

# CAPITAL INTELECTUAL

HUMBERTO DIAZ MEJÍA\*

## Resumen

*La sociedad del conocimiento se caracteriza por la aparición continua de saberes nuevos, por el desarrollo permanente de las facultades intelectuales, todo ello concretado en una aceleración inusitada de la caducidad de los paradigmas dominantes en los últimos años, de la obsolescencia de los métodos de análisis y las técnicas empleadas para la observación de la realidad por investigadores, expertos y profesionales. En este tipo de sociedad, la riqueza se ha ubicado en lo que se ha denominado capital intelectual, lo cual genera la necesidad de ubicar nuevas formas de tratar a la misma. Dentro de este marco teórico, el presente artículo presenta una visión rápida del concepto de sociedad del conocimiento, capital intelectual, y las herramientas de gestión desarrolladas para su gestión.*

*Palabras Claves: sociedad del conocimiento, capital intelectual, balanced scorecard.*

## Abstract

*The society of the knowledge is characterized by the continuous appearance of new knowledge, for the permanent development of the intellectual abilities, everything summed up in an unusual acceleration of the expiration of the dominant paradigms in the last years, of the obsolescence of the analysis methods and the techniques employees for the observation of the reality for investigators, experts and professionals. In this society type, the wealth has been located in what has been denominated intellectual capital, that which generates the necessity to locate new forms of trying to the same one. Inside this theoretical mark, the present article presents a quick vision of the concept of society of the knowledge, intellectual capital, and the developed administration tools for its administration.*

*Passwords: society of the knowledge, intellectual capital, balanced scorecard.*

## EL CAPITAL INTELECTUAL

Los cuatro factores de creación de riqueza en una economía han sido la tierra, el trabajo, el capital y el conocimiento, pero la importancia de cada uno de ellos ha ido variando con el tiempo.

Si en la era agrícola el recurso central era la tierra, en la era industrial era la maquinaria, en la economía que se vislumbra, el conocimiento y su distribución entre las distintas unidades que componen el sistema económico es el elemento fundamental para la creación de riqueza.

La sociedad del conocimiento se caracteriza por la aparición continua de saberes nuevos, por el desarrollo permanente de las facultades intelectuales, todo ello concretado en una aceleración inusitada de la caducidad de los paradigmas dominantes en los últimos años, de la obsolescencia de los métodos de análisis y las técnicas empleadas para la observación de la realidad por investigadores, expertos y profesionales. Se puede afirmar

que la sociedad del conocimiento depende de la capacidad de aprendizaje, de cómo se incorpora el saber y el talento innovador, tanto en las personas como en las organizaciones que la componen.

Podemos definir una economía basada en el conocimiento “como aquella economía generada a partir de la producción, distribución y uso del conocimiento y de la información”. El conocimiento se convierte en las economías de finales del siglo XX y comienzos del XXI en la fuente principal de creación de riqueza, de ventajas competitivas de una empresa o más concretamente en lo que sabe, en cómo usa lo que sabe y en su capacidad de aprender nuevas cosas<sup>1</sup>. La empresa competitiva o

\* Profesor Universidad Autónoma de Colombia, estudiante doctorado en Gestión del Conocimiento.

<sup>1</sup> Prusak L. “The Knowledge Advantage”. Strategy and Leadership. Marzo 1996. P.6-8.

excelente en el contexto de los mercados globales es aquella que siguiendo los paradigmas de la teoría moderna de la dirección consigue ventajas competitivas sostenibles. Clarke T., Stewart C., Viedma J. y Morrison citan los siguientes paradigmas en el contexto antes citado:

- La organización en red, Peter Drucker (1988).
- La organización en trébol, Charles Handy (1989).
- La organización del aprendizaje, Peter Senge (1990).
- La organización relacional, Peter Keen (1991).
- La organización en cluster, D. Quinn Mills (1991).
- La empresa inteligente, James Brian Quinn (1992).
- La corporación virtual, W. Davidow and M. Malone (1992).
- La reingeniería en la corporación, M. Hammer and J. Champy (1994).
- La organización democrática, Rusell L. Ackoft (1994).
- La organización loca, Tom Peters.
- La compañía creadora de conocimiento, Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi (1995).
- La compañía viva, Arie de Geus (1997).
- La corporación descentralizada, Bruce Paternack and Albert J. Viscio (1998).

