

Intangibles en la encrucijada

BARUCH LEV

El profesor Baruch Lev es profesor de contabilidad y finanzas de la Stern School of Business, universidad de Nueva York.

Resumen

El amplio trabajo realizado sobre activos fijos intangibles (activos intelectuales) en los años 90 consiguió crear una amplia conciencia de la vasta magnitud e impacto sustancial de los intangibles y los serios perjuicios de las deficiencias de información relacionadas con esos activos. El Profesor Baruch Lev, experto en inmobilizado inmaterial y reconocido internacionalmente, se refiere a esta creación de conciencia como la Fase I del «movimiento de intangibles». Este movimiento se encuentra actualmente en una encrucijada, dando lugar a la pregunta de qué vendrá a continuación. Lev contesta a esta pregunta ofreciendo primero una perspectiva nueva de los atributos de los activos fijos intangibles, seguida de una propuesta para cambiar el enfoque del futuro trabajo sobre intangibles.

Palabras clave

Intangibles; Inmobilizado Inmaterial; Movimiento de Intangibles; Inerte; Infraestructura Organizativa Empresarial.

1. Fase I: documentación y creación de conciencia

Los pioneros del movimiento de intangibles se esforzaron en los años 90 por alertar a directivos, inversores y estrategas del drástico cam-

bio en las funciones de producción y composiciones del activo de las empresas con respecto al creciente papel de los intangibles, que se estaban convirtiendo en los principales impulsores del valor y crecimiento empresarial. Este esfuerzo por crear conciencia se basaba inicialmente en desarrollos conceptuales de la teoría macroeconómica del crecimiento («modelos de crecimiento endógeno») y consiguientemente en el proceso empírico de documentar la magnitud y el impacto de los intangibles. Las investigaciones, por ejemplo, indicaban que a finales de los 90 la inversión anual de EEUU en inmovilizado inmaterial (I+D, procesos empresariales y programas informáticos, realce de marca, formación de empleados, etc.) se acercaba al billón de dólares, casi igual a la inversión total del sector fabricación en activos físicos (1,1 billones de dólares). Además, el capital intangible actualmente constituye entre la mitad y los dos tercios del valor de mercado de la empresa, tanto en las empresas de la «vieja» como de la «nueva» economía (ver Lev, 2001).

A principios del siglo XXI, la prominencia de los intangibles como creadores de valor y crecimiento, tanto a nivel empresarial como de economía nacional, está ampliamente aceptada. Además, hay un acuerdo general que los sistemas de información tradicionales (basados en la contabilidad) no pueden proporcionar un apoyo numérico adecuado de los intangibles y de su impacto económico. Los estudios indican que estos «fallos de información» causan serios perjuicios privados y sociales, como un excesivo coste de capital para las empresas que hacen un uso intensivo de los intangibles, poniendo obstáculos a sus inversiones y su crecimiento; una volatilidad anormalmente alta de la cotización de los valores bursátiles, que causan pérdidas indebidas a inversores y la asignación equivocada de recursos en los mercados de capitales; sesgos sistemáticos en las decisiones de la dirección; y unas ganancias excesivas por información privilegiada de los altos directivos, lo que erosiona la confianza de los inversores (ver Lev, 2001).

Aunque hay un acuerdo razonable sobre las causas y consecuencias de las deficiencias de información relacionada con intangibles, los remedios necesarios provocan una encendida controversia, porque van desde no hacer nada (dejar que las fuerzas libres del mercado busquen su forma de mejorar la situación) hasta un cambio significativo de las prácticas para informar sobre la situación contable y financiera de las empresas. En el medio hay una serie de propuestas destinadas a estimular la divulgación voluntaria por parte de las empresas de la información relacionada con el inmovilizado inmaterial.

Por tanto, el «movimiento de intangibles» ha alcanzado con creces la primera fase de su misión: crear una amplia conciencia y una discusión activa sobre el papel económico de los activos fijos intangibles y sus consecuencias. De todos modos, este esfuerzo parece encontrarse actualmente en una encrucijada.

