

## EDITORIAL

### IMPORTANCIA ESTRATÉGICA DE LOS INTANGIBLES

El escenario socioeconómico sobre el que se desarrolla la actividad empresarial actual está dominado por la globalización y la turbulencia. Para sobrevivir en este ambiente es fundamental la estrategia, especializada en prever el entorno y planificar el empleo de los recursos para alcanzar y defender ventajas competitivas. Esta situación se presenta a un ritmo tan acelerado, que las fuentes de ventajas competitivas tradicionales de las empresas en general no son suficientes.

La transición de la sociedad industrial a la sociedad de la información y el conocimiento, trae consigo un nuevo enfoque en la economía, donde los activos de mayor valor dejan de ser los activos de planta y equipo, pasando a ser las estrategias, los niveles de información, el posicionamiento del mercado, el conocimiento y la experiencia de los empleados, etc. y estos últimos, no siempre encuentran en el dinero la unidad de medida homogénea que los valore.

Las empresas siempre han utilizado métodos para valorar sus activos para la toma de decisiones. Tradicionalmente estos métodos se centraban en activos tangibles y financieros (EVA, MVA, medidas de cash flow...). Sin embargo, la economía actual ha supuesto la obsolescencia de estos métodos, pues no recogen el valor de los **activos intangibles**, elementos

claves para la creación de valor y ventaja competitiva sostenible.

En este sentido, en la actualidad, esta perspectiva está sufriendo una revolución centrada en un activo clave o estratégico para la empresa y las organizaciones en general sean estas públicas o privadas: el *conocimiento*. La nueva tendencia se conoce como *Gestión del Conocimiento (GC)* y considera a la *empresa en una comunidad social representante de un cúmulo de conocimientos, experta en la creación y transmisión directa del mismo*. Es evidente que la fortaleza competitiva duradera residirá en la capacidad de crear y transferir conocimiento mediante la innovación en sus productos o servicios. Esto es visto como un cambio de paradigma en la forma de entender a las organizaciones empresariales en la nueva economía.

Desde una perspectiva académica, la *gestión del conocimiento (GC)* ha sido tratada desde distintas ciencias como Economía, Sociología, Psicología o Filosofía y se ha convertido en los últimos años en una de las áreas que mayor interés ha suscitado en el campo de la Dirección y la Organización de empresas. Medir el *Capital Intelectual* (medición valorativa y estática de los resultados de esta gestión del conocimiento) es un proceso desde lo académico, que prácticamente está comenzando, aunque en los

últimos años se han hecho importantes progresos para conseguir una homogenización en su definición y utilización. Existen igualmente deficiencias tanto en la delimitación conceptual del

Cada vez más, la capacidad de combinar las fuentes internas y externas de conocimiento para explotar oportunidades comerciales se ha convertido en una competencia distintiva y numerosos autores exponen las contribuciones relevantes que argumentan y validan la relación entre la *Gestión del Conocimiento* y el *Capital Intelectual* con la competitividad de las organizaciones. Desde la práctica empresarial se observa que muchas empresas del sector turístico a nivel internacional y en menor medida a nivel nacional y regional, están empezando a prestar atención al conocimiento y a gestionarlo, aunque la mayoría de los proyectos de GC que se llevan a cabo fracasan por varias razones:

- ☞ por un lado la dificultad por identificar a los activos intangibles, describir su naturaleza y el papel que desempeñan en el campo de la Dirección Estratégica (y en otros relacionados).
- ☞ por otro lado, la dificultad de encontrarles una valoración correcta, ya que pocas veces van a tener un valor de cambio dado o porque ponen demasiado énfasis en las tecnologías de la información, olvidando la gestión de las personas

contenido y la implantación de una estrategia basada en la GC, como en el proceso seguido para valorar la influencia de esta estrategia sobre los resultados

En el ámbito de los servicios turísticos, la definición más aceptada de Capital Intelectual como “la combinación de los recursos humanos, organizativos y relacionales de la empresa, abarca todas las formas de intangibles, tanto adquiridos como creados por la empresa, independientemente si son factibles de contabilizar o no, siendo mayor que la suma de los elementos que la integran. Es lo que contribuye a que la empresa posea un valor superior al de su patrimonio contable” (Álvarez López, J. 2000)