Entre estos paradigmas se destaca el formulado por J.B. Quinn “la empresa inteligente”. Entre los principios más relevantes de la empresa inteligente tenemos los siguientes:

- 1- Para conseguir las máximas ventajas competitivas sostenibles a largo plazo la empresa inteligente concentra sus esfuerzos y recursos internos en unas pocas fuentes de conocimientos, actividades (core business) que crean en los clientes una imagen de diferenciación.
- 2- Una vez convencida “la empresa inteligente” cuales son sus conocimientos y actividades esenciales (core business) se busca a continuación diferenciarlos de los demás y especificar si se realizan interna o externamente.
- 3- Para mantener una posición a lo largo del tiempo es imprescindible profundizar en los conocimientos y actividades básicas, concentrar todos los esfuerzos y energías de la empresa en ser los primeros a nivel local, nacional, regional o mundial en este “core business”, para que nadie sea capaz de asaltar las barreras de entrada donde se encuentra la ventaja competitiva de la empresa.
- 4- Todas las actividades subcontratadas deben planificarse, controlarse y vigilarse para evitar situaciones de dependencia.

Entre las teorías antes mencionadas se pueden establecer categorías en cuanto a la importancia relativa de cada una de ellas. Las teorías de la estrategia ocupan con respecto a las demás

un carácter relevante, es decir, las teorías modernas de la estrategia contribuyen a la consecución del éxito empresarial más que las modernas teorías de la dirección. Significado importante ha adquirido la teoría estratégica de los recursos y de las capacidades. Es importante comentar algunos aspectos de esta teoría.

Los recursos y las capacidades de una empresa son cada día más relevantes en la identidad de la misma. Ante ambientes difíciles, estocásticos, complejos, globalizados, ciclo de vida de los productos más cortos, gustos y necesidades de los consumidores de rápido cambio, etc., le resulta complicado a las empresas plantearse que necesidades quiere satisfacer, por lo que puede preguntarse que necesidades puede satisfacer. Es decir según Grant (1996), cuanto mas dinámico sea el entorno de la empresa, mas sentido tiene gestar su estrategia en sus recursos y capacidades.

De ahí que se hace necesario conocer las características fundamentales de la sociedad de la información y el conocimiento, y específicamente la transición de la sociedad industrial a la sociedad de la información. Naisbitt, J. (1982), lo plantea de la siguiente manera:

- De una sociedad industrial a una sociedad de la información.
- De una tecnología cerrada a una tecnología interactiva.
- De una economía nacional a una economía mundial.
- Del corto plazo al largo plazo.
- De la centralización a la descentralización.
- De la ayuda institucional a la autoayuda.
- De la democracia representativa a la democracia participativa.
- De jerarquías a las redes.
- De norte a sur.
- De pocas opciones a múltiples opciones.

Se plantea hoy, en la teoría económica de la empresa, para la formulación de estrategias de éxito, que estas se deben basar en el conocimiento más que en la gestión de los activos tangibles de la organización.

El concepto de conocimiento, Prusak (1998) lo define como: “la mezcla estructurada de experiencia, valores, información y visión que proporciona un marco de trabajo para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información. En las organizaciones se encuentra almacenada en documentos, bases de datos, rutinas, procedimientos, prácticas y normas”.

Existen de acuerdo a la definición anterior dos tipos de conocimiento: el explícito y el tácito. El primero lo podemos expresar en palabras y números, de fácil transmisión y compartido en forma de procedimientos codificados, fórmulas científicas o principios universales, es decir aquel que puede

ser estructurado, almacenado y distribuido. El conocimiento tácito en contraste está muy personalizado y su formalización es compleja, forma parte de las experiencias de aprendizaje personales de cada individuo, por lo cual queda complicado estructurar, almacenar y distribuir. Está más cercano al talento, al arte o a determinado modelo mental, Según esto las tecnologías de la información y la comunicación solo permitirían almacenar y distribuir conocimiento explícito.