¿Cuál debería ser la etapa siguiente a la fase de creación de conciencia? Algunos esperaban que observando de qué modo las empresas gestionan los intangibles e informan internamente sobre su valor, seríamos capaces de establecer ejemplos de «mejores prácticas» para los directivos y crear modos de divulgar la información sobre intangibles. Otros pensaban que podríamos desarrollar prácticas de valoración y divulgación óptimas de estos activos estudiando las prácticas de valoración aplicadas por los analistas financieros y directores de fondos. La lectura de los numerosos estudios y cuestionarios sobre la pregunta me lleva a la conclusión que, con pocas excepciones, las personas entrevistadas, tanto directivos como inversores, están en una primera etapa muy temprana de lucha con la gestión, valoración e información de los intangibles. Claro está que algunas empresas informan internamente (y a veces externamente) sobre ciertos aspectos del inmovilizado inmaterial (por ejemplo, grado de satisfacción de empleados y clientes), pero esta información fortuita y no estandarizada tiene poco valor para las decisiones relacionadas con la asignación o la inversión de recursos. Por lo tanto, es cuestionable que unos avances significativos en el trabajo sobre intangibles se puedan basar en dichos estudios observacionales.

Otro camino de investigación implicaba el estudio empírico de los intangibles, que proporcionaba destacadas contribuciones a la comprensión de causas y consecuencias de las inversiones intangibles. Pero este esfuerzo, en mi opinión, también llegó a la etapa de rendimiento marginal decreciente, debido principalmente a la escasez de materia prima para la investigación: información pública sobre activos fijos intangibles. En EE.UU., investigación y desarrollo es la única inversión intangible que las empresas tienen la exigencia de divulgar y aunque aprendimos mucho de los estudios sobre I+D y cuestiones relacionadas (por ejemplo, patentes), la I+D es tan sólo uno de los componentes del inmovilizado inmaterial. No hay información completa sobre marcas, inversiones en tecnologías de la información (TI), formación de empleados, procesos empresariales y otros intangibles importantes que sustenten la investigación empírica de medidas y valoraciones. Así que ¿hacia dónde nos dirigimos ahora?

Debemos dirigirnos a algún lado, porque el conocimiento disponible sobre intangibles no basta para estudiar las preocupaciones fundamentales de directivos e inversores, tal como demuestran los siguientes ejemplos.

2. Los límites de la actual base de conocimientos sobre intangibles

Usaré dos controversias actuales (principios de 2002) para demostrar la necesidad de dar otro enfoque a los esfuerzos investigadores sobre intangibles. La primera es la propuesta fusión (aprobada en mayo de 2002) entre *Hewlett-Packard (H-P)* y *Compaq*, enfrentando a los principales accionistas con los consejeros delegados respectivos. Los consejeros delegados que apoyan las virtudes de la fusión dicen que la nueva empresa reducirá sustancialmente los costes, simplificará los productos y se convertirá en uno de los grandes participantes del altamente rentable sector de servicios tecnológicos. Los antagonistas, encabezados por los herederos de *Hewlett y Packard*, responden que prácticamente todas las grandes fusiones anteriores entre empresas tecnológicas (por ejemplo, *AT&T* y *NCR* en 1991) fracasaron estrepitosamente, que *H-P* y *Compaq* no tienen un cuadro de profesionales preparados para desarrollar un buen negocio de servicios y que la razón de ser de la fusión es equivocada, dado que los PC, el principal producto de ambas empresas, son en esencia bienes con escasísimos márgenes de ganancias que difícilmente crearán mucho valor.

