




“El balance de una empresa recoge sus activos físicos y recursos financieros, pero dice poco de sus intangibles. A pesar de que son responsables de los resultados, hacemos como si no existieran (...)”

El valor de los intangibles

“Lo esencial es invisible a los ojos” El Principito (Antoine de Saint-Exupéry)

Apple es oficialmente la empresa más próspera del planeta con un valor de mercado de 750.609 millones de dólares. ¿Cómo se explica que su valor de libro (activos tangibles reflejados en su balance) sea “solo” de 132.401 millones? El mundo unánimemente acepta que ese 82,4% de diferencia corresponde a intangibles. En el caso de Google, el valor de sus intangibles es el 76% de su valor total y en el de Microsoft, el 85,3%. Si tomamos las principales empresas industriales, los intangibles de la petrolera Exxon Mobil representan un 49,5% de su valoración, en el caso de Johnson suponen un 80% y para General Electric llegan al 71%. ¿Pero qué son los intangibles? ¿Cómo es posible que

representen la mayor parte del valor de las organizaciones y sin embargo sepamos tan poco acerca de ellos?

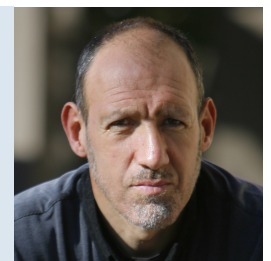
Según el diccionario de la Real Academia, intangible es aquello “*que no debe o no puede tocarse*”. Podemos, entonces, dividir la vida entre lo tangible y lo intangible. Ocurre que estamos acostumbrados a guiarnos únicamente por lo que nuestros sentidos perciben, sobre todo por aquello que se puede ver y tocar, empezando por nuestro cuerpo, el suelo que pisamos, la ropa que nos ponemos, los alimentos que ingerimos, etc. Actuamos como si solo existiese lo material, lo evidente. Pero la realidad es otra, lo que de verdad gobierna nuestra existencia es invisible:

- Los estados de ánimo son intangibles. Somos seres menos racionales de lo que creemos y

las decisiones más importantes las tomamos a partir de intangibles como las emociones. Cada emoción (lo que nos mueve) es nuestra respuesta a los estímulos que recibimos del medio ambiente. Y claro, no podemos ir al supermercado a comprar medio kilo de alegría o encargar por Amazon una docena de botellas de esperanza.

- Los elementos por los que “eliges” a tu pareja y amigos (y por los que te alejas de ellos) son intangibles.
- En cualquier institución, el principal gasto corresponde a los sueldos de sus integrantes. Lo que le ofreces a tu empresa a cambio del salario que te paga es un intangible llamado conocimiento. Cuando una

POR JAVIER MARTÍNEZ ALDANONDO
Gerente de Gestión de Conocimiento de Catenaria y Co-fundador de Knowledge Works
javier@knowledgeworks.cl



organización te contrata, no lo hace por tus recursos financieros, sino que te compra tu conocimiento para hacer el trabajo (que traes a diario cuando llegas las 8 AM y te llevas contigo cuando te retiras a las 18h).

- Ahora que está de moda emprender e innovar, ambos son intangibles puros. Lo único que tiene un emprendedor (y lo más importante) es conocimiento y lo que le falta es justamente dinero. Sin su idea inicial, no puede llegar a ninguna parte.
- Si eres creyente, la fe es el intangible por antonomasia que, a lo largo de los siglos, ha tenido un impacto brutal en la vida de las personas y la historia de los países.