En una economía globalizada, el mejor valor de una empresa se centra en sus competencias esenciales, en su capital intelectual. Núñez, Jorge (1997) define las competencias como “el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes cuya aplicación en el trabajo se traducen en un desempeño superior, que contribuye a los objetivos claves del negocio”.

Edwinson y Malone definen el capital intelectual como “la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales, que dan a una empresa una ventaja competitiva en el mercado”.

Edwinson y Malone, desde el punto de vista contable, le dan un tratamiento particular, al incluir el capital intelectual, como un pasivo de la empresa, ya que, los que lo poseen son los empleados, y que una vez que dejen el cargo se lo llevan. Aunque algunos plantean que si los empleados son formados por la organización donde laboran, parte de esta formación, debe integrarse a la generación de valor de la empresa.

Steward en 1997 definió el capital intelectual como “material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor.” En Euroforum (1998), el capital intelectual se definió como “el conjunto de activos intangibles de una organización (no reflejados en los estados contables tradicionales), que generan valor o tienen potencial de generarlo en el futuro”. Estos activos intangibles incluyen todos aquellos conocimientos tácitos y explícitos que generan dicho valor.

Los activos intangibles se pueden clasificar de la siguiente manera:

- **Activos de mercado:** marcas de servicio, marcas de productos, marcas corporativas, clientes, lealtad del consumidor, continuidad de negocios, nombre de la empresa, canales de distribución, acuerdos de negocios, contratos de franquicia y licencias.
- **Activos de propiedad intelectual:** patentes, derechos de autor, diseños, secretos comerciales, saber-hacer, marcas, marcas de servicios.
- **Activos humanos:** educación, calificaciones, conocimiento sobre actividades, competencias.

- **Activos de infraestructura:** filosofía administrativa, cultura corporativa, procesos administrativos, sistemas de información tecnológica, sistemas de redes, relaciones financieras.

Bajo estos parámetros se clasifica el capital intelectual de la siguiente forma:

- **Capital humano:** se refiere a la educación, experiencia, know how, conocimiento, valores, habilidades y actitudes de las personas que laboran en la empresa. En este residen los conocimientos tácitos de la organización.
- **Capital estructural:** concierne a la estructura organizativa formal e informal, a los métodos y procedimientos de trabajo, al software, a las bases de datos, I+D, a los sistemas de dirección y gestión, y a la cultura de la organización. Estos activos son propiedad de la empresa y algunos de ellos pueden protegerse legalmente (patentes, propiedad intelectual, etc.).
- **Capital relacional:** se refiere a la cartera de clientes, a las relaciones con los proveedores, instituciones financieras y accionistas, a los acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas, a las tecnologías de producción y comerciales, a las marcas comerciales y a la imagen de la empresa, algunos de ellos pueden protegerse legalmente, como las marcas comerciales.

El capital intelectual en una organización tiene un peso importante en el valor del mercado de dicha empresa, por lo tanto los esfuerzos se dirigen a gestionarlo y medirlo.

Es necesario establecer en este contexto las diferencias entre gestión del conocimiento y gestión del capital intelectual.

Wiig, Karl M. (2000) especifica que la gestión del capital intelectual se centra en la construcción y gestión de los activos intelectuales desde una perspectiva empresarial, estratégica y gerencial, es decir se centra básicamente en crear, conseguir y gestionar eficazmente todos aquellos activos intelectuales necesarios para conseguir los objetivos de la empresa y llevar a término con éxito sus estrategias. Su función es considerar en su conjunto el capital intelectual de la empresa. La gestión del conocimiento tiene una perspectiva táctica y operacional; es más detallada, facilita y gestiona aquellas actividades relacionadas con el conocimiento (creación, captura, transformación y uso). Su función es la de planificar, operar, dirigir y controlar todas las actividades relacionadas con el conocimiento y programas que se necesiten para la gestión efectiva del capital intelectual.

Modelos han sido desarrollados recientemente en busca de las ventajas competitivas, estos modelos manejan el capital intelectual de las dos cadenas de valor; el de la cadena de valor

de las operaciones y el de la cadena de valor de innovación. Los modelos más conocidos son: Skandia Navigator (Leift y Malone, 1977), Intangible Assets Monitor (Sveiby, 1977) y Balanced Scorecard (Kaplan y Norton, 1994).