Esta controversia parece estar a punto para que la analicen y resuelvan los expertos en intangibles. Ambas empresas hacen un uso intensivo de los intangibles en cuestión: valiosas patentes, marcas ampliamente reconocidas y empleados altamente cualificados. Pero ay!, ambas partes de la controversia contrataron banqueros expertos en inversiones para presentar su posición ante los accionistas en lugar de contratar a expertos en intangibles (por ejemplo, consultores de valoración de intangibles). ¿Contrataron a las personas equivocadas? No estoy seguro. Debo confesar que me resulta difícil ver cuál habría sido la contribución del trabajo acumulado sobre capital intangible (intelectual) a la fusión de *H-P/Compaq* y otras fusiones similares.

En disputa están las preguntas fundamentales de estructura y actividad empresarial. ¿Por qué *H-P* y *Compaq*, con todos sus valiosos intangi-

bles y sistemas de gestión del conocimiento, perdieron cuota de mercado de forma constante en los últimos años y por qué vieron estancarse su crecimiento? ¿Por qué se atrofiaron los procesos de innovación de estas empresas, antiguamente líderes en innovación? ¿Una fusión entre dos gigantes está mejor preparada para dar un gran impulso a las empresas que las adquisiciones pequeñas y orientadas acompañadas de un crecimiento orgánico? Lamentablemente, en mi opinión, los conceptos y herramientas desarrollados hasta la fecha en el campo de los bienes intangibles no están a punto para ser «protagonistas» en varios aspectos tales como: para resolver problemas fundamentales de estructura y actividad empresarial o para hacer frente a cuestiones de innovación que se tuercen, la pérdida de fuerza competitiva o cómo rejuvenecer el valor de los intangibles.

El segundo caso que considero es, por supuesto, *Enron*, una empresa presentada por los gurús de la «nueva economía» y otros expertos como el epítome de la creación de valor mediante la energía de los bienes intangibles y los mercados, patentes y marcas de banda ancha, así como los sistemas de gestión del conocimiento avanzado. Todos esos bienes intangibles, valorados no hace mucho en 60 mil millones de dólares por los inversores, desaparecieron como por arte de magia. Haciendo abstracción de los espinosos problemas de los alegados informes fraudulentos a los investigadores, auditorías deficientes y aprovechamiento de información privilegiada, uno todavía se podría preguntar «¿qué pasó con los intangibles?» ¿Nuestras herramientas para valorar intangibles o gestionar conocimientos eran capaces de predecir la implosión de *Enron*? ¿Estamos en condiciones de predecir cuál será el próximo «*Enron*»? ¿El conocimiento acumulado sobre intangibles es suficiente para proporcionar guías a quienes establecen las políticas para prevenir futuras pérdidas masivas de intangibles?

A eso me refiero cuando hablo de «esfuerzos en la encrucijada», a las dificultades relacionadas con cuestiones fundamentales, como las presentadas por los casos de *H-P/Compaq* y *Enron* y tratadas con los conceptos, modelos y herramientas desarrollados en el campo de los intangibles (capital intelectual). ¿Por qué tenemos estas dificultades?

3. La condición de inerte y de bienes de los tangibles

Los intangibles son inertes en sí mismos, no pueden crear valor ni generar crecimiento. De hecho, sin sistemas eficaces de apoyo y refuer-

zo, el valor de los bienes intangibles se disipa con mayor rapidez que el de los activos físicos. Ejemplos de la condición de inertes:

- Los científicos altamente cualificados de *Merck*, *Pfizer* o *Ely Lilly* (intangibles de capital humano) difícilmente generarán productos buenos sin procesos innovadores de investigación de drogas, como el «método científico» basado en las raíces bioquímicas de las enfermedades objeto de estudio. Incluso ni los científicos excepcionales, usando los tradicionales métodos de «búsqueda al azar» para desarrollar drogas conseguirán buenos resultados sólo por azar.
- Una gran cartera de patentes en *DuPont* o *Dow Chemicals* (propiedad intelectual) tiene, en sí misma, poco valor sin un sistema completo de apoyo a las decisiones que periódicamente haga inventario de todas las patentes, las califique según el uso previsto (desarrollo interno o de colaboración, licencia o abandono) y sistemáticamente busque y analice el mundo de las patentes para determinar si la tecnología de la empresa es moderna y competitiva, y quién infringe la propiedad intelectual de la empresa.
- Una buena base de datos de clientes (intangibles de clientes) en *Amazon* o *Circuit City* no generará valor sin canales de distribución eficaces y considerados con el cliente y un equipo de ventas altamente formado y motivado.