¿Y qué ocurre en el ámbito empresarial? La visión, la misión y los valores que declaran todas las organizaciones no son otra cosa que una colección de intangibles. Cada vez que formulamos estas simples preguntas a un directivo, obtenemos las mismas respuestas:

- ¿En tu organización hay intangibles? ¡**Por supuesto!**
- ¿Influyen en los resultados? ¡**Desde luego que sí!**
- ¿Qué sabes de ellos? ¿Cómo se producen, en qué estado se encuentran...? ¡**La verdad es que nada muy concreto...!**
- ¿De todos ellos, cuál es el intangible más importante? ¡**Hummmmm, tendría que pensarlo!**
- ¿Tiene sentido identificar los intangibles y administrarlos? ¡**Claro!**
- ¿Qué hacen con los intangibles? ¿Nos puedes mostrar cómo los gestionan? ¡**No tenemos una**

“Nos dedicamos a gestionar lo que es fácil de medir, pero no necesariamente lo más importante (...)”



estrategia definida!

Un antiguo artículo de Mckinsey sobre nuevas métricas para evaluar el desempeño corporativo (“*The new metrics of corporate performance: Profit per employee*”), describe perfectamente 2 evidencias: la primera, que los focos de creación de valor en una organización no provienen del capital sino de las personas (y en concreto de su conocimiento). Y la segunda, que las métricas que se siguen utilizando miden el retorno del capital y los resultados financieros, fueron creadas para las necesidades de la difunta era industrial y necesitan una actualización urgente. Cualquier directivo sabe que los intangibles son activos fundamentales y deben ser gestionados. Pero como ya abordamos en otras columnas, la inmensa mayoría de ellos no pueden mostrar una estrategia concreta para sacar el máximo partido de su principal, y muchas veces, único activo.

La sociedad del talento funciona a partir de la economía del conocimiento (incluyendo a todo el sector público) y se basa en servicios, es decir, en intangibles. Sin embargo, la mentalidad ingenieril imperante apenas les ha prestado atención. La

razón es obvia: los intangibles nos confunden porque no se comportan como el resto de los elementos que conocemos. Para empezar, cuando tratamos de identificarlos y cuantificarlos (dada nuestra inevitable obsesión por los números), se muestran esquivos y no se dejan atrapar fácilmente. ¿A quién le puede sorprender? Nuestra gloriosa educación cartesiana se asegura de que los curriculums escolares estén repletos de contenidos inútiles, pero fácilmente medibles en un examen escrito y que los intangibles no aparezcan nunca entre lo que los niños deben aprender. Hemos optado por el camino fácil de administrar lo tangible, lo que nos obedece y se puede medir, pesar, almacenar, transportar, comprar y vender sin problemas. El balance de una empresa recoge sus activos físicos y recursos financieros, pero dice poco de sus intangibles. A pesar de que son responsables de los resultados, hacemos como si no existieran. Necesitamos entender que las herramientas de gestión actuales no sirven para administrar intangibles porque no fueron diseñadas para ello. 4 años atrás ya insistimos en que Einstein tenía razón: “*No todo lo que cuenta puede ser contado, ni todo lo que puede ser contado cuenta*”. Nos

dedicamos a gestionar lo que es fácil de medir, pero no necesariamente lo más importante.

¿Cuáles son los principales intangibles? Es posible encontrar muchas y variadas clasificaciones, pero una manera simple de agruparlos es la siguiente:

1. **Conocimiento:** Nos referimos al conocimiento tácito (no codificable) que tienen las personas en su cabeza y que les permite llevar a cabo su trabajo. Dentro del enorme volumen de conocimiento que atesora una empresa, la clave radica en identificar el conocimiento crítico, responsable de los resultados y que sostiene la ventaja competitiva.
2. **Procesos:** Conocimiento explícito, sistematizado y por tanto independiente de las personas mencionadas en el punto anterior. Incluye metodologías, modelos, procedimientos, informes técnicos, la forma de organización de la empresa, procesos de trabajo, etc.
3. **Tecnología:** Software, programas, diseños, modelos o patentes tecnológicas.
4. **Mercado:** Valor de la cartera de clientes y de los contratos vigentes, de la red comercial, proveedores, aliados y colaboradores.
5. **Marca**
6. **Reputación**
7. **Derechos:** Propiedad intelectual, patentes, derechos de autor, franquicias, royalties, licencias, contratos.
8. **Innovación** e investigación y desarrollo.