El **modelo Skandia Navigator** se ha acreditado como una herramienta efectiva, la cual no está estructurada en tipos de capital, sino en áreas de enfoque, es decir áreas en las cuales la empresa debe centrar su atención, y de ahí se deriva el valor del capital intelectual de la empresa dentro de su entorno competitivo.

El esquema del navegador es metafóricamente una casa, la parte superior es el **enfoque financiero**, es decir el pasado de la empresa. En las paredes de la casa del capital intelectual, nos centramos en el presente y en las actividades específicas. El **enfoque del cliente**, el cual mide un tipo diferente de capital intelectual, y el **enfoque del proceso** el cual mide una parte de las partes más grandes del capital estructural.

La base de la casa señala hacia el futuro. Se encuentra el **enfoque de innovación y desarrollo**, la otra parte del capital estructural. Los índices en esta región miden si la empresa se esta preparando adecuadamente para el futuro (formación y capacitación de sus empleados), desarrollo de nuevos productos, rotación de productos, abandono de mercados decrecientes, probables características del entorno del negocio en las que operará, etc.

El último enfoque se encuentra en el centro de la casa, es el corazón, el alma de la organización, todas las regiones del capital intelectual la toca. Es el **enfoque humano** la primera mitad del modelo de capital intelectual. Se trata de la competencia y capacidades de los empleados, el compromiso de la compañía para mantener esas habilidades actualizadas. Es la combinación de experiencia e innovación de los empleados y las estrategias de la empresa para cambiar o mantener esta combinación.

El **modelo navegador de Skandia** genera la necesidad de ver la organización desde diferentes enfoques para la consecución del éxito en el contexto de una economía globalizada. Los enfoques del modelo (el de clientes, procesos, innovación y desarrollo y el humano) complementan el enfoque tradicional económico – financiero, que sigue siendo el enfoque fundamental para la mayoría de las empresas.

El **modelo Intangible Assets Monitor** traducido al español como **Monitor de Activos Intangibles** cuyo objetivo es guiar a los directivos de la organización en la utilización de activos intangibles, identificación de flujo y renovación de los mismos, así como evitar su pérdida.

Este modelo define tres áreas de importancia al determinar los activos intangibles de una empresa: la estructura externa, la estructura interna y las competencias de las personas. Este

modelo a diferencia del **balanced scorecard** prescinde de la perspectiva financiera por considerar que las personas son las únicas fuentes generadoras de riqueza en la empresa.

Sveiby (1997) expresaba: “las acciones humanas se convierten en estructuras de conocimientos tangibles e intangibles que se orientan al exterior (estructura externa) o al interior (estructuras internas). Estas estructuras son activos ya que afectan a los ingresos”.

El “monitor de activos intangibles” define tres áreas de activos intangibles en la empresa Sueca Celemi a saber:

- 1- “Los clientes” que se refiere a las estructuras externas de relaciones con clientes y proveedores, marcas, contratos y reputación e imagen.
- 2- “La organización” se refiere a la estructura interna de la empresa y consta de patentes, conceptos, contratos con proveedores, modelos y sistemas informáticos y administrativos.
- 3- “La gente” que se refiere a las competencias combinadas de los empleados, tales como la capacidad de actuar en una amplia variedad de situaciones.

El **modelo Balanced Scorecard** en español: **Cuadro de Mando Integral**, desarrollado por Kaplan y Norton, es una herramienta concebida como de gestión, define al igual que el monitor de activos intangibles tres áreas al determinar los activos intangibles de una empresa a saber: perspectiva del cliente, perspectivas de procesos internos y perspectivas de aprendizaje y crecimiento. Este modelo además de las tres perspectivas anteriores, considera la perspectiva financiera con lo cual enlaza con los planteamientos clásicos de la gestión empresarial. Las cuatro perspectivas lo que hacen en términos generales es explicar la misión y la estrategia para cada perspectiva. El modelo formula objetivos estratégicos, medidas, metas específicas y planes de acción.