Pero peor que simplemente inertes, los intangibles son muy susceptibles a la disipación del valor (rápida amortización), mucho más que cualquier otro activo. Las patentes que no se defiendan constantemente de las violaciones, rápidamente perderán valor debido a «los inventos parecidos». Los empleados altamente cualificados se irán a la competencia si no tienen unos sistemas de retribución adecuados y unas condiciones de trabajo atractivas. Unas marcas valiosas se convertirán rápidamente en meros «nombres» cuando la empresa pierda ventaja competitiva (por ejemplo, *Xerox*, *Yahoo!*, *Polaroid*). La falta de mercados activos para la mayoría de intangibles les quita valor con respecto a una situación de exclusividad (ciertas patentes y marcas son excepciones). La evidencia está en los miles de millones de dólares de intangibles (I+D, capital de clientes, empleados formados) perdidos en todas las desaparecidas empresas puntocom, telecom o *AOL*, que en enero de 2002 anunció una tremenda cancelación de 54 mil millones de dólares, casi todos en intangibles.

Los intangibles no sólo son inertes, sino que en general, también son bienes de la economía actual, lo que significa que la mayoría de empresas de un determinado sector tiene el mismo acceso a ellos. *Baxter, Johnson & Johnson*, junto con las principales empresas biotécnicas, tienen un acceso similar a los mejores y más brillantes investigadores farmacéuticos (capital humano); cualquier minorista importante puede adquirir modernas cadenas de suministros y tecnologías para los canales de distribución que pueden crear intangibles relacionados con proveedores y clientes (por ejemplo, consiguiendo información sobre clientes); casi todas las empresas pueden adquirir licencias para explotar patentes o adquirir medios de I+D por medio de las adquisiciones corporativas, y las marcas se intercambian frecuentemente. La triste realidad de los bienes, ya sean tangibles o intangibles, es que no pueden crear un valor considerable. Dado que los competidores tienen igual acceso a los mismos activos, lo máximo que pueden hacer es devolver el coste de capital (valor añadido cero).

4. Fase II: centrar los esfuerzos por los bienes intangibles

Las condiciones de inerte y de bien de la mayoría de intangibles tienen importantes implicaciones para el «movimiento de intangibles». Quieren decir que la creación de valor empresarial depende fundamentalmente de la infraestructura organizativa de la empresa, de los procesos y sistemas que transforman «cosas sin vida», tangibles e intangibles, en conjuntos de activos que generan flujos de caja y confieren posiciones competitivas. Esa estructura organizativa, cuando funciona eficazmente, es el principal intangible de la empresa. Por definición no es un bien (o sea, es exclusivo, idiosincrático), dado que tiene que encajar en la misión, cultura y entorno específicos de la empresa. Por su naturaleza idiosincrática, entonces, la infraestructura organizativa es el principal intangible de la empresa.

¿Qué debería venir después, entonces, de la Fase 1 del trabajo sobre intangibles, dirigido principalmente a la documentación y creación de conciencia? Yo propongo centrarse en la infraestructura organizativa, el intangible que más cuenta y sobre el que menos sabemos: el motor para crear valor a partir de otros activos. Como descifrar el código genético, comprender el «código empresarial», los planos, procesos y

recetas de la empresa nos permitirá considerar las principales preguntas que preocupan a los directivos e inversores, como las hechas en relación a *H-P/Compaq* y *Enron*. El éxito de ese trabajo elevará las cuestiones sobre intangibles a los escalones directivos más altos (después de todo, la infraestructura organizativa es el corazón del management); dará a los inversores la comprensión y las herramientas analíticas relacionadas con el esquivo concepto de «calidad de gestión».

