

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**MAESTRIA EN ADMINISTRACION FINANCIERA (MAF)**



**GESTIÓN DE ACTIVOS INTANGIBLES**

Trabajo de Graduación Presentado por:

**JOSÉ FRANCISCO NAVAS ESCAMILLA**

Para optar al grado de:

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

**JULIO DE 2006**

**San Salvador, El Salvador, Centroamérica.**

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora : Dra. María Isabel Rodríguez

Secretaria General : Licda. Alicia Margarita Rivas

Decano de la Facultad de  
Ciencias Económicas : Lic. Emilio Recinos Fuentes

Secretaria de la Facultad  
de Ciencias Económicas : Licda. Vilma Yolanda Vásquez del Cid

Director de Maestría : Msc. Guillermo Villacorta Marengo

Asesor : Msc. Guillermo Villacorta Marengo

Jurado Examinador : Msc. Guillermo Villacorta Marengo

JULIO DE 2006

San Salvador, El Salvador, Centroamérica.

## CONTENIDO

Capítulos	Títulos	Páginas
I	Introducción	1
II	La entrada a la era del acceso	2
III	Conceptualización	3
IV	Reflexión estratégica	5
V	Ajuste estratégico	5
VI	El contexto y los valores	9
VII	Gestión del capital intelectual	9
VIII	Estrategias de innovación y cartera	13
IX	Valoración	14
	Bibliografía	18

# GESTION DE ACTIVOS INTANGIBLES

## I. INTRODUCCION

Los autores del Balanced Scorecard, al abordar este tema nos ofrecen un mensaje optimista, poderoso, pero también realista. Plantean que los activos intangibles solo constituyen fuente de valor cuando están alineados y ajustados a la estrategia de la empresa. Se enfocan en tres activos fundamentales: CAPITAL HUMANO, CAPITAL DE INFORMACIÓN, CAPITAL ORGANIZACIONAL. Toda la organización debe persuadirse de la relevancia de los intangibles, esto implica cambiar las competencias básicas de las personas, aprender a gestionarlos, son poderosas fuentes de ventajas competitivas sostenibles por su dificultad para imitarlos. La estimación de su valor permitiría administrar la posición competitiva de la empresa con mayor facilidad y precisión.

Los intangibles pueden significar un valor diferente para unos o para otros y casi nunca crean valor por si mismos, deben combinarse con otros activos para hacerlo. Las inversiones en tecnologías de información tienen poco valor a menos que se complementen con programas de incentivos y entrenamiento de recursos humanos.

Empresas como Dell, Wal-Mart, McDonald's, derivan valor de sus programas de Six Sigma y TQM. La estrategia de ofrecer soluciones integradas a los clientes más que productos discretos seguida por Goldman Sachs, o IBM Consulting, requieren empleados motivados para establecer y mantener relaciones de largo plazo con los clientes.

Medir el valor de los activos intangibles consiste básicamente en estimar cuán estrecha es su alineación con la estrategia. Una estrategia sólida e intangibles bien alineados crearán valor. Si no es así, crearán poco valor o ninguno, sin importar cuanto se haya gastado en crearlos.

## II. LA ENTRADA A LA ERA DEL ACCESO

El papel de la propiedad esta cambiando radicalmente, trayendo inevitables consecuencias. La vieja economía basó su fuerza en el intercambio, en el rugir de las máquinas, en la convicción de que la ganancia está en comprar barato y vender caro. En esta nueva era, los mercados dejan sitio a las redes y el acceso sustituye a la propiedad. Los productos y servicios son intensivos en conocimiento. La riqueza se mudó del capital físico a la imaginación y creatividad. Los vendedores y compradores se sustituyen por proveedores y usuarios.

Las batallas más encarnizadas son por la propiedad intelectual. Las naciones combatieron por el control de las rutas comerciales y de las materias primas, hoy luchan por los derechos exclusivos sobre ideas, innovaciones e invenciones.

Las personas del siglo XXI se perciben como nodos insertos en la gran red de esta generación punto-com. La migración del comercio y vida social aísla los dos grandes bloques de la población de la tierra en una forma nunca imaginada, es una división digital.

En 1946 el modelo organizativo de Hollywood vendió más de 90M de entradas por semana, con organizaciones enormes. Actualmente los estudios raras veces producen por si mismos, actúan como inversores financieros, quedándose con los derechos para distribuirlo. Reúnen a compañías especializadas, conformando una empresa red de corta vida. Hollywood es el mejor ejemplo de economía-red.