Las cuatro perspectivas se enlazan y combinan entre si formando un proceso continuo que Kaplan y Norton (1996) describieron como un ciclo. El cual funciona de la siguiente manera:

La visión se relaciona y se comparte. Se comunica a través de metas a alcanzar e incentivos a conseguir. Las metas y los incentivos sirven para enfocar el trabajo, asignar recursos y fijar objetivos. Todo el proceso conduce a un proceso continuado, que a su vez permite reexaminar la visión.

El proceso de aprendizaje enfatiza en la interrelación de los diferentes indicadores. Es decir, si la empresa tiene que ser rentable los clientes tienen que ser leales, y para que estos sean leales se les tiene que proporcionar buen servicio. Para proporcionar buen servicio se necesitan procesos adecuados y para ello se deben desarrollar las capacidades de los empleados.

Se sintetizan de alguna manera las ideas de Kaplan y Norton así:

- Una estructura compacta para comunicar la estrategia.
- Una relación de causa efecto entre los distintos indicadores distinguiendo entre los indicadores los resultados (efecto) y los indicadores que contribuyen al logro de los resultados (causa).
- Un proceso sistemático de comunicación, discusión, colaboración y aprendizaje entre los diferentes niveles de la estructura organizativa.

El **cuadro de mando integral** es un modelo de gestión que ayuda a las organizaciones a transformar la estrategia en objetivos operativos, que además constituyen las guías para la obtención de resultados y de comportamientos estratégicos. El cuadro de mando integral es valido para cualquier tipo de organización.

El **cuadro de mando integral** proporciona la estructura necesaria para un sistema de medida y gestión de la estrategia, que permiten:

- Traducir la estrategia en términos operativos.
- Alinear la organización con la estrategia.
- Conseguir que la estrategia sea el trabajo diario de todos.
- Hacer de la estrategia un proceso continuo.
- Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos.

El objetivo final del **cuadro de mando integral** es la creación de una organización del aprendizaje, es una respuesta que posibilita el gobierno de las organizaciones de la sociedad del conocimiento.

Todos estos modelos (Skandia Navigator, Intangible Assets monitor y el Balanced Scorecard) consideran la estrategia (misión, visión y objetivos) como la referencia principal y al capital humano, capital estructural y capital relacional como los agregados a manejar.

Otros modelos también se enfocan en la estrategia como la referencia principal, pero a diferencia de los anteriores modelos no consideran a los tres tipos de capital, sino las competencias esenciales.

Podemos mencionar los modelos: Value Explorer Model (Andriessen, 2001), Intellectual Capital Benchmarking System (OICBS Viedma, 2001), Innovation Capabilities Benchmarking System (IICBS Viedma, 2001).

Andriessen (2000) plantea que la teoría estándar del capital intelectual se basa en unos supuestos y en unas prácticas que

limitan el punto de vista sobre la riqueza intangible de las empresas.

La primera limitación es la tendencia a reducir la riqueza intangible a los medios intelectuales de producción. La segunda se refiere al uso de sistemas de capital intelectual que lo descomponen en sus elementos integrantes. La tercera se refiere a la tendencia a tratar los intangibles como si fueran activos tangibles y la cuarta a la falta de referencias de medición que permitan verificar si los resultados de la medición son adecuados o no. Frente a estas limitaciones del capital intelectual se propone una alternativa teórica-práctica. El **Modelo The Value Explorer**.

**The Value Explorer** forma parte de una metodología que tiene por finalidad generar información, para el proceso de toma de decisiones estratégicas, sobre combinaciones de intangibles que generan ventajas competitivas sostenibles. El modelo incluye en las combinaciones tanto los conocimientos teóricos y prácticos, como las habilidades y otros aspectos tales como la cultura de la empresa, los valores compartidos, etc.

Según Andriessen las combinaciones que reúnen todos estos requisitos son las competencias esenciales. Para Andriessen el análisis de los activos intangibles debe empezar con la identificación y definición de las competencias esenciales que en una empresa normalmente oscila entre cinco o diez.

Con este planteamiento se aclara la estrecha relación entre las competencias esenciales y la estrategia de la empresa.

El modelo general Intellectual Capital Benchmarking System se descompone en dos modelos parciales, el primero OICBS se refiere a la gestión del capital intelectual de operaciones, y el segundo IICBS se refiere a la gestión del capital intelectual de innovación.

La estructura y funcionamiento de los dos modelos es muy parecida. La diferencia fundamental estriba en que el modelo de innovación gestiona el capital intelectual de los proyectos innovadores que constituyen el conjunto de la innovación empresarial, mientras que el modelo de operaciones gestiona el capital intelectual de cada una de las unidades de negocio que componen el conjunto de las operaciones.

El **sistema OICBS de gestión del capital intelectual de operaciones**, representa a la empresa que desarrolla sus actividades operativas corrientes mediante la utilización de la metáfora de un árbol, en el cual consideramos la parte visible del mismo (el tronco, las ramas y los frutos) como los activos tangibles de la misma, y la parte no visible (las raíces) como la correspondiente a los activos intangibles de la empresa.

Las raíces canalizan la savia hasta el tronco y las ramas hasta conducirla a los frutos. De igual forma los conocimientos, las capacidades, las competencias y el capital intelectual (activos intangibles) constituyen la savia empresarial que nutre los procesos, los productos y servicios.

Existe una explicación alternativa, sin utilizar la metáfora del árbol, de la estructura y funcionamiento del sistema OICBS. El sistema OICBS se articula alrededor de ocho factores de competitividad a saber:

- Necesidades de los clientes: tipos de necesidades de los clientes que la empresa espera satisfacer mediante las actividades de la unidad de negocio.
- Objetivos de la unidad de negocios: las actividades de la unidad de negocios conducen a los productos y servicios a través de los procesos usando las capacidades esenciales de la empresa y de los profesionales y la infraestructura de operaciones de la empresa.

- Productos y servicios: estos con sus atributos, características, funciones y con los conocimientos y tecnologías incorporados.
- Competencias esenciales de la empresa: las que conducen a la generación de ventajas competitivas, procesos diferenciados y productos y servicios competitivos en las unidades de negocio.
- Capacidades esenciales de los profesionales: tiene que ver con las competencias esenciales de los profesionales, directores y jefes operativos y de servicios de soporte que generan y generaran las competencias esenciales de la empresa.
- Infraestructura de operaciones de la empresa: activos intangibles que la empresa dispone y que están al servicio de las distintas unidades de negocio. La infraestructura de operaciones de la empresa cubre los temas de gestión del conocimiento, tecnología de la información y las telecomunicaciones, cultura corporativa, sistemas de información, estructura organizativa, gestión del capital humano y liderazgo.

El sistema IICBS de gestión del capital intelectual de innovación utiliza la metáfora del árbol al igual que el sistema OICBS de gestión del capital intelectual de operaciones, solo que hay que tener en cuenta las siguientes equivalencias en los conceptos y términos:

**ICBS Operaciones**

- Unidades de negocio
- Productos y servicios
- Procesos
- Recursos Intangibles
- Infraestructura de operaciones
- Competencias esenciales
- Competencias esenciales de los profesionales de los profesionales.
- Necesidades de los clientes
- Cadena de valor operaciones
- Resultados
- Figuras de operaciones

**ICBS Innovación**

- Proyectos de innovación
- Nuevos productos y servicios
- Nuevos procesos
- Nuevos recursos Intangibles
- Infraestructura de innovación
- Nuevas competencias esenciales
- Nuevas competencias esenciales
  
- Necesidades futuras de los clientes
- Cadena de valor innovación
- Resultados futuros
- Figuras de innovación.

En la sociedad de la información es cada día más común admitir que la innovación es la clave para competir con éxito. Esta se fundamenta en lo que la empresa sabe, en como utiliza ese saber y sobre todo en la capacidad de aprender cosas nuevas. Esta capacidad de adquirir conocimientos nuevos o capital de innovación, es algo todavía difícil y complicado de gestionar sobre todo en pequeñas y medianas empresas.

Los nuevos conocimientos, las nuevas competencias, las nuevas capacidades y el nuevo capital intelectual constituyen la nueva savia empresarial que impregna los nuevos procesos y los nuevos productos y servicios. Con la aplicación sistemática y regular del sistema de capital intelectual de innovación se obtiene resultados tales como:

- Aprender de los mejores competidores que sobrepasan nuestras propias capacidades innovadoras.
- Identificar factores y criterios relevantes que determinan las capacidades innovadoras específicas necesarias en una determinada actividad de negocio.
- Facilitar la identificación, auditoria y benchmarking de las capacidades esenciales de innovación o del capital intelectual de innovación que son las principales fuentes de ventajas competitivas sostenibles a largo plazo.
- El capital intelectual de innovación permite obtener balances de capacidades de innovación, orientados al futuro y complementan los balances económicos y financieros, potenciando el capital intelectual de innovación de las empresas.



- Identificar las áreas claves de la empresa, en las que se puede realizar benchmarking en profundidad.
- Promover el aprendizaje organizativo a través de los equipos de benchmarking, de evaluación, de proyectos y de los equipos estratégicos.
- Introducir un lenguaje común cuando se trate de gestionar activos tangibles y activos intangibles.
- Facilitar el trabajo de los equipos de benchmarking y de inteligencia competitiva.
- Facilitar el trabajo de los directores de gestión del conocimiento y de gestión del capital intelectual.
- Dar a los directores y ejecutivos de las pymes acceso a la gestión sistemática y organizada de la capacidad innovadora y del capital intelectual de innovación.

No solo en las empresas los activos tradicionales cuentan, además de éste debe contarse con el capital intelectual. En la era del conocimiento entre más se posea capital intelectual, más alta es la apreciación en el mercado.

Dilia Rodríguez D'aleman, especialista en temas de propiedad intelectual de la Clarke, Modet & C. Colombia, resaltó que en las actuales economías, basadas en el conocimiento y el uso de las nuevas tecnologías de la información, el capital intelectual es el mayor activo de una empresa, llegando a representar hasta el 80% del valor total. En otras palabras, indicó, que el 80% de las ganancias de una empresa pueden derivarse de la explotación del capital intelectual, más que de los recursos físicos convencionales. El grupo "Futuribles International" de Paris realizó un ejercicio que pone de manifiesto la vigencia del conocimiento en la sociedad post-industrial.<sup>2</sup> Se tomaron dos productos, uno representativo del sector primario y otro del sector manufacturero.

En el precio de una libra de mantequilla los expertos constataron que solamente el 20% cubre los costos del sector primario (materia prima) y del sector secundario (proceso manufacturero). El 80% restante equivale al costo del conocimiento (la investigación para obtener el producto con sus características específicas, el empaque y la investigación que se hizo para recomendarlo, el proceso de mercadeo y la publicidad).

En el precio de un automóvil solamente el 25% son atribuibles al sector primario (materia prima). El 75% restante es conocimiento (la investigación que culminó con la obtención de materiales diferentes, la investigación que concluyó con la introducción de piezas electrónicas, el diseño que tiene que ver con la tendencia de los automóviles de la época y la publicidad que permite que el cliente asocie el automóvil con sus necesidades y estilo de vida). El valor del capital intelectual en el mercado es lo que un tercero pagará por comprar o licenciar ese activo en condiciones reales.

Con este nuevo esquema, se visualiza el nuevo paradigma del conocimiento, y más en concreto, en el análisis de los

procesos y modelos principales para crear, medir y gestionar los conocimientos que hay en la organización y que esta posee, y los cuales, una vez identificados, reciben el nombre de capital intelectual.

---

#### BIBLIOGRAFÍA

ANDRIESEN, D. & Tissen R. *Weightless Wealth*. Financial Times. Prentice Hall.2000.

ANDRIESEN D. "Weightless wealth. Four modifications to standard Intellectual Capital theory" Paper for the 4th World Congress on the Management of Intellectual Capital. Hamilton, Ontario, Canadá. p. 1-10.2001.

BROOKING Annie, *Intellectual Capital. Core asset for the third Millennium Enterprise*. International Thomson Business Press, 1996.

BROOKING, Annie: *El capital intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio*, Paidós Empresa, Barcelona.1997.

DRUCKER F. Peter. *Innovation and Entrepreneurship*. William Heinemann. London, 1985.

DRUCKER, Peter: *Su visión sobre la administración, la organización basada en la información, la economía, la sociedad*, Norma, Bogotá.1992.

DRUCKER, Peter: *La sociedad postcapitalista*, Norma, Bogotá. 1993.

EDVINSON, Leif; Michael S. Malone, "Intellectual Capital: Realizing your company's true value by finding its hidden roots", Harper Business, Estados Unidos de América, 1997.

EDVINSSON Leif & Malone Michael S., *Intellectual Capital*, Harper Business, New York, pp. 189-197. 1997.

EDVINSSON L. & M. S. Malone: *El capital intelectual. Cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa*, Norma, Colombia. 1998.

KAPLAN R.S. & Norton D.P. "The Balanced Scorecard. Measures that drive performance". *Harvard Business Review*, Jan-Feb 71-79.1992.

---

<sup>2</sup> Futuribles Internacional, Taller de expertos sobre la revolución de la inteligencia. París, 1998.

- KAPLAN R S & Norton D P "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System" Harvard Business Review. Jan-Feb, 1996.
- KAPLAN, Robert; David Norton, "The Balanced Scorecard: Translating strategy into action", Harvard Business School Press, Estados Unidos de América, 1996.
- LIEBOWITZ, Jay; Lyle C. Wilcox, "Knowledge Management and its integrative elements", CRC, Estados Unidos de América, 1997.
- NONAKA Ikujiro, Takeuchi Hirotaka, The Knowledge - Creating Company, Oxford University Press, 1995.
- NONAKA, I. & H. Takeuchi: La organización creadora de conocimiento, Oxford University Press, México. 1999.
- PRUSAK Laurence, "The Knowledge Advantage", Strategy & Leadership, March-April, 1996.
- PRUSAK Laurence, Knowledge in Organizations, Butterworth-Heinemann, 1997.
- ROSS Johan, "Capital Intelectual: lo que se puede medir se puede gestionar", Harvard Deusto Business Review, 1996.
- ROOS, Johan, Roos, Göran, Edvinson, Leif and Dragmetti, Nicola C., Intellectual Capital. Navigating in the New Business Landscape, MacMillan Press Ltd, pp. 59-78.1997.
- ROOS, Johan: "Exploring the Concept of Intellectual Capital (IC)", Long Range Planning, Vol. 31, No. 1, pp. 150-153. 1998.
- STEWART Thomas A., Intellectual Capital, Currency Doubleday, 1997.
- STEWART, T. A., Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations, Currency Doubleday, USA. 1997.
- STEWART, Thomas A., "La nueva riqueza de las organizaciones: Capital Intelectual", Granica Editores, Argentina, 1998.
- SVEIBY, Karl Erik, "The New Organizational Wealth: Managing and measuring knowledge based assets", Berrett-Koehler Publisher, Estados Unidos de América, 1997.
- SVEIBY Karl Erik "The new Organisational Wealth". Berrett-Koehler Publishers Inc. San Francisco CA. 1997.
- VIEDMA M. José M. La Excelencia Empresarial. Serie de Management de McGraw Hill. Madrid, 1992.
- VIEDMA, ICMS Intellectual Capital Benchmarking System. 3rd. World Congress on Intellectual Capital and Innovation. Hamilton, Canada. January, 1998.
- VIEDMA Marti José María. ICBS Intellectual Capital Benchmarking System. 3rd. World Congress on Intellectual Capital and Innovation. Hamilton, Canada. January 1999.
- VIEDMA, ICBS Intellectual Capital Benchmarking System. Journal of Intellectual Capital. Volume 2. Number 2. p.148-164.2001.
- VIEDMA, J.M., "ICBS Innovation Capability Benchmarking System", in World Congress on Intellectual Capital Readings, Butterworth Heinemann, pp. 243-65. 2001.
- VIEDMA, J.M., "ICBS Intellectual Capital Benchmarking System", Journal of Intellectual Capital, MCB University Press, England. pp. 148-64. 2001.
- WIIG M. Karl, "Integrating Intellectual capital and Knowledge Management", Long Range planning, Vol. 30, N° 3. Pp 339, 1997.