5. Un marco conceptual

Mi noción de infraestructura organizativa deriva de la teoría del crecimiento macroeconómico, particularmente del concepto de «productividad total de los factores» (TFP, por *total factor productivity* en inglés). La teoría del crecimiento económico trata el desarrollo económico de países, con atención especial a los inductores del crecimiento. Éstos, medidos por ejemplo por el cambio del PIB, se pueden dividir en: (a) aumentos de los factores de producción, tales como el crecimiento de la mano de obra e inversiones de capital (propiedad, planta y bienes de equipo), y (b) mejoras de la TFP, la productividad total de los factores de producción combinados. Por ejemplo, el producto bruto de las empresas de EE.UU. aumentó en el año 2000 (con respecto a 1999) en 443,2 millardos de dólar, mientras que el consumo de capital físico aumentó en 57,9 millardos y la compensación de empleados en 289,1 millardos de dólares. ¿Cómo puede el gasto global de 347 millardos de dólares en capital y mano de obra en 2000 aumentar el producto bruto en 443,2 millardos de dólares? ¿De dónde sale ese valor añadido de 100 millardos? Respuesta: de los procesos empresariales de productividad total de los factores, los diseños organizativos y sistemas de incentivos que permiten al sector corporativo generar un nivel de resultados (output) sustancialmente más alto que los inputs invertidos.

Yo defino la infraestructura organizativa empresarial, con modificaciones requeridas, como el análogo microeconómico de la productividad total de los factores (TFP). La estructura organizativa, o sea: los procesos directivos, los planos organizativos, los sistemas de incentivos y control (gobierno empresarial) cuando funcionan bien, permiten que la gestión genere producto en exceso con los recursos invertidos. Este producto excedente, en relación a los inputs invertidos, refleja el perfil de productividad de la empresa, la fuente de valor para los accionistas y el bienestar de

los empleados. La Figura 1 describe el papel central de la estructura organizativa en la cadena de creación de valor. Permite que la empresa use sus recursos de forma productiva, lo que a su vez aumenta la productividad, los beneficios y el valor para los accionistas de la empresa. Este enfoque tiene en cuenta el capital tanto tangible como intangible (I+D, intangibles relacionados con los clientes), aislando la estructura organizativa del resto de recursos corporativos, la mayoría de los cuales, según mi opinión, están inertes y se han convertido en un bien. Esto remarca la naturaleza exclusiva de la infraestructura organizativa. No es un activo ni un capital, como creen muchos, más bien es un habilitador o facilitador del resto de activos, tangibles e intangibles, que cumplen con sus funciones, previstas en la cadena de creación de valor (ver Figura 1).

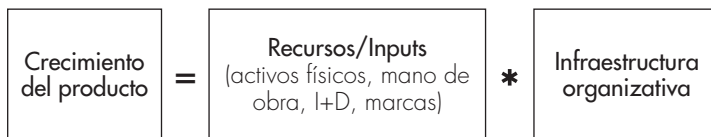
Figura 1: La cadena de creación de valor



6. Medida

¿Qué sabemos de toda esa importante infraestructura organizativa tangible (IO)? Realmente, muy poco. Los libros de empresa frecuentemente elogian con exageración nuevos procesos directivos y diseños organizativos que van desapareciendo poco a poco tras el entusiasmo inicial, pero el conocimiento sistemático sobre la IO es escaso. Para obtener una idea cuantificable del valor y el impacto de la IO, desarrollé junto con Suresh Radhakrishnan una metodología para valorar la IO específica de una empresa, tal como muestra la Figura 2 (ver Lev/Radhakrishnan, 2002).

Figura 2: La valoración de la infraestructura organizativa



Estimamos estadísticamente para una muestra de alrededor de 300 empresas públicas la contribución al crecimiento de ingresos de los cuatro recursos principales: activos físicos, mano de obra, marcas e I+D; la inversión en cada uno de ellos proviene de los informes financieros de la empresa. A partir de los datos queda claro que algunas empresas son más productivas que otras, capaces de generar un mayor crecimiento de los ingresos a partir de un determinado nivel de recursos. Atribuimos esta productividad específica de una empresa a la infraestructura organizativa y la estimamos estadísticamente cuantificando su contribución al crecimiento del producto. Nuestra metodología define así la IO en términos de la productividad de uso de los recursos de la empresa y valora la IO a partir del crecimiento observado de las ventas, dados los recursos invertidos, como se hace en las cuentas nacionales con la productividad total de los factores (TFP).

Las Figuras 3 y 4 presentan para algunas empresas la contribución anual media de la IO al crecimiento del producto entre 1994-97 (barra gris oscuro) en comparación con el comportamiento de las existencias entre 1997-99 (barra gris claro). Las tres empresas de la Figura 3 pertenecen a la industria química. *Dow Chemicals* tuvo un aumento mayor en IO que *DuPont* entre 1994-97 y la consiguiente recompensa de un

Figura 3: Infraestructura organizativa y valor para los accionistas de empresas químicas

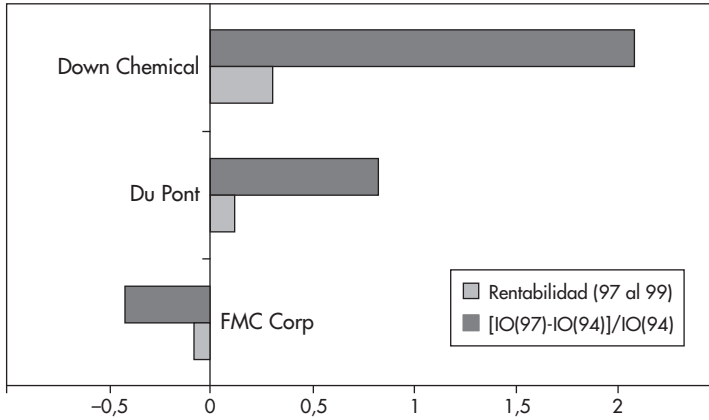
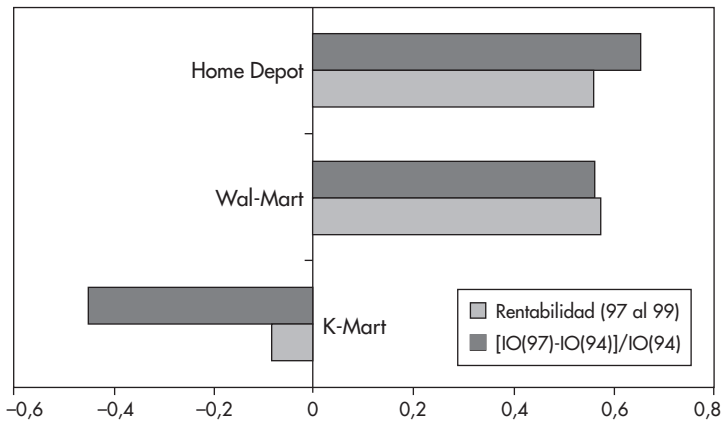


Figura 4: Infraestructura organizativa y valor para los accionistas de empresas minoristas



mayor valor para los accionistas entre 1997-99. *FMC Corp.* tuvo una disminución en IO y la consiguiente rentabilidad negativa para las acciones. Las empresas de la Figura 4 pertenecen al sector minorista. *Wal-Mart* y *Home Depot* tienen grandes aumentos en IO y una rentabilidad proporcionalmente grande de sus acciones, mientras que *K-Mart* sufrió una pérdida significativa de IO y una consiguiente pérdida de valor para

los accionistas. Nuestra medida de la infraestructura organizativa capta así el verdadero potencial de crecimiento, reflejado en los años posteriores en la creación de valor para los accionistas.

7. Aplicaciones directivas e inversoras

La contribución de la infraestructura organizativa a la productividad de la empresa es esencialmente un reflejo de las habilidades directivas y de su ejecución. La gestión es organización y ejecución. A pesar de los ríos de tinta, la cuantificación de las habilidades directivas sigue siendo esquivada. Abundan expresiones vagas como liderazgo, enfoque o trabajadores del conocimiento, pero no aumentan de forma clara nuestra capacidad de evaluar las habilidades y los éxitos de los directivos. El concepto de IO discutido aquí hace justamente eso. En una cruda simplificación, si las empresas A y B aumentan la inversión de capital de 100 a 110 unidades, mientras que el producto de A crece un 10 por ciento y el de B un 20 por ciento, la conclusión ineludible es que la dirección de B fue mejor y tuvo más éxito que la de A. Por tanto, el grado de habilidad directiva y éxito de ejecución se puede medir por el enfoque IO de relacionar el crecimiento de la productividad con los aumentos de recursos y centrándose en el habilitador residual.

La capacidad de estimar el valor de la infraestructura organizativa de las empresas proporciona nuevas herramientas de valoración y control a directivos e inversores. Dadas las limitaciones de espacio, describiré brevemente sólo tres ejemplos.

- **Productividad de la IT.** La sobreinversión del sector empresarial en tecnología de la información durante la década de los años 90 y el cese casi total de crecimiento de la IT en los dos últimos años destacan la necesidad de una valoración racional de la productividad (rentabilidad de la inversión) de la IT. Dado que la IT capacita principalmente la infraestructura organizativa (por ejemplo, la IT subyacente de las cadenas de suministros o canales de distribución), su productividad se puede inferir de la relación entre gastos de IT y el correspondiente crecimiento del valor de la IO. Por ejemplo, en nuestra muestra, *Home Depot* tenía una ratio de 0,51 entre el aumento en IO de 1997-95 y la inversión total en IT, mientras que el coeficiente de *Wal-Mart* era sólo de 0,16. Esto

quiere decir que la rentabilidad de *Home Depot* en IT a mediados de los años 90 parece haber sido sustancialmente más alta que la de *Wal-Mart*.

- **Compensación de la dirección.** La contribución de la infraestructura organizativa al crecimiento del producto de la empresa es, como he sostenido antes, una cuantificación de las habilidades y del éxito ejecutor de la dirección. En consecuencia, debe basarse parte de la compensación de los directivos en ese valor. Aunque nuestros estudios demuestran que hay una fuerte correlación entre IO y el comportamiento de los valores bursátiles, no es una correlación perfecta. La IO es menos susceptible a los factores que escapan al control de la dirección (por ejemplo, cambios de los tipos de interés, cambios fiscales) que la cotización de las acciones y, por lo tanto, es un inductor más adecuado de la compensación de la dirección.
- **Valoración de los inversores de las habilidades directivas y perspectivas de crecimiento.** Los estudios indican que la valoración de las habilidades directivas aparece en los primeros puestos de la lista de deseos de los analistas financieros e inversores institucionales. Las tradicionales medidas de los resultados, como las ganancias o los flujos de caja, están sujetas a limitaciones ampliamente conocidas (por ejemplo, propensas a manipulaciones, sesgadas por el encarecimiento de los intangibles, ignoran el coste del capital propio, etc.) y en consecuencia son indicadores ruidosos de las habilidades y actividades directivas. La medida de la infraestructura organizativa vista antes, proporciona una visión centrada en la actividad de los directivos y el potencial de crecimiento de la empresa al indicar ganancias anormales de productividad derivadas de determinados recursos de la empresa. Nuestra investigación indica que cuando formamos carteras de empresas con valores altos y bajos de IO, el rendimiento anormal (ajustado al riesgo) de estas carteras en los dos años posteriores a su formación son del 3% contra el 1,5% y del 2,5% contra el 1,3 por ciento a favor de las empresas con una IO alta. La inversión en una buena dirección, tal como indican las medidas de la IO, claramente vale la pena.

8. Agenda del movimiento de intangibles

La productividad de los recursos escasos es la máxima prioridad de las naciones y empresas. La mayor productividad de los recursos (capital, mano de obra, I+D) es el mayor impulsor del bienestar de los países (nivel de vida, empleo) y de los beneficios de las empresas y el valor para los accionistas. Centrarse en la productividad de las empresas nacionales y privadas parece ser, por lo tanto, adecuado para las personas preocupadas por los bienes intangibles, dado que en las economías y empresas modernas los intangibles son los principales impulsores de la productividad.

Algunas preocupaciones actuales, como la valoración de intangibles específicos (patentes, marcas) o la codificación del conocimiento tácito, aunque útiles, en mi opinión tienen una relevancia secundaria, subordinada a la productividad general o al objetivo de aumentar la eficacia. Una agenda intelectualmente estimulante y muy útil del movimiento de intangibles es «pelar» la cebolla de la IO. He aquí varias cuestiones concretas a estudiar.

- ¿Cuáles son las estructuras organizativas de las actividades de I+D más conducentes al éxito? ¿Qué planes específicos y procesos subyacentes de I+D dan el mayor número de patentes e innovaciones, así como la mayor cuota de ingresos de productos recientemente introducidos?
- ¿Cuáles son los sistemas usados por las empresas para aumentar con éxito el valor de la marca? ¿Por qué algunas marcas (por ejemplo, *Coca Cola*, *Marlboro*) mantienen su valor mientras que otras (*Polaroid*, *Xerox*) lo van perdiendo?
- ¿Qué impacto tienen las alianzas, sociedades y empresas conjuntas sobre la productividad de las empresas? ¿Cuál es la estructura óptima de esa relación para alcanzar objetivos específicos (por ejemplo, hacer investigaciones, compartir el riesgo, vender productos)?
- Desarrollar sistemas de medición e información para evaluar la productividad de recursos, sobre todo intangibles: valorar la rentabilidad de la inversión en I+D, marcas, TI y recursos humanos; y desarrollar formas de informar sobre la productividad de estos activos.
- ¿Cuáles son los sistemas compensatorios y prácticas laborales que generan la mayor productividad de los recursos humanos? ¿Cómo se puede medir la productividad de los empleados, particularmente en empresas de servicios?

- El ritmo de acumulación de conocimientos. ¿Cómo se adoptan y divulgan nuevos conocimientos y tecnologías dentro de la empresa? ¿Bajo qué circunstancias se abandonan viejas tecnologías y se adaptan otras de nuevas?
- ¿Cuáles son los impedimentos organizativos para la creación de conocimientos y la adopción de nuevas tecnologías y sistemas operativos? ¿Cuál es el mejor modo de superar las fuerzas del status quo?
- El colapso del *Nasdaq* demostró la vulnerabilidad de los intangibles, sobre todo la IO. ¿Cómo pueden las empresas proteger a sus intangibles? ¿Cómo se pueden compartir y minimizar los riesgos inherentes a los intangibles? ¿Qué mide con éxito la exposición al riesgo?

Ciertos aspectos de esta agenda de investigación se llevan a cabo en otras áreas como economía, gestión, sociología y comportamiento organizativo. Resultará muy útil reunir los estudios ya hechos y el trabajo emergente bajo el empeño a favor de los intangibles y la infraestructura organizativa.

La propuesta Fase II del movimiento de intangibles, la atención centrada en la infraestructura organizativa y su papel en la mejora de la productividad de países y empresas, así como el bienestar de ciudadanos y accionistas, ofrece una agenda socialmente útil e intelectualmente estimulante para las personas interesadas en el inmovilizado inmaterial. Usando el eslógan de *Nike*, simplemente hazlo (Just Do It).

Bibliografía

LEV, B. (2001) «*Intangibles: Management, Measurement and Reporting*», Brookings Institution Press.

LEV, B.; RADHAKRISHNAN, S., «StructuralCapital»,
<http://www.haas.berkeley.edