



ILLUSTRATION STOCK

La gestión de activos y recursos intangibles:

una oportunidad para las **empresas,**
los *Gerentes de Riesgos* y el
mercado asegurador

AURELIO LÓPEZ-BARAJAS DE LA PUERTA
Consultor en Gerencia de Riesgos y Seguros

Es indudable que durante los últimos años se ha avanzado de manera significativa a la hora de considerar la gestión de los intangibles (marca, reputación corporativa, ética empresarial, responsabilidad social corporativa, buen gobierno, capital humano, capital organizativo o capital tecnológico...) como elementos vitales y estratégicos para asegurar el éxito de las organizaciones.

La mayoría de los profesionales que tienen relación con esta área de conocimiento son unánimes a la hora de considerar que su influencia y su trabajo son cada vez más decisivos en la evolución de los diferentes aspectos que condicionan el éxito de empresas y marcas. Esta toma de conciencia está viniendo acompañada de un mayor reconocimiento profesional, académico y social. Del mismo modo, últimamente las grandes corporaciones comienzan a constituir departamentos especializados para gestionar adecuadamente estas nuevas disciplinas.



Paralelamente, la alta dirección de las empresas, los analistas de mercado, los auditores, los accionistas o los inversores precisan saber cómo se están gestionando estos activos intangibles, cuál es su calificación y cuál es su valor. Todo apunta a que, en un futuro próximo, el valor de la marca y los otros activos y recursos intangibles llegarán a tener un respaldo financiero y a ser considerados en los sistemas contables de las empresas.

Sin embargo, desde diversos ámbitos se viene reclamando más solidez argumental y metodológica en esta área de conocimiento. Se necesita que la labor que se está desarrollando sea respaldada por metodologías rigurosas y por la aportación de evidencias empíricas.

Cada vez más se solicita desde diversos foros la creación de estándares para la valoración y gestión de

los intangibles y, por qué no, en un futuro su posible certificación.

Es evidente que las empresas, los profesionales y los mercados necesitan organismos independientes que analicen, evalúen y certifiquen los activos y recursos intangibles mediante métodos generados a partir de criterios de objetividad.

Existe, por tanto, unanimidad en que hay una demanda empresarial y social que hasta el momento se ha alimentado del trabajo pionero de unos pocos y que ahora necesita del establecimiento de reglas homogéneas y normalizadas que cuenten con el reconocimiento de los diversos agentes que operan en todos los ámbitos de la gestión empresarial.

DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LOS INTANGIBLES

Como señala José Emilio Navas, catedrático de Organización de Empresas de la Universidad Complutense de Madrid, la identificación, medición y evaluación de los intangibles es un campo de estudio cada vez más relevante desde el punto de vista de la dirección de empresas. La denominada teoría de recursos y capacidades ofrece una interesante explicación de este fenómeno, al analizar el papel que juegan los recursos intangibles en la consecución y mantenimiento de la ventaja competitiva empresarial.

Los recursos intangibles están basados, principalmente, en la información y el conocimiento, por lo que su identificación y cuantificación se hace difícil. Además, los intangibles suelen ganar valor a medida que son utilizados, por lo que se exige una actualización constante de los mismos, mientras que el valor de los activos tangibles es conocido desde el principio y tiende a depreciarse.



LOS RECURSOS INTANGIBLES ESTÁN BASADOS, PRINCIPALMENTE, EN LA INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO, POR LO QUE SU IDENTIFICACIÓN Y CUANTIFICACIÓN SE HACE DIFÍCIL

Por otro lado, es conocido que el entorno puede influir mucho en los resultados de una empresa, pero dado que las condiciones externas teóricamente deben ser iguales para todas las empresas que operan, la justificación de los distintos resultados obtenidos se explica por las condiciones internas de cada una de ellas.

En este contexto es donde ha cobrado especial interés, en los últimos años, en la literatura sobre dirección de empresas, la teoría de recursos y capacidades, la cual centra su atención tanto en el análisis de los recursos intangibles que poseen las empresas como en sus diferencias, así como en la importancia que tiene este hecho para explicar la evolución de los resultados. Tres ideas básicas sostienen este enfoque (Navas y Guerras, 1998):

-Las empresas son diferentes entre sí dados los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, en razón de las diferentes características de los mismos y que estos no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones.

-Los recursos y capacidades tienen cada vez más un papel relevante para definir la estrategia que cada empresa quiere desarrollar, frente a consideraciones derivadas del análisis externo.

-El beneficio de la empresa es consecuencia tanto de las características competitivas del entorno como de la combinación y gestión de los recursos de que dispone.

A partir de este enfoque, la empresa es considerada como un conjunto de activos, tecnologías, habilidades, conocimientos, etc., que se generan y aplican con el tiempo, es decir, como combinación única de recursos y capacidades heterogéneos. La teoría de recursos y capacidades distingue entre recursos de carácter tangible e intangible, otorgando mayor importancia a los segundos en el soporte de la actuación competitiva de la empresa. El criterio para establecer la clasificación deriva de la naturaleza de los recursos: mientras los primeros tienen un soporte físico, los segundos están basados, fundamentalmente, en la información y el conoci-

miento. Las características de unos y otros son las siguientes:

A. Los recursos tangibles:

Son aquellos activos de la empresa que tienen un soporte físico y se concretan en algo material, por lo que pueden ser fácilmente identificados y cuantificados en el seno empresarial. Dentro de los recursos tangibles se suelen distinguir los siguientes tipos: inmovilizado (terrenos, edificios, maquinaria, instalaciones, equipos informáticos), existencias (materias primas, productos terminados, productos semielaborados) y activos financieros (capital, reservas, derechos de cobro, acciones de otras empresas).

El objetivo de su gestión es conseguir la mejor asignación posible dentro de la empresa o fuera de ella (en combinación con los recursos de otras empresas o su venta) que lleve a su optimización en la utilización. El principal problema que presentan deriva de que su valoración contable (a precios históricos) puede no ser muy significativa a efectos estratégicos.

Evidentemente, el papel de los recursos tangibles es relevante para la gestión empresarial y cada empresa procurará dotarse de ellos en suficiente nivel de cantidad y calidad. Sin embargo, sus características de depreciación a medida que son utilizados y de relativamente fácil imitación, sobre la base de su naturaleza material, por parte de los competidores les hacen perder fortaleza como sustento de la ventaja competitiva.

B. Los recursos intangibles:

Son aquellos activos que no tienen soporte físico, ya que están basados, principalmente, en la información y el conocimiento, por lo que su identificación y cuantificación se hace difícil.

Sin embargo, estos activos están teniendo una importancia creciente para la empresa como sustento de su ventaja competitiva, ya que sus características específicas les hacen tener un fuerte potencial diferenciador respecto de los competidores. Factores como la imagen de la empresa, el conocimiento tecnológico, el capital



humano, la estructura organizativa, la marca, el logotipo o las relaciones con proveedores y clientes son variables con un peso cada vez mayor en la explicación del éxito empresarial.

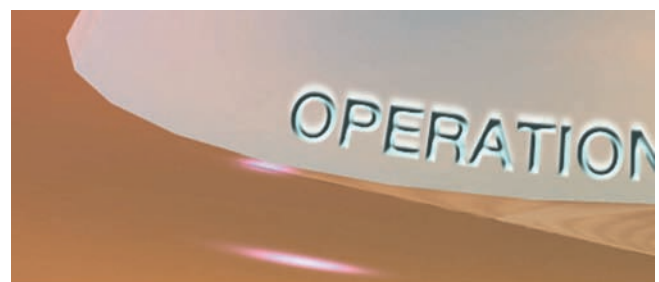
Desde esta perspectiva, la información y el conocimiento son el factor clave en la creación de valor de la empresa, lo que lleva a la empresa a la necesidad de conocer y analizar las características concretas que presentan este tipo de recursos en aras de poder utilizarlos como base de la creación de ventajas competitivas.

Los recursos intangibles presentan una serie de características específicas que condicionan decisivamente su mejor gestión en la empresa. En efecto, al contrario de los recursos tangibles, los intangibles presentan diversas connotaciones particulares altamente interesantes de analizar que es preciso tener en cuenta para su mejor explotación posterior. Entre ellas, destacamos las siguientes:

1. Invisibilidad. Al estar basados en la información y el conocimiento, no tienen soporte físico, lo cual incrementa la dificultad de su tratamiento. De igual forma que los recursos tangibles son fácilmente identificables en virtud de su apariencia física, los intangibles son de difícil observación en la realidad, lo cual introduce serios problemas no solo para su mera identificación, sino también para su posterior clasificación.

2. Dificultad de cuantificación. Justamente por estar basados en la información y el conocimiento presentan problemas para su medición y evaluación, lo cual implica dificultades para saber la magnitud y el valor de los mismos. Esta dificultad se incrementa al estar basados muchos de ellos en conocimiento de tipo tácito, es decir, en conocimiento que, por su propia naturaleza, es no formalizable ni codificable. En tales casos es prácticamente imposible su cuantificación.

3. Falta de aparición en los estados contables. Los estados financieros proporcionados por la contabilidad solo recogen los activos tangibles, no considerando, salvo casos excepcionales, el valor de los intangibles. El principio de prudencia contable aconseja no incorporar los intangibles en los balances de situación para no alterar inadecuadamente el valor de la empresa, debido precisamente a las dificultades de cuantificación y valoración, antes analizadas. Solo en momentos concretos de la empresa, por ejemplo, en procesos de venta o fusión empresarial, aparece recogido el valor de los intangibles a través de la consideración del *goodwill* o Fondo de Comercio. La no incorporación de los activos intangibles a los estados contables explica las diferencias entre el valor contable y el valor de mercado de las empresas. Mientras el primero solo considera la valoración de los activos físicos, el segundo integra la valoración que los agentes económicos hacen del conjunto de la empresa. Esta diferencia es especialmente manifiesta en empresas con escasos activos físicos, como suelen ser las empresas de la llamada Nueva Economía. Además, estas diferencias están creciendo



progresivamente en la realidad de prácticamente todas las empresas, lo cual indica la cada vez mayor importancia que el mercado concede a los recursos intangibles.

4. Apreciación por el uso. Mientras los recursos tangibles tienden a depreciarse, con su utilización los intangibles ganan valor a medida que son más usados. En efecto, mediante la repetición en la utilización y la experimentación de determinados recursos intangibles se puede crear nueva información y conocimiento que incrementa el valor de los activos anteriores. Aspectos como las habilidades humanas o las marcas de la empresa son ejemplos ilustrativos de ello. Esto introduce en la gestión de empresas una ley de rendimientos crecientes de la utilización de activos contraria a la sostenida tradicionalmente por la teoría microeconómica respecto a los activos tradicionales. Lo cual implicaría, en caso de valoración contable de los intangibles, un nuevo problema contable contrario al tradicional referido a la amortización de los activos físicos, para la actualización del valor de los intangibles.

5. Inexistencia de mercado. No suele existir un mercado de compraventa de intangibles en el sentido de que se pueden comprar y vender entre empresas, lo cual compromete su adquisición o transferibilidad de unos agentes a otros. Bien es cierto que para algunos de estos intangibles, como es el caso de los recursos humanos, existe un mercado libre de contratación de directivos y profesionales que permite a los individuos pasar a prestar sus servicios de una empresa a otra. Sin embargo, para la mayoría de los intangibles no se da esta cir-



cunstancia y tanto más cuando aparezcan alguna de las dos siguientes situaciones: a) que los intangibles estén basados en conocimientos tácitos, no codificables y, por tanto, imposibles de transferir, b) la complementariedad de unos recursos con otros de forma que la utilidad de los mismos resida en su uso combinado, siendo imposible o perdiendo gran parte de su eficacia, su consideración individual. Aun cuando el intangible esté basado en conocimiento explícito, y por tanto ser susceptible de transferencia, aparece la característica adicional de bien público, ya que por el mero hecho de estar basado en información y conocimiento, el poseedor del mismo no pierde su capacidad de utilización, dado que el conocimiento en el que se basa puede ser compartido. Ello implica que el propietario original puede mantener su potencial competitivo intacto aunque sea también utilizado por otros agentes.



FACTORES COMO LA IMAGEN DE LA EMPRESA, EL CONOCIMIENTO TECNOLÓGICO, EL CAPITAL HUMANO, LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, LA MARCA, EL LOGOTIPO O LAS RELACIONES CON PROVEEDORES Y CLIENTES SON VARIABLES CON UN PESO CADA VEZ MAYOR EN LA EXPLICACIÓN DEL ÉXITO EMPRESARIAL

6. Lentitud de acumulación. Los activos intangibles son de lenta y costosa acumulación, a partir de la propia experiencia de la empresa, constituyendo generalmente un proceso único e irrepetible relativo a la formación de la historia de la empresa. Variables como la imagen de la empresa, la cultura corporativa, las rutinas organizativas o el conocimiento tecnológico se van creando poco a poco, a través de la experiencia y la historia de la empresa, hasta constituir un determinado potencial en cierto momento. Este proceso histórico está normalmente sometido a cierta ambigüedad causal, que hace difícil conocer incluso para la propia empresa las relaciones causa-efecto de su devenir a lo largo del tiempo. Tal ambigüedad causal hace tanto más difícil su imitación y reproducción por parte de otros competidores.

7. Falta de definición de los derechos de propiedad. Al estar basados en la información y el conocimiento, en ciertos casos los derechos de propiedad no están bien definidos, lo que introduce un problema de saber exactamente a quién corresponde la explotación de dichos derechos: a la empresa o a la persona física. Ello es especialmente significativo en el caso de los recursos humanos, dado que las habilidades, aptitudes y experiencia de las personas pertenecen indudablemente a las mismas, por lo que en principio la empresa no tiene posibilidad directa de aprovechamiento. Solo a través de la teoría de contratos, la empresa asegura la puesta a su disposición de tales capacidades a cambio de una remuneración.

8. Valor de liquidación nulo. En bastantes casos, sobre todo en aquellos no vinculados a las personas, los intangibles tienen un nulo valor de liquidación, en el sentido de que al estar necesariamente ligados a la actividad

empresarial, carecen de valor ante la posibilidad de desaparición de la empresa.

En resumen, todas estas características ponen de manifiesto el papel relevante que los recursos intangibles tienen desde el punto de vista de la dirección de empresas. Ciertamente, la gestión de este tipo de recursos es una tarea difícil que conlleva dificultades y obstáculos importantes, derivados precisamente de las características anteriores. Sin embargo, este es el reto que las empresas deben afrontar en el futuro si quieren ganar capacidad competitiva.

CLASIFICACIÓN DE LOS INTANGIBLES: ACTIVOS Y RECURSOS

Cuando hablamos de intangibles empresariales, ¿de qué estamos hablando? ¿Es lo mismo un activo que un recurso intangible? ¿Se gestionan igual unos que otros? ¿Es su inmaterialidad la clave del valor de los intangibles empresariales? Tratemos de sentar algunas bases conceptuales.

Al hablar de intangibles generalmente nos referimos a los activos de una empresa que carecen de materialidad: su fondo de comercio, sus marcas, las licencias de explotación que esa empresa posee... Pero, en los últimos años, se han popularizado términos como reputación corporativa, gestión del conocimiento, responsabilidad corporativa... a los que también se denominan



LOS INTANGIBLES SUELEN ABARCAR LOS ACTIVOS DE UNA EMPRESA QUE CARECEN DE MATERIALIDAD (FONDO DE COMERCIO, MARCAS...), PERO HAN SURGIDO TÉRMINOS COMO REPUTACIÓN CORPORATIVA O GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO QUE TAMBIÉN SON CONSIDERADOS COMO INTANGIBLES

intangibles. ¿Cuál es la diferencia entre los primeros y los segundos? Avancemos, provisionalmente, una primera distinción: la que existe entre activos y recursos intangibles, aunque ambos posean un rasgo común, su inmaterialidad. Apelar a su naturaleza no material, sin embargo, es insuficiente para definir un intangible empresarial.

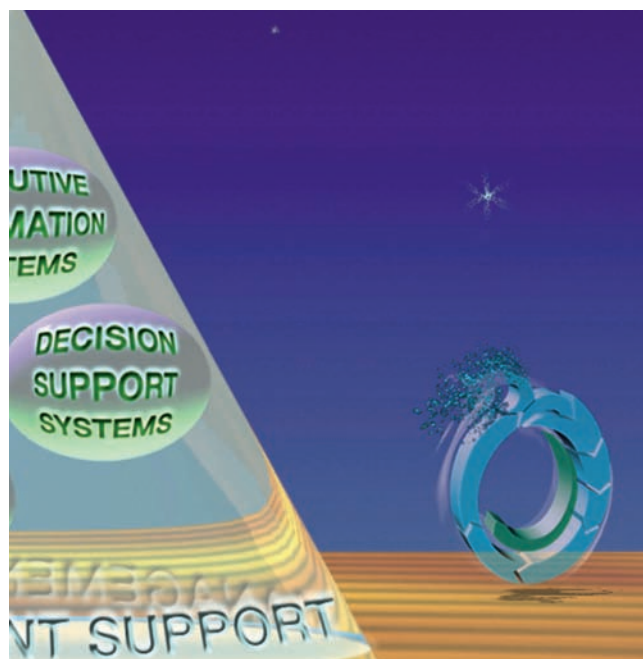
Eusebi Nomen define como activo intangible aquel que carece de propiedades físicas (FAS 1422, norma norteamericana de contabilidad financiera referente a activos intangibles y fondo de comercio) o normativas (NIC 383, norma internacional de contabilidad relativa a activos intangibles) que limiten cuantitativamente las utilidades percibidas en el citado activo. Para el IASB (*International Accounting Standards Board*), solo se puede hablar de activos intangibles cuando la empresa espera obtener de ese activo beneficios económicos futuros y es, además, un recurso controlado por dicha empresa, ya que de no existir tal control no puede hablarse de activo intangible. Desde esta primera acotación conceptual, parece claro que podemos considerar una marca como activo intangible, en la medida en que está registrada y restringido su uso; una patente de fabricación que garantiza el uso exclusivo; una licencia de explotación porque regula el uso del bien comercializado, etc. Pero ¿se pueden considerar también activos intangibles el capital intelectual de una empresa, su reputación, la fidelidad de sus clientes, sus habilidades de relación con otros *stakeholders*...? Con los criterios expuestos para definir un activo intangible, criterios que provienen de la doctrina existente sobre contabilidad financiera, de la que se deriva la normativa vigente en esta materia, el capital intelectual o las relaciones de una empresa con sus clientes no serían activos intangibles sino recursos intangibles, igual que la reputación de esa empresa, ya que la empresa no puede garantizar el control de esos recursos. Esto no significa, sin embargo, que tales recursos carezcan de valor. Muy al contrario, probablemente sean sus recursos más valiosos; lo único que quiere decir la afirmación anterior es que los activos intangibles se pueden evaluar con crite-

rios económico-financieros (los que emanan de la doctrina y la normativa contable), pero no así los recursos intangibles, que aunque pueden ser evaluables en términos económicos no lo pueden ser todavía con criterios de contabilidad financiera.

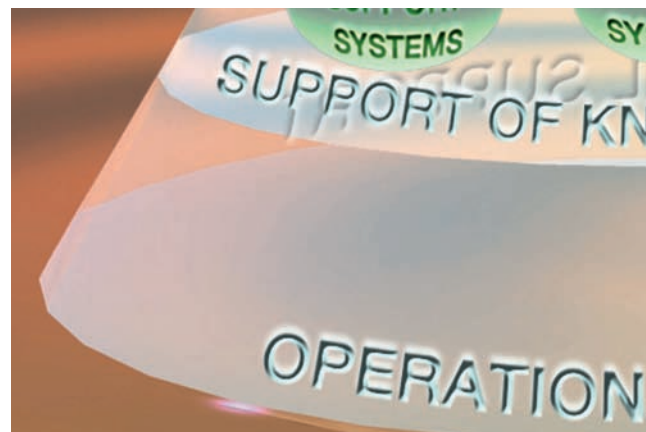
Un activo intangible se reconoce cuando tiene tres características:

1. **Es identificable.** Si es separable y se pueden determinar los beneficios económicos futuros del activo individualmente.
2. **Se puede tener el control sobre el mismo.** Si la empresa tiene el poder de obtener los beneficios económicos futuros y puede restringir el acceso a terceros.
3. **Se esperan beneficios económicos futuros.** Si genera ingresos, ahorro en costos o rendimientos de su uso.

Para un especialista en contabilidad financiera solo tienen interés los activos intangibles, ya que únicamente éstos pueden figurar en el balance de la empresa; pero para un CEO, cuya principal misión es revalorizar su empresa, tanto los activos como los recursos intangibles deben ser prioritarios, porque de ellos depende el valor total de su empresa.



En resumen, los intangibles se dividen en activos y recursos. La diferencia principal es que los activos intangibles se pueden llegar a capitalizar y valorar en el balance de la empresa; por lo tanto, son medibles y gestionables. Los recursos intangibles son mucho más difíciles de medir en forma objetiva, pero en cada compañía pueden existir parámetros internos que permitan valorarlos y gestionarlos, si bien lo que le sirve a una compañía puede no servirle a otra.



Clasificación de activos y recursos intangibles

| Activos intangibles | | Recursos intangibles | |
|-----------------------------|--|---|---|
| Arte | Activos intangibles relacionados con el arte (libros, revistas, trabajos literarios, trabajos musicales, pinturas y fotografías...). | Capital humano | Recoge las capacidades individuales, los conocimientos, la destreza y la experiencia de los empleados. |
| Marcas | Activos intangibles relacionados con el marketing: marcas registradas, nombres registrados, nombres de dominio de Internet, acuerdos de no competencia. | Capital estructural | Infraestructura que incorpora, forma y sostiene al capital humano. Se define como el conjunto de conocimientos que permanece en la empresa al final de la jornada laboral. Comprende las rutinas organizativas, los procedimientos, los sistemas, las culturas, las bases de datos, etc. Está compuesto por tres tipos de capital: <ol style="list-style-type: none"> 1. Capital organizacional. Inversión de la empresa en sistemas, herramientas y filosofía operativa. 2. Capital innovación. Capacidad de renovación y resultados de la innovación en forma de derechos comerciales protegidos, propiedad intelectual y otros activos intangibles usados para crear nuevos productos y servicios. 3. Capital clientela. Relaciones de la empresa con clientes, medidas a través de índices de satisfacción o longevidad, entre otros. |
| Clientes y contratos | Activos intangibles relacionados con los clientes/proveedores, contractuales y no contractuales, cartera de pedidos. Activos intangibles relacionados con contratos: licencias, <i>royalties</i> , concesiones administrativas. | Reputación corporativa | Está compuesta por un conjunto de percepciones de los <i>stakeholders</i> basadas en la realidad de la empresa con la que se relacionan. Reside en la mente de los <i>stakeholders</i> y puede ser diferente entre éstos. |
| Tecnología | Activos intangibles relacionados con la tecnología: patentes, <i>software</i> informático, bases de datos. | Responsabilidad social corporativa | Está compuesta por compromisos en la gestión de una empresa. Son realidades y residen en la empresa. La RSC es uno de los varios factores que influyen en la reputación corporativa. |

El Instituto de Análisis de Intangibles (IAI), desde su creación, adoptó una división de ámbitos de trabajo constituidos cada uno de ellos en sendas comisiones, abarcando los siguientes:

- a. «Capital» marca.
- b. «Capital» humano.
- c. «Capital estructural»
(organizativo y tecnológico).
- d. Responsabilidad social corporativa.
- e. Reputación corporativa.

El reto que se le plantea al IAI es el de buscar y encontrar un consenso suficiente para reconocer, analizar, valorar y contabilizar los intangibles y así aportar información fiable y comparable de las empresas a los mercados. Para ello, es necesaria la construcción de modelos que puedan medir la aportación de los mencionados intangibles al valor de mercado de la empresa, por encima de todos aquellos valores (tangibles e intangibles) que, reconocidos por las normas, sí quedan plasmados en el balance empresarial.

EL VALOR DE LOS INTANGIBLES

Tradicionalmente, el valor de una empresa radicaba en su capacidad de hacer y su competitividad se asociaba a los recursos materiales, a su habilidad para acceder a las materias primas con un coste razonable, a la estandarización de su producción, a la división racional del trabajo, al transporte... De esas habilidades asociadas principalmente a lo tangible y a lo material dependía el valor que una empresa era capaz de generar.

Desde hace años, y de forma creciente, ese valor se basa en el saber hacer, y su competitividad es fruto

del conocimiento que esa empresa atesora y no solo del conocimiento protegido, como afirman los epígonos de la evaluación económico-financiera de las empresas, sino también del denominado conocimiento difuso, es decir, de aquel que no se halla preservado por patentes o licencias de explotación, sino que fluye por la organización constituyendo una suerte de microclima que hace posible la innovación.

Según J. Kendrick, profesor de la Universidad de Washington y director de una profunda investigación sobre la generación de valor en las empresas norteamericanas, en Estados Unidos se ha invertido la relación entre el valor de los activos tangibles e intangibles de las empresas, entre 1929 y 1999, pasando de un 70-30 a un 30-70%. Actualmente, en muchas empresas relacionadas con el sector de las TICs (tecnologías de la información y comunicación), fundamentalmente empresas de Internet y de telefonía, el valor de sus intangibles supera el 90% del valor total de las mismas.

Según *Outlook*, la revista corporativa de la consultora Accenture, un 94% de los altos directivos empresariales considera que una gestión exhaustiva de los intangibles empresariales constituye una tarea importante de la alta dirección de una empresa y un 50% considera que, en la actualidad, la gestión de los intangibles debe ser una de las tres prioridades de los gestores empresariales.



ACTUALMENTE, LOS ACTIVOS INTANGIBLES SUPONEN MÁS DEL 70% DEL VALOR MEDIO DE LAS COMPAÑÍAS, ELEVÁNDOSE DICHO VALOR A MÁS DEL 90% PARA LAS EMPRESAS QUE OPERAN EN EL SECTOR DE LAS TICs. DE AHÍ LA IMPORTANCIA DE LOS MISMOS

Razones para valorar activos y recursos intangibles

| Activos intangibles | Recursos intangibles |
|------------------------------|-------------------------------|
| • Contables | • Gestión integral de empresa |
| • Fiscales | • Planificación estratégica |
| • Transacciones corporativas | • Distribución de recursos |
| • <i>Raising finance</i> | • Transacciones corporativas |
| • Reorganización de negocios | • Evaluación de RR.HH |
| • Litigios/disputas | |
| • Planificación estratégica | |
| • Transacciones de negocio | |

Pero al margen de las referencias sobre el valor de lo intangible, las cuales son cada vez más numerosas, es necesario responder a dos preguntas:

1. ¿Por qué los intangibles crean valor para las empresas?

La primera gran potencialidad de los intangibles es su capacidad de diferenciación. En la práctica totalidad de los mercados maduros resulta ya muy difícil obtener una diferenciación de la oferta comercial basada en factores funcionales. Podría decirse que el marketing clásico ha muerto, dado que aspectos como la calidad, el precio o la distribución, que hace unos décadas resultaban trascendentales, hoy ya no diferencian una oferta comercial de la de un competidor. En la actualidad, casi todo tiene una calidad muy similar, un precio muy parecido y se encuentra en los mismos puntos de venta. Las elecciones de compra de los consumidores se reducen a una pequeña lista de marcas, o empresas, de cada sector de consumo que ellos almacenan en su mente. Llegar a formar parte de esas tres o cuatro marcas o empresas es lo difícil, y eso cada vez se consi-

gue menos a través de las propiedades funcionales de la oferta —por su gran parecido— y solo es posible conseguirlo por la diferenciación que producen los activos o recursos intangibles en el proceso de decisión de compra. Otra clave del valor de los intangibles es que no se pueden copiar, al menos de forma legal, como se copian los productos o las estrategias comerciales. Un intangible como la marca o la reputación es un recurso inimitable que hace única esa oferta.

2. ¿Cuál es la manifestación de ese valor?

La principal es la fidelización. Los intangibles fidelizan no solo a los clientes, sino también a los empleados y a otros grupos de interés o *stakeholders* de la empresa por su capacidad para generar una cierta empatía y atracción emocional que con frecuencia resulta determinante en las decisiones de esos *stakeholders*, bien ante un acto de consumo o una elección de otra naturaleza.

Además, los intangibles tienen un valor adicional en los momentos de crisis. De esta manera, en momentos complejos como en los que nos encontramos en 2011, inmersos en una crisis económica mundial, parece que la gestión de intangibles o de aspectos que



LLEGAR A FORMAR PARTE DE LAS TRES O CUATRO MARCAS O EMPRESAS QUE LOS CONSUMIDORES RECUERDAN PARA CADA SECTOR DE CONSUMO SOLO SE CONSIGUE MEDIANTE LA DIFERENCIACIÓN QUE PRODUCEN LOS ACTIVOS O RECURSOS INTANGIBLES EN EL PROCESO DE DECISIÓN DE COMPRA

aparentemente no inciden en el día a día de la compañía o en la presentación de los próximos resultados, pierden su importancia o al menos su prioridad. Pero ¿puede permitirse una empresa desestimar, aunque sea de manera temporal, la importancia de sus intangibles y de su gestión en un momento de crisis? Está demostrado que no, ya que otra potencialidad de notable valor que tienen algunos intangibles, como la reputación corporativa, es el efecto paliativo de los efectos de las crisis empresariales. Existen multitud de evidencias que demuestran que una buena reputación constituye un escudo ante las crisis, como ha probado Charles Fombrun, del Reputation Institute, en varias ocasiones. Hay numerosos estudios que ponen de manifiesto la importante correlación entre la reputación y la evolución del valor en Bolsa de las compañías que han sufrido un problema reputacional. Se demuestra claramente que las pérdidas son mayores y más persistentes en empresas que partían de una peor reputación corporativa.

EL INSTITUTO DE ANÁLISIS DE INTANGIBLES

El Instituto de Análisis de Intangibles es una asociación sin ánimo de lucro, de ámbito español, constituida en el año 2004 por un grupo de empresas, consultoras, escuelas de negocio y organizaciones.

El Instituto de Análisis de Intangibles se ha crea-



do con el objetivo principal de introducir certeza en el análisis, gestión y valoración de los intangibles, buscando soluciones de consenso, aportando la colaboración de los agentes involucrados y dotando a todas estas áreas de conocimiento de instrumentos rigurosos para ayudar a crear los parámetros de medición y monitorización de los intangibles e integrar los diversos recursos intangibles en los procesos de valoración y gestión que se propugnan.

El Instituto de Análisis de Intangibles nació con la misión de analizar los intangibles a partir de criterios de objetividad, estableciendo reglas normalizadas que cuenten con el reconocimiento de los diversos agentes que operan en todos los ámbitos de la gestión empresarial.

Esta nueva organización ha asumido el reto de colaborar con todos los profesionales que operan en estas áreas y el de complementar a las diversas organizaciones sectoriales, empresas e instituciones que vienen llevando a cabo desde hace años una importante labor de desarrollo científico y profesional en esta área de conocimiento.

El Instituto se constituye con la función de integrar y fomentar las relaciones entre empresas, instituciones y con cualquier otro organismo, entidad y colectivo que opere en el ámbito de la gestión de los intangibles.

El Instituto aspira a ser un agente de referencia, junto a los ya existentes, para los organismos públicos que promueven diversas iniciativas y legislan en cuestiones relacionadas con el mundo de la gestión de los intangibles.

El Instituto trabaja y colabora con los diversos organismos reguladores que tienen responsabilidad directa o colateral en la regulación de los aspectos que afectan la valoración y la gestión de los intangibles para entre todos avanzar en la tarea de generar nuevos marcos de referencia.

El Instituto se organiza en diversos grupos de trabajo formados por representantes de las organizaciones que son socios del IAI.

Organización del Instituto de Análisis de Intangibles (IAI)

| Comisión ejecutiva | Comisión de Metodología y Coordinación | Comisiones de trabajo |
|---|---|---|
| <p>Está formada por un máximo de siete miembros de la junta directiva. Su coordinador es el presidente de la junta directiva. Tiene por objeto la preparación de los asuntos a tratar en las reuniones de la junta directiva, la emisión de los informes previos a la admisión de nuevos asociados y la expulsión de socios, la organización de los asuntos económicos y la organización interna del Instituto.</p> | <p>Tiene como fin el seguimiento de la labor de las comisiones de trabajo. Al mismo tiempo, realiza el estudio y validación de metodologías de análisis y gestión de intangibles y la aceptación por el Instituto de nuevas propuestas a desarrollar.</p> | <p>La formación de estas comisiones y su funcionamiento es similar a la de la junta directiva. Para cada una de ellas se nombra a un coordinador:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comisión de Valoración Económica • Comisión de Marca • Comisión de Responsabilidad Corporativa • Comisión de Reputación • Comisión de Capital Humano • Comisión de Capital Estructural: Organizativo y Tecnológico |

El Instituto de Análisis de Intangibles desarrolla su labor:

- Aportando información y reflexión.
- Proponiendo principios y estándares.
- Creando el clima favorable para la progresiva incorporación de los intangibles a los análisis económicos y financieros.
- Apoyando el cambio que las circunstancias exigen y las empresas y el sector público están demandando.

Para ello el IAE está haciendo un trabajo de:

- Desarrollo de investigaciones para la normalización de la evaluación, medición y certificación de intangibles.
- Promoción de la actividad docente y formativa en sus diferentes ámbitos de actuación.
- Impulso de una actividad divulgativa a través de informaciones y edición.

La actividad del IAI se orienta en tres direcciones:

| Socios | Colectivos profesionales y Adm. Pública | Opinión pública |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Ayudándoles a afrontar los retos del análisis y la gestión de los intangibles en sus organizaciones. • Sirviendo de foro para el intercambio de experiencias e iniciativas. • Mediante la organización de encuentros y conferencias con los mejores expertos. | <p>El Instituto es un interlocutor cualificado para diversos colectivos que tienen relación con esta materia (auditores, académicos, periodistas, analistas, etc.) y la Administración en materias de política empresarial y económica para proponer reformas para el análisis de los intangibles en las organizaciones.</p> | <p>El Instituto promueve la acumulación y difusión de conocimientos e información sobre la gestión de los intangibles en las organizaciones.</p> |

Socios del Instituto de Análisis de Intangibles

| Estamento base | Estamento consultivo | Estamento académico | Estamento institucional |
|--|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - ACCESOGROUP - BANCAJA - BANKINTER - BBVA - GRUPO FERROVIAL - IBERDROLA - KUTXA - METRO DE MADRID - REPSOL - SANTANDER - TELEFÓNICA | <ul style="list-style-type: none"> - BBDO CONSULTING - ERNST & YOUNG - HERRERO & ASOCIADOS - KPMG - PRICEWATERHOUSECOOPERS - REPUTATION INSTITUTE - VILLAFANE & ASOCIADOS | <ul style="list-style-type: none"> - EOI - ESADE | <ul style="list-style-type: none"> - ADECEC (Asociación de Empresas Consultoras en RR PP y Comunicación) - AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresa) - AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación) - AMRE (Asociación de Marcas Renombradas) - ANDEMA (Asociación Nacional para la Defensa de la Marca) - Asociación de Directivos de Comunicación-DIRCOM - Consejo Superior de Cámaras de Comercio - FRC (Foro de reputación corporativa) - Sociedad estatal DDI |

Fuente: www.institutointangibles.com. Nota: El Instituto está abierto a la incorporación de otras instituciones y empresas que quieran formar parte de él. El 28 de junio de 2011 el IAE y el Foro de Reputación Corporativa se integraron creando el "CORPORATE EXCELLENCE-Centre for Reputation Leadership".

EL RESPONSABLE DE GESTIÓN DE INTANGIBLES: DIRCOM VS DIRECTOR DE RIESGOS

El *Estudio sobre el modelo español de gestión y reporting de intangibles para un Dircom* (Director de Comunicación) realizado en 2010 muestra que la gestión de activos intangibles es un concepto reciente en la mayoría de las empresas y que la responsabilidad de la gestión de estos intangibles o de su coordinación se encuentra muy dispersa en el organigrama de la empresa. De esta manera, el estudio resalta que el 51,9% de los Dircom encuestados no tiene presente entre sus principales funciones la gestión de intangibles. El 48,1% restante sí menciona la gestión de algunos intangibles entre las principales funciones que la empresa ha fijado para su puesto, destacando la gestión de la imagen corporativa, la marca y la reputación. Solo un 2,5% de los entrevistados dice gestionar todos los intangibles.

Esta investigación ha puesto de relieve que el papel del Dircom en las empresas está evolucionando de forma rápida hacia una figura responsable de más funciones de las que tenía hasta ahora. En este contexto, los expertos apuntan que existen lagunas en la formación

del colectivo de los Dircom que deben subsanarse para permitirle afrontar con éxito su nuevo papel. Asimismo, el estudio señala la existencia de importantes carencias en el ámbito de la gestión de intangibles, que requieren el establecimiento de unas líneas de actuación encaminadas a solventarlas, ya que se detecta que se trata de una de las áreas en las que existe mayor recorrido en esa definición de la nueva figura del Dircom. En este sentido, se proponen cuatro líneas de trabajo basadas en los datos aportados por los análisis cuantitativos y reforzados por la opinión de los expertos consultados:

1) Terminología

En primer lugar, nos encontramos con un desconocimiento bastante generalizado en torno a la terminología asociada a la gestión de los intangibles. Incluso en la marca, el activo intangible más relevante para los Dircom, el estudio encuentra multitud de diferencias. Se trata de una terminología con la que la mayoría de los Dircom no están familiarizados, lo que puede explicar que, en ocasiones, no sean conscientes de que efectivamente gestionan intangibles hasta que profundizan en las funciones asociadas a ello.

2) Medición de intangibles

En la actualidad, las métricas más utilizadas para

medir los intangibles son las relacionadas con las encuestas de satisfacción del cliente y el seguimiento de noticias en los medios de comunicación. El nivel de uso de otro tipo de sistemas de medición es reducido. También es significativo que existe un escaso nivel de medición de los riesgos reputacionales. En este contexto, los expertos consideran que existe un gran desconocimiento de las métricas de gestión de los intangibles y demandan el establecimiento de modelos de medición homogéneos.

3) Formación

Resultado de la rápida evolución del papel del Dircom y del desconocimiento detectado en el área de gestión de intangibles, subyace entre los expertos la necesidad de crear una disciplina que aúne la parte humana y empresarial que requiere el Dircom. Actualmente la mayoría de éstos llegan a las empresas provenientes de dos ramas dispares: comunicación y empresa, dos perfiles en los que los expertos señalan carencias para desempeñar el puesto. Son conscientes de que el perfil «de letras» requiere una formación más financiera y de gestión empresarial, mientras que hay que dotar al perfil empresarial de mayores habilidades en comunicación.

4) Observatorio de gestión de intangibles

Por último, del análisis de los resultados, y una vez suplidas las demandas planteadas en los anteriores apartados, se desprende la necesidad de seguir ahondando en el trabajo desarrollado por las comisiones del Instituto de Análisis de Intangibles y Dircom, con el fin de obtener un mapa cuantitativo de la gestión de intangibles y de su *reporting* que proporcione información sobre el modelo de gestión de intangibles en las empresas españolas y cómo evoluciona en el tiempo.

El Dircom no tiene por qué estar más capacitado para gestionar los intangibles que el director de Riesgos o *Chief Risk Officer*, por lo que dependerá de cada empresa y del posicionamiento de estos cargos en el organigrama corporativo la mayor o menor responsabilidad a la hora de gestionar los activos y recursos que actualmente más ponderan en el valor de las compañías. Lo que será indudable es que ambas posiciones tendrán que invo-

lucrarse en la gestión de intangibles en mayor medida que en la actualidad. Probablemente, cuanto más se implique la industria aseguradora en la gestión y el aseguramiento de estos activos y recursos intangibles, el peso de la función podrá recaer en mayor medida en el gerente de riesgos y seguros frente al Dircom.

SITUACIÓN DEL MERCADO ASEGURADOR ANTE LOS INTANGIBLES

Resulta sorprendente que el sector asegurador no forme parte o esté representado en el Instituto de Activos Intangibles en ninguno de sus estamentos. Ninguna compañía de seguros es socia del IAI y no está representada la industria aseguradora en los estamentos consultivo, académico e institucional. Un sector que significa más del 5% del PIB español y que gestiona y asegura activos debería formar parte del Instituto de Análisis de Intangibles, en aras de aportar su conocimiento y experiencia en favor de las empresas y de la economía en general.

Hay muchas empresas que se han dado cuenta de la importancia de sus activos y recursos intangibles, por lo que ya los identifican, valoran y gestionan de una manera profesional, incorporando el riesgo de intangibles en lo más alto de su mapa de riesgos.

Adicionalmente, hay otras muchas empresas que realizan mediciones, asesorías y análisis periódicos sobre el valor de los intangibles y su evolución, sirviendo como criterio de valoración y cuantificación.

CONCLUSIÓN

Gestionar y asegurar los activos y recursos intangibles debe ser un reto muy importante tanto para los gerentes de riesgos como para el mercado asegurador. El seguro de intangibles deberá tener por objetivo principal el preservar el valor de dichos intangibles, proporcionando los medios y recursos necesarios para gestionar cualquier crisis que pueda afectarles con eficacia y eficiencia. ■