El capital intelectual es un concepto ampliamente difundido, desarrollado con base en la propuesta de DRUKER (el trabajador Edel conocimiento), NONAKA Y TAKEUCHI (conocimiento tácito y explícito), Edvinsson (capital intangible) Bontis (capital de procesos) y otros muchos investigadores

Si bien la gestión del conocimiento de parte de las gerencias es un concepto antiguo en su forma escueta, es un concepto nuevo en su expresión plena como función de las gerencias en la mayoría de las PYMES del sector turístico

**El conocimiento no se puede gestionar en si mismo, lo que si puedo gestionar es el proceso de creación de conocimiento**

Sin embargo si bien el concepto de capital intelectual y sus implicaciones estratégicas está centrando interés tanto de la literatura como de directivos de empresas, existen muchas organizaciones, que actualmente no utilizan directamente todo su potencial basado en el conocimiento para enfrentar día a día los cambios establecidos por la dinámica de mercado, dado que generalmente no se encuentran organizados los procesos de generación y explotación del conocimiento, y la cultura instaurada no ayuda al uso de ese conocimiento, por lo que es muy probable que existan **ventajas potenciales** que no han sido consideradas a explotar o las estrategias establecidas no las apoyan

Para conseguirlo será necesario superar la inercia organizativa de los

Siglos XIX y XX y actualizar los diferentes elementos de gestión de los que se compone la estructura organizativa de las organizaciones, en concreto la estrategia, la estructura organizativa, el estilo de dirección y su cultura

En el campo de la dirección de empresas existen dos preguntas fundamentales:

- ☞ ¿Cuál es la base de la competitividad de las empresas, esto es, cómo crear Valor?
- ☞ ¿Cómo hacer sostenible en el tiempo esa creación de valor o competitividad?

El número de trabajadores del conocimiento crece constantemente en las empresas de hoy, pero cuando ese conocimiento, que reside en

gran medida en la mente de las personas, se va con ellas sin que quede una copia para la organización, las consecuencias pueden ser devastadoras

Para entender la importancia estratégica de los activos intangibles, Edvinsson y Malone (1997) proponen la siguiente metáfora: **considerar a la empresa como un árbol**. De él, su tronco, ramas y hojas constituyen la parte visible, es decir, son la empresa que conoce el Mercado, y se refleja mediante la contabilidad. Los frutos del árbol son los productos adquiridos por los clientes y los beneficios obtenidos por los inversores. Las raíces son el valor oculto de la empresa. Ésta debe cuidar la salud de sus raíces si quiere que la empresa obtenga resultados de modo que "... si la parte visible del árbol es sana y el ambiente no cambia, se puede dar por sentado, con bastante seguridad, que las partes que no se ven, las raíces, también están sanas. Solo ocasionalmente nos llevamos una sorpresa con un árbol aparentemente sano pero que está podrido en su interior. Pero cuando el ciclo está cambiando, cuando por todas partes hay predadores y parásitos, entender lo que ocurre bajo resulta más importante que ver lo que está en la superficie. Unas raíces fuertes son lo único que permite que el árbol sobreviva a una sequía o congelación inesperadas "(p. 51).

Más allá de las empresas u organizaciones, un número cada vez mayor de países y/o regiones están haciendo girar sus estrategias de desarrollo alrededor del aprendizaje, la investigación y la innovación, mediante un enfoque conjunto del sector privado, el estado y la

sociedad en general.

El conocimiento y su tasa de incremento son las claves del siglo XXI, no sólo del futuro del crecimiento económico sino también del lugar que países, regiones y ciudades ocuparán en el ordenamiento futuro de los territorios

Un paso adelante en este sentido es identificar y medir los activos intangibles para obtener información que permita elaborar una estrategia de gestión del Conocimiento adecuado. El “valor de las “raíces ocultas” de la Empresa, se encuentra en el Capital Intelectual, que no está identificado en los balances contables, pero sin embargo es fuente principal de beneficios económicos

Al existir una amplia variedad de propuestas y éstas varían en función de la estrategia que siga cada empresa y el objetivo que quiera seguir; existen también diferentes modelos internacionales, que han evolucionado en el abordaje e Implementación para medir el capital intelectual, no sólo en sus resultados sino también en los procesos que lo generan.