Entre tanto la desmaterialización del dinero produce la reducción de los ahorros e incrementa la deuda personal. Podemos salir de casa con la cartera vacía y volver nadando en lujo. En USA se arrienda la tercera parte de todas las máquinas, equipos y flotas de transporte. En la economía-red el outsourcing se esta convirtiendo casi en una religión, esta modalidad permite:

1. Que la empresa se centre en lo medular
2. Pueden obtener calidad proveniente de compañías especializadas
3. Evita la compra de equipos caros y de amplias infraestructuras

El futuro de la industria norteamericana, se vislumbra como una época en que los fabricantes no hacen nada ni los comerciantes tocan los productos. Un buen ejemplo es Nike, una empresa virtual, es un estudio

de investigación y diseño con una fórmula de marketing y distribución sumamente elaborada. No tiene máquinas ni planta; vende conceptos, los asiáticos les dan forma física, hablamos de externalización.

El director financiero de Merck -“De hecho, el sistema contable ya no capta nada de lo esencial, se necesita un sistema capaz de captar la moral de los empleados, dinámica y visión del futuro para mostrar el verdadero valor de las empresas.” Estamos saliendo de una era en que los resultados se medían por la altura y el peso. Se cree que para el 2010 los servicios representaran el 90% de la economía de USA y la manufactura menos del 10%. IBM esta administrando más de medio millón de ordenadores que no son de su marca. La tasa de crecimiento es el doble o el triple que la venta de productos. Los servicios dejan margen de 50%, la manufacturera no supera el 30%. Muchas empresas casi regalan los productos, buscan crear un efecto red donde EL CLIENTE ES EL MERCADO.

La riqueza tradicional ha dejado paso a la riqueza de la inteligencia, información y conocimiento.

### III. CONCEPTUALIZACION

El valor de la empresa reside en sus activos intangibles y en su capacidad para convertir y acrecentar de forma sistemática esos activos en beneficios. Actualmente el capital intelectual no se mide, ni se declara y mucho menos se gestiona adecuadamente. Este recurso denominado capital del conocimiento, es la suma de las ideas, inventos, tecnologías, conocimiento general, programas informáticos, diseño, técnicas de tratamiento de datos, procesos, creatividad y publicaciones de una empresa. En el capital humano reside el conocimiento tácito, cada empleado tiene destrezas, aptitudes, habilidades, talento y know-how; esa esquiva porción de conocimiento y sabiduría popular que no esta codificado. El conocimiento general se acumula en el individuo a través del sistema escolar, la formación específica y el autoaprendizaje con libros y otros recursos, se obtiene por lo general en la práctica de un campo y a menudo es el conocimiento tácito del proceso de trabajo. La codificación del conocimiento produce los activos intelectuales, son el origen de innovaciones que la empresa comercializa, las cuales al registrarlos se convierten en propiedad intelectual: Patentes, derechos de autor o copyright, secretos comerciales, marcas comerciales y máscaras de semiconductores.

El capital intelectual equivale a la suma del capital humano con el capital organización y capital cliente. El capital de información son las bases de datos, los sistemas de información, los networkse y la infraestructura tecnológica.

El adoctrinamiento de nuevos empleados, exige métodos de formación y transmisión de conocimiento, llamado capital proceso. El Capital cliente se refiere a la información histórica, demográfica y psicográfica de los clientes pasados, actuales y potenciales. Es la percepción del valor obtenido al mantener negocios con un proveedor.

Para que el capital humano desarrolle su potencial, es necesario un adecuado capital estructural, compuesto por los activos duros del balance (instalaciones industriales, redes de distribución, puntos de venta, mobiliario y equipo, programas informáticos, procedimientos laborales, electricidad, planes estratégicos). El capital organización es el conocimiento que ha sido captado y ha quedado institucionalizado en la estructura, los procesos y la cultura, liderazgo, grado de alineación de los empleados con las metas estratégicas y su habilidad para compartir información.

Los activos empresariales complementarios son parte del capital estructural, usados para crear valor en la comercialización. Pueden ser genéricos o específicos, los últimos no están disponibles en mercado, son barrera ante la competencia, se pueden proteger y vender. Si la empresa no dispone de los recursos o tecnologías para crearlos, debe buscar una empresa que los tenga o los pueda desarrollar.

