor económico para la empresa. Estos activos intangibles no se pueden tocar pero si se pueden identificar, y clasificar adecuadamente para poder gestionarlos de forma eficaz.

## La gestión del capital intelectual y la gestión del conocimiento.

Se pueden precisar las funciones de la gestión del capital intelectual (Intellectual Capital Management: **ICM**) y de la gestión del conocimiento (Knowledge Management : **KM**). Ambos conceptos se pueden confundir y sus contenidos superponerse, pero existen entre ellos diferencias esenciales de enfoque.

La gestión del Capital Intelectual (**ICM**), se concentra básicamente en crear, adquirir y gestionar eficazmente todos aquellos activos intelectuales necesarios para lograr con éxito los objetivos de la empresa. Es, por tanto, una gestión de los activos intelectuales desde un punto de vista estratégico o de gerencia.

La Gestión del Conocimiento (**KM**) se refiere más bien a los aspectos tácticos y operacionales. Se centra en facilitar y gestionar las actividades relacionadas con el conocimiento: su creación, ampliación, transformación y uso. Su función consiste en planificar, poner en marcha, operar y controlar todas las actividades y programas relacionados con el conocimiento.

Tanto la Gestión del Capital Intelectual como la Gestión del Conocimiento se han convertido en pilares esenciales de la empresa triunfadora del siglo XXI.

### BIBLIOGRAFÍA

- 📖 Brooking Annie, *Intellectual Capital. Core Asset for the third Millennium Enterprise*. International Thomson Business Press, 1996.
- 📖 Edvinsson Leif, Malone Michael, *Intellectual Capital*, Harper Business, 1997.
- 📖 Grant Robert, *Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas, aplicaciones*, Edit. Civitas, 1995.
- 📖 Kaplan S. Robert, Norton P. David, *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press. Boston 1994.
- 📖 Prusak Laurence, *The Knowledge Advantage*, Strategy & Leadership, March-April 1996.
- 📖 Viedma, Jose María, *La gestión del conocimiento y del Capital Intelectual*, Conferencias desarrolladas en el Master de Diseño Industrial de la Universidad de la Coruña, curso 1999-2000.