¿Cómo se gestionan los intangibles? En las últimas semanas, 3 noticias me parecieron reveladoras. La primera se refería a Uber, empresa que sufre una crisis de intangibles que se plasma en hechos como la pérdida de clientes por el apoyo de su fundador a Donald Trump, acusaciones de maltrato a empleados y a choferes o la dimisión de su presidente. La noticia desvelaba la millonaria demanda interpuesta por Google acusando a Uber por robo de conocimiento en el proyecto

“Los intangibles, por su propia naturaleza, no se pueden gestionar de forma directa. El conocimiento, que es el más importante de todos, ni siquiera es propiedad de la organización (. . .)”



de coche autónomo. La segunda noticia recogía el lanzamiento, por parte de Futbol Club Barcelona, de su Innovation Hub, proyecto estratégico del club por el que se crea una estructura de conocimiento y tecnología para aprovechar todo el conocimiento que se ha generado a lo largo de los años. O lo que es lo mismo, la decisión de considerar el conocimiento (lo que hemos aprendido) como un producto que es posible rentabilizar. La tercera noticia anuncia la prohibición de Coca Cola, a su saliente vicepresidente, de trabajar para empresas competidoras (es decir, le impide poner su valiosísimo conocimiento al servicio de los principales rivales).

Los intangibles, por su propia naturaleza, no se pueden gestionar de forma directa. El conocimiento, que es el más importante de todos, ni siquiera es propiedad de la organización. Si mañana enviamos a los empleados de Apple a trabajar a Exxon Mobil y viceversa, el valor y los resultados de ambas empresas se desploman de inmediato. Todos los activos tangibles seguirían en su lugar e incluso ambas empresas contarían con trabajadores brillantes. Pero en cuanto cambiamos el conocimiento

de lugar, simplemente ya nada funciona.

Estas son algunas acciones que siempre debiésemos tener presentes para gestionar los intangibles de la organización:

- Identificarlos y evaluar su estado. Esta es la primera tarea y primordial y para ello, existen los mapas de conocimiento crítico y las auditorías de conocimiento.
- Explotarlos en la operación del negocio para:
 - Aumentar los ingresos creando nuevos productos, nuevas líneas de negocio, nuevos mercados, mejorar la producción o la calidad.
 - Disminuir costos reduciendo los errores, las interrupciones y fallas, los accidentes, acortando los tiempos, evitando reinversiones o aumentando la productividad.
- Protegerlos para evitar perderlos, mediante procesos de retención y de sistematización y

“El futuro de una organización (y de sus miembros) depende de lo que hace, que a su vez depende de lo que sabe, que obviamente depende de lo que ha aprendido y aprenderá (...).”



almacenamiento.

- Transferirlos y difundirlos asegurando que están a disposición de quien los necesita en el momento justo.
- Incrementarlos mediante procesos de aprendizaje, incorporándolos vía contratación, alianzas con terceros o directamente a través de la innovación y el I+D.

Años atrás, consulté a un grupo

numeroso de gerentes qué era lo que más valoraban de sus colaboradores. La respuesta fue unánime y por supuesto un intangible: la actitud. El éxito de cualquier organización depende de aprender a gestionar sus intangibles porque tienen un impacto decisivo en sus resultados y para ello, empezar por mapearlos es clave. La fuente de todos los recursos intangibles son las personas ya que sus conocimientos no se pueden adquirir fácilmente en el mercado porque son el resultado del proceso de aprendizaje histórico de la

empresa. El futuro de una organización (y de sus miembros) depende de lo que hace, que a su vez depende de lo que sabe, que obviamente depende de lo que ha aprendido y aprenderá. No hay mejor decisión que invertir en desarrollar tus intangibles para enfrentar los cambios que vendrán. Eso sí, necesitamos ser más creativos, inventar las métricas adecuadas y empezar a gestionar los intangibles (en especial el conocimiento) con mucho más rigor. ❖

Knowledge Works

www.knowledgeworks.cl