Aoki dice que gran parte del éxito japonés en el desarrollo y la fabricación de productos se puede atribuir a que delegan la solución de problemas prácticos en el nivel mas bajo posible, "donde se da el conocimiento de las circunstancias" y a que se centran en la expansión del conocimiento de ingeniería en la propia empresa. ¿Cómo se almacena y se mantiene el conocimiento específico? Algunos economistas creen que en las rutinas y procesos desarrollados en el diseño, fabricación y venta de un producto. Las rutinas se desarrollan de manera natural y cotidiana través de la resolución de problemas, las organizaciones recuerdan haciendo, "aprender haciendo" "aprender usando", las rutinas al no poder codificarse, han de practicarse para lograr un alto rendimiento.

#### IV. REFLEXIÓN ESTRATÉGICA

Pensar estratégicamente es centrarse en la visión por parte de toda la organización. La reflexión estratégica conlleva:

1. Describir a la empresa tal como es en este momento y que se desea para la compañía en el futuro.
2. Identificar los pasos de crecimiento para llegar desde un punto hasta el otro.
3. Desarrollar un programa para dar cada paso.

La planificación estratégica exige identificar los obstáculos para conseguir los objetivos y desarrollar planes de acción para obtener los recursos. La visión:

1. Aporta a la organización significado estratégico, distingue el primer plano del fondo.
2. Define un vocabulario y un marco para discutir planes alternativos, acciones y posibles resultados.
3. Proporciona un punto de referencia para gestionar la organización antes de llegar a ella.

Una empresa con una visión del futuro bien definida y con una estrategia bien concebida y ejecutada, puede definir la función que su capital intelectual debería desempeñar para ayudarle a alcanzar la visión a través de la estrategia.

#### V. AJUSTE ESTRATÉGICO

Para vincular activos intangibles a la estrategia y al desempeño de la empresa se desarrolló el “Mapa Estratégico”, el cual se construye, comenzando con sus metas financieras de largo plazo y luego definiendo sus propuestas de valor que conducen al crecimiento de los ingresos definidos por sus metas.

##### El Mapa Estratégico

Los intangibles definen el desempeño de los procesos críticos internos. Sin la capacitación de la gente será difícil lograr las mejoras radicales en los procesos críticos, los cuales se refieren a los procesos con los cuales se hace realidad la propuesta de valor a los clientes, o bien para dar soporte a la promesa o política de calidad. El Dr. W. Deming \_ “la variación esta implícita en absolutamente todos los procesos, por lo que el trabajo fundamental de la gerencia es su control y minimización” “así como todo efecto tiene su causa, todo defecto también, debemos ser capaces de identificarla y eliminarla o al menos minimizarla.” Cuando el



vínculo se establece es fácil seguir el rastro a los factores que respaldan ese mapa y ver como los intangibles se relacionan con el desempeño y la estrategia corporativa; lo que hace posible alinearlos y medir su contribución. El grado en que los activos corrientes contribuyen o no al desempeño de esos procesos, determina el ajuste estratégico y por ende su valor para la organización. El ajuste estratégico de los activos intangibles puede visualizarse de la siguiente manera:

1. El ajuste del Capital Humano depende de si los empleados tienen el tipo y nivel correcto de habilidades para mejorar los procesos críticos internos comprendidos en el mapa estratégico, mediante los siguientes pasos:
  - a. Identificar las categorías de tareas estratégicas, aquella posición en la cual los empleados con el conocimiento, talento y habilidades correctas ejerzan el mayor impacto en reforzar los procesos críticos internos de la organización.

- b. Determinar las competencias requeridas para realizar tareas estratégicas.

- c. La diferencia entre los atributos para realizar efectivamente esas tareas y las actuales capacidades de la compañía representa la “brecha de competencias”, lo que a su vez mide el ajuste estratégico del capital humano a la organización.

El Ajuste de este elemento refiere que algunas tareas tienen mayor impacto en la estrategia. Por tanto, enfocarse en las pocas tareas críticas que tienen mayor impacto en la implementación exitosa de la estrategia. Debe definirse con gran detalle los requerimientos para esas tareas. O sea, un “perfil de las tareas” o “perfil de las competencia requeridas”. Los empleados por si mismos pueden evaluar si sus capacidades se ajustan a las tareas y discutir esas evaluaciones con un mentor o un gerente de carrera.

2. Capital Organizacional mide si el portafolio estratégico de tecnologías de información, así como de la infraestructura apoya los procesos críticos internos. La infraestructura incluye el hardware, expertise administrativo, estándares tecnológicos, planificación de contingencias y desastres, seguridad para usar efectivamente las aplicaciones. Las empresas exitosas, poseen una cultura donde la gente se encuentra consciente y compenetrada de la misión, visión y valores fundamentales para ejecutar la estrategia; cultivan un liderazgo de alta calidad en todos los niveles. Se esfuerzan por alcanzar un claro alineamiento entre sus objetivos estratégicos y las metas e incentivos a nivel divisional, de equipos e individual. Promueven

sus teamworks, comparten el conocimiento estratégico en toda organización. Determinar el ajuste del capital organizacional supondría identificar los cambios requeridos en el capital organizacional por la nueva estrategia o sea, “la agenda del cambio organizacional” y de ahí identificar y medir el estado del ajuste de la cultura de la empresas, su liderazgo, alineamiento y objetivos de esos teamworks.

El ajuste del Capital Organizacional es un factor de éxito ya que implica mejorar los procesos críticos internos identificados en un mapa estratégico, requiere que la organización cambie de una manera fundamental. Al evaluar el ajuste del CO es esencial evaluar si la compañía puede sostener su agenda del cambio asociada con su estrategia. Si es necesario enfocarse en los clientes, necesitará determinar si su cultura existente está centrada en los clientes, si sus líderes tienen las habilidades requeridas para fomentar tal cultura, si los empleados están conscientes de la meta y si están motivados para desarrollar un servicio excepcional.

La cultura es la dimensión más compleja y difícil de entender y describir porque comprende un rango muy amplio del comportamiento humano. El cambio en la estrategia requiere cambios básicos en cómo los negocios se conducen en todos los niveles, significa que la gente necesitará desarrollar nuevas actitudes y comportamientos. O sea, cambiar su cultura. La antropología define la cultura de una organización como los símbolos, mitos, y rituales implicados en la conciencia o en el subconsciente del grupo. Para describir la base de esa cultura se debe descubrir el sistema de significados compartidos, las premisas y los valores. Si las compañías cambian sus estrategias, las personas deberán realizar algunas cosas de manera diferente; esta es la responsabilidad de los líderes en todos los niveles, ayudarle a los empleados a identificar y comprender los cambios, guiarlos y motivarlos hacia las nuevas maneras de hacer su trabajo. Para asegurarse que se consiga el tipo de liderazgo que requiere una compañía, se debe impulsar un modelo de competencias del liderazgo, para cada una de sus posiciones claves. Esto es un tipo de perfil de tareas donde se definen las competencias de un líder efectivo en conducir la estrategia.

1. Enfoque en los clientes. Los líderes sobresalientes comprenden a sus clientes. Se posicionan así mismos en la mente de los clientes e invierten tiempo con ellos para comprender sus necesidades actuales y futuras.

2. Promoviendo teamworks. Ese mismo tipo de líderes trabajará con sus equipos a través de los límites geográficos y organizacionales; empoderando a sus equipos para lograr la excelencia.
3. Comunicaciones abiertas. Los líderes excelentes dicen la verdad, comparten la información con sus pares, cuentan toda la historia y no sólo aquella que se ve desde su alta posición.

Una organización alineada con todos los empleados dispone de una comunidad de propósitos, una visión compartida, y una comprensión de cómo los roles individuales apoyan en conjunto la estrategia, las acciones individuales están dirigidas a lograr objetivos del más alto nivel. Al contrario, fomentar y empoderar esas iniciativas en una organización no alineada puede conducir al caos, ya que quienes tomen riesgos podrían empujarla en otras direcciones..

Lograr la alineación es un proceso de dos pasos:

1. Los gerentes comunican los objetivos estratégicos de alto nivel de manera comprensible, realizan reuniones, programas de orientación y entrenamiento. La meta en este paso consiste en crear una motivación intrínseca, para inspirar a los empleados a internalizar los valores y objetivos de la organización, que ellos deseen apoyar el éxito.
2. Motivaciones extrínsecas. La organización tiene empleados que establecen objetivos explícitamente personales, de grupo alineados a la estrategia y establecen incentivos que premian a los empleados cuando logran las metas personales, departamentales, su propia división, y las de toda la corporación.

No existe mayor desperdicio que cuando una buena idea sólo se usa una vez. La mayoría de organizaciones tienen que incursionar en el cambio cultural para cambiar la actitud de las personas en cuanto a su renuencia a compartir su conocimiento o de su unidad. Ningún activo tiene mayor potencial para una organización que el conocimiento colectivo poseído por todos sus empleados. El desafío consiste en motivar a la gente a documentar sus ideas y conocimientos para ponerlos a disposición de otros. Para que ese compartir le importe a todos, debe alinearse con las prioridades del mapa estratégico.

El simple acto de intentar calibrar las capacidades de los empleados, los sistemas de información, y el capital organizacional, comunicarán a toda la organización la tremenda importancia de esos

conductores de creación de valor. La medición y gestión de esos activos jugarán cada vez más un rol prominente en transformar las organizaciones en entidades exitosas y enfocadas estratégicamente.

## VI. EL CONTEXTO Y LOS VALORES

Las empresas operan en un contexto; deben conocerlo para asimilar sus influencias. Los valores guían las decisiones cotidianas y las acciones de los empleados, revelan lo que es importante para la empresa, junto con el contexto; son la base de la gestión del capital intelectual. Valor es la utilidad que reporta un bien, utilidad es una corriente de beneficios. La utilidad es diferente para un artista visual, un diseñador o un economista. Los valores y el valor están conectados. La medición de los valores debe ayudar a:

1. Alinear el capital humano, capital estructural y capital cliente
2. Aumentar el nivel de desarrollo de la organización para poder crear e incrementar el conocimiento.
3. Desarrollar principios mediante vías de valores que sustenten la misión deseada por la organización.

El contexto es responsable de que una idea rechazada en una empresa se vea como algo creativo en otra.

Una opinión común es que las mejoras en los productos ocurren de manera gradual, lo cual puede acabar con la aparición de procesos de cambio discontinuos, innovaciones que superan y con frecuencia destruyen las competencias básicas en una tecnología. Los productos resultantes de tecnologías desestabilizadoras suelen tener rendimiento bajo al principio, no atractivos para los clientes, aunque al final esos productos acaben siendo menos caros, más sencillos, más pequeños, etc.

## VII. GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL

1. Es un conjunto de conceptos, métodos y procesos diseñados para alinear la propiedad intelectual de la empresa con sus estrategias y objetivos.

Los elementos de la gestión son:

1. La visión y su estrategia empresarial para alcanzar la visión
2. Definición de la función del capital intelectual para hacer posible la visión de la estrategia

3. Definición de las funciones de creación y extracción de valor
4. Sistemas para administrar, gestionar y dirigir rutinariamente el capital intelectual
  - a. Sistema de gestión de información
  - b. Procesos de decisión y de trabajo
  - c. Bases de datos

Se han desarrollado dos áreas de interés:

1. La creación del valor.

Fijar el conocimiento en forma codificada, es la generación de nuevos conocimientos y su conversión en innovaciones. La gestión se centra en las personas, mediante las actividades: Formación, educación, conocimiento, innovación, creación de estructuras en la organización, desarrollo de relaciones con clientes y organizaciones, gestión de los valores y la cultura.

2. La extracción del valor.

Conocimiento codificado, valoración, procesos de decisión, bases de datos, filtrado y selección, mecanismos de conversión y los sistemas e instrumentos de gestión de activos; es complejo y resulta necesario entender: Valor de mercado, valor operativo, valor actual y futuro, valor económico, valor cuantitativo y cualitativo.

A corto plazo para extraer de valor se dispone de dos posibilidades:

- a. Reducir los gastos de cartera disminuyendo impuestos de mantenimiento de las patentes, eliminando las que ya no son útiles.
- b. Aumentar los ingresos incrementando los derechos de las licencias.

A mediano plazo se conocen tres alternativas para extraer valor:

1. Aumento de la calidad de la cartera. Filtrando las patentes que no aportan valor.
2. Aumento del uso de la cartera en las negociaciones. Derivado de la mejor calidad
3. Expansión de las actividades de licenciamiento, de joint ventures y alianzas estratégicas.

Extraer valor de la propiedad intelectual tiene una orientación táctica y la extracción de valor del capital intelectual tienen una orientación estratégica. Las fuentes de valor son las innovaciones y los activos empresariales complementarios, pueden convertirse en beneficios por medio de venta directa, licencia externa, joint venture, alianza estratégica, integración y donación. Al extraer valor, la estrategia y

posicionamiento suelen ser más importantes que la protección. Es necesario contar con los recursos para satisfacer la demanda, IBM creó los ordenadores que utilizaban MS-DOS, Compaq aprovechó el espacio y logró rápida penetración en el mercado, los imitadores están asechando siempre.

La gestión de los activos intelectuales comprende la propiedad intelectual y todo el conocimiento codificado. Reconoce que gran parte de la capacidad estratégica, lo que la hace eficaz e innovadora radica en los empleados. Los componentes de un sistema de gestión de la propiedad intelectual son:

1. Supervisar el proceso de innovación. Definiendo y describiendo las fases de investigación, desarrollo y creación del producto, evaluación del avance de innovaciones y de la importancia estratégica, determinación de la inversión para el desarrollo y comercialización.
2. Generar nuevas patentes. Identificar las áreas tecnológicas en las que se desea tener patentes.

Las empresas tecnológicas pueden desarrollar los procesos de decisión, las bases de datos y el trabajo necesarios para extraer valor con eficacia de su propiedad intelectual, al hacerlo crean la cultura, la estructura y la capacidad de toma de decisiones, les resulta fácil expandirlo para abarcar todos sus activos intelectuales y su capital humano. En la bolsa de NY, el valor de mercado de las cinco empresas que más valor tienen asciende aproximadamente a trece veces su valor contable. Microsoft y Coca Cola superan en 21 y 26 veces respectivamente su valor contable. Esa diferencia es la prima que el mercado aprecia para el potencial futuro de beneficios. Empresas típicamente de conocimiento son:

#### 1. DOW CHEMICAL

Inició en 1897, actualmente produce más de 2000 productos químicos, en 1995 sus ventas fueron \$20,000M, dedica cada año \$1,000M a I+D, tienen unas 25,000 patentes en su cartera en todo el mundo.

#### 2. AVERY DENNISON

El modelo del valor de las patentes se usa para clasificarlas; valores tecnológicos:

- a. Esencial. Las que hacen crecer las empresas
- b. Básica. Las que protegen competencias básicas
- c. Disponible. Los AI que la empresa no se está usando
- d. Sostenida. Siguen el ritmo de la competencia

e. Emergente. Ponen a la corporación por encima de la competencia.

### 3. SKANDIA

Principales etapas del flujo de desarrollo del capital intelectual.

- a. Misionera. Se consigue con lenguaje común, como el árbol del conocimiento, donde nutrir las raíces es más importante que cortar frutos.
- b. Medición. Lenguaje cuantitativo que describa la posición, la evolución, la velocidad y la dirección del potencial oculto y la inversión en conocimiento y en otros intangibles.
- c. Liderazgo. Para aportar dirección a la organización y nutrir el potencial de beneficios futuros basándose en el mapa de indicadores de capital intelectual.
- d. Tecnología. Multiplicador de la productividad, la tecnología ayuda a empaquetar, reciclar, distribuir y capitalizar las destrezas humanas.
- e. Capitalizar. Para buscar la extracción y creación de valor en los intangibles. La conversión de los recursos humanos en estructurales se dice que es hoy en día el comercio global.
- f. Futurizar. El lema de Skandia es convertir el futuro en un activo.

Las tecnologías se desarrollan y se patentan para anticiparse a algún uso futuro. Los objetivos estratégicos tienen como propósitos:

1. Protección frente a la competencia
2. Protección complementaria. Se desarrollan con tecnologías y materiales similares a los que finalmente se usaran
3. Libertad de diseño y evitación de litigios
4. Base para alianzas. Relación comercial para satisfacer una necesidad empresarial y evitar tratar ser experto en todo.

La estructura, alcance e importancia de la función dedicada a la gestión de activos intelectual dependen de la importancia táctica y estratégica de la propiedad y de los activos intelectuales.

La cadena de valor de los activos intelectuales es una secuencia de operaciones que consta:

1. Planificación estratégica del estado actual y futuro de la cartera.
2. Creación, priorización, codificación y seguridad.
3. Valoración en cuanto a la eficiencia de su distribución y su uso.
4. Mantenimiento y administración en el conjunto de la empresa
5. Uso para dirigir las alianzas y las relaciones con los proveedores.
6. Comprensión del valor global para la empresa.

## VIII. ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN Y CARTERA

El éxito en la comercialización depende de la gestión eficaz de los activos complementarios y de la utilización de competencias básicas. La innovación necesita creatividad y control comercial de la empresa y que se integre a la estrategia. La red de relaciones hace que la organización sea difícil de reproducir. El objetivo es conseguir una organización que pueda desarrollar un flujo continuo de productos o de introducir nuevas tecnologías en los procesos para dar una ventaja perdurable en el mercado. Elementos básicos:

1. Aprendizaje y construcción de capacidades
2. El propósito es lograr que el know how y el know-why se queden dentro de la organización.
- 3.
4. Dirección estratégica
5. Guía las capacidades hacia la rentabilidad, provee la guía global hacia los objetivos a largo plazo.

Las carteras se estructuran para usos defensivos y ofensivos, además de posiciones negociadoras fuertes y aumento de la talla tecnológica.

1. Uso ofensivo de la cartera. Comercialización directa y bloqueo táctico.
2. Uso defensivo de la cartera. Desplegando patentes, que cubran el uso futuro de tecnología y materiales.
3. Negociación. Una cartera especializada y sólida, agrega ventaja.
4. Potenciación de imagen tecnológica. Voluntad de seguir generando patentes de calidad.



Una cartera de patentes es una colección de ideas innovadoras que aguardan la oportunidad de ser explotadas, una patente es un derecho de uso exclusivo por tiempo limitado que otorgan los gobiernos a cambio de revelar la tecnología. Deben patentarse alternativas viables comercialmente.

Para un control y gestión adecuada de las patentes, se usa la base de datos como principal fuente de información, proporciona los criterios para evaluar y utilizar activos nuevos o ya existentes. Una forma de evitar la parálisis del análisis es centrarse en los usos finales de la base de datos:

1. Identificar patentes con valor, candidatas para licencias.
2. Identificar los activos que no rinden.
3. Agrupar patentes de tecnologías similares.
4. Identificar a los competidores actuales y potenciales
5. Restringir el acceso a consultar la base
6. Revelar ventajas y desventajas de cada patente

## IX. VALORACIÓN

Para efectos de registro, un activo requiere, entre otras cosas, que la empresa tenga control efectivo sobre el. En el caso de los intangibles las empresas no ejercen control estricto y legal a plenitud. En consecuencia; los reguladores de la contabilidad se rehúsan a clasificar esos intangibles como activos, llevando a registrar como gastos las inversiones que se realizan.

La diferencia entre el valor de mercado y los activos tangibles totales, es la prima que el mercado otorga según su percepción sobre dos aspectos del capital intelectual:

1. La cantidad de capital intelectual
2. La capacidad de la empresa para hacer valer este capital intelectual en el mercado

Existe una búsqueda generalizada de cómo fijar un valor de los intangibles para los estados financieros. No existen normas, apenas difusas medidas que no tienen buen encaje con la contabilidad. El proceso de valoración inicia al asignar prioridad estratégica a cada tecnología. El principal punto de referencia para medir el valor de operación del capital intelectual es la visión y su estrategia, puede hacerse de forma cualitativa o cuantitativa. Las mediciones cualitativas del valor económico describen como aporta utilidad a la empresa un intangible, las cuantitativas definen la cantidad de una reserva o flujo de valor. Las empresas

buscan medir el vector de cambio del capital intelectual; o el valor actual de la corriente de beneficios futuros; les interesan medidas que muestran una de estas dos cosas:

1. ¿Marchan tal y como preveíamos las innovaciones que estamos desarrollando?
2. ¿Qué cabe esperar que produzca cada una de estas innovaciones en forma de corriente de beneficios y cual es el valor neto actual de esa corriente de beneficios?

#### Métodos de valoración

Existen diversos métodos, el seleccionado depende de las razones que se tengan para hacer la valoración y del grado de precisión exigido. Las razones para la valoración pueden ser litigios, transacciones fiscales, joint ventures, transferencias dentro de la empresa, toma de decisiones del negocio, licencia externa, inversión en I+D, potencial de explotación, calculo inicial de valor. El grado de precisión se refiere a la importancia relativa del resultado, así como por el grado de análisis al que será sometido el resultado de la valoración.

1. Método del mercado. El mas utilizado, usa el precio de mercado.
2. Método de los ingresos. Usado cuando no se dispone de precio de mercado, basado en cálculo del costo de las corrientes de beneficios futuros y restar luego la suma presente.
3. Método del costo. Menos usado, calcula los costos necesarios para crear una copia exacta o reproducir un equivalente funcional.

Gordon Petrash de Dow Chemical. "Si podemos visualizarlo, podemos gestionarlo. Si podemos gestionarlo podemos medirlo" Medir el capital intelectual es en realidad medir o intentar predecir el futuro. Hay que medir lo que sea significativo. Cuando se ha determinado el "que" hay que decidir como se va a medir.

Para elegir un método procede preguntarse ¿La empresa esta más interesada en la gestión del conocimiento o en la extracción de valor? ¿Qué es lo que da valor a la empresa? ¿Cómo va a ayudar el capital intelectual a la empresa a lograr sus objetivos? ¿Para quién medimos? ¿Medimos para gestionar o gestionamos para medir?

Las decisiones sobre que medir, como medir, que controlar y que modelar son obviamente complejas. Para hacerla eficazmente hemos de comprender nuestros objetivos finales, las relaciones entre los componentes del capital intelectual y sus efectos sobre la empresa y nuestra capacidad para medir y gestionar esos diversos componentes.

Las adquisiciones suelen estar inspiradas por la convicción del comprador de que puede obtener tanto valor que las primas están justificadas. ¿Cuál es el valor de una empresa cuyo conocimiento podría marcharse al poco tiempo de su adquisición?

La American Society of Appraisers recomienda que la valoración de la tecnología se haga usando más de un método.

#### Factor tecnológico

Método para la valoración de la tecnología. El factor tecnológico es una expresión del incremento del flujo de caja que se espera obtener. Se expresa como un porcentaje del valor neto presente (VNP) del incremento esperado, la ventaja competitiva resultante se manifestara en una o más formas cuantificables.

Ventaja de diferenciación en el mercado que da como resultado:

1. Volumen, aumento de cuota de mercado
2. Precio, como prima sobre tecnologías competitivas
3. Costo, ahorros para hacer frente a competidores

El valor de la propiedad intelectual obtenido con el método del factor tecnológico tiene como finalidad representar el valor justo de mercado, definido como la cantidad de dinero por la que la propiedad pasaría de las manos de vendedor a las de un comprador sin que ninguno de los dos se vea coaccionado y cuando ambos tengan un razonable conocimiento de los datos relevantes:

La misión y objetivo de la gestión de los activos intelectuales es controlar todos los aspectos de la cadena, diseñar y posibilitar procesos y sistemas de apoyo al conocimiento para su eficiente funcionamiento.

#### Visualización del capital intelectual

1. Permitir a todas las partes interesadas visualizar y comprender mejor las capacidades de los empleados, la organización y todo el capital intelectual que hay dentro para alcanzar la visión corporativa y los objetivos para el futuro.
2. Iniciar un dialogo sobre el CI y como mejorar su gestión y desarrollo.

3. Usar el proceso de desarrollo y mantenimiento de un documento que aborde el tema del capital intelectual, el capital humano y su importancia para el futuro.

Razones para informar sobre el capital intelectual

1. Internamente
  - a. Gestionar los AI de la empresa
  - b. Evaluar la efectividad de la utilización del KI.
  - c. Informar sobre los ingresos actuales y futuros derivados del KI
  - d. Relacionar las aportaciones de los empleados al KI con los beneficios.
  - e. Alineamiento de los recursos del KI con la visión estratégica

2. Externamente

Precio de las acciones. Skandia fue la primera en emitir un suplemento sobre el KI, causo que el precio de sus acciones subieran un 40%, consideran que por lo menos el 25% de esos puntos son respuesta directa del suplemento. Provoca posicionamiento estratégico e impacta sobre el costo de capital.

Lagunas de conocimiento y rivalidad competitiva

El conocimiento específico es un recurso que se esta renovando así mismo continuamente y solo tiene valor durante un tiempo limitado, cuando se rompe la cadena valor; la pérdida de este conocimiento es irreversible o solo es reversible a un alto costo. Cuando una compañía opta por no practicar en segmentos de un negocio durante muchos años, se abren lagunas de conocimiento específico entre ella y las compañías que siguen operando. La tecnología sigue avanzando y el costo para salvar la laguna resulta prohibitivo. Por medio de la retroingeniería se puede reducir una laguna de conocimiento, también llamado copia de un producto, puede liberar parte del conocimiento específico capturado en el diseño. La práctica de este proceso con buenas bases de conocimiento general y específico puede aportar la base para una estrategia efectiva de seguidor.

La gestión de los datos se ha visto favorecida por el aumento de la capacidad y costos menores de almacenamiento electrónico. A mediados de los 90s empezó a implementarse internet y luego las intranet. Las comunicaciones satelitales, teléfonos móviles, televisión de alta definición y la digitalización de la información, son tecnologías que aumentan la comunicación del recurso humano. La gestión de la información es la clave de la competitividad en el mercado global, tiene una importancia fundamental en la gestión del capital intelectual.

## Bibliografía

1. La era del acceso, autor Jeremy Rifkin, traducción de J. Francisco Álvarez y David Teira, Ediciones Paidós, 2000
2. Rentabilizar el capital intelectual, autor Patrick H. Sullivan, Ediciones Paidós, 2001
3. Artículo: Midiendo el ajuste estratégico de los activos intangibles, Traducción libre: MAFUES, tomado de Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets Harvard Business Review, March, 2004 By: Robert S. Kaplan and David P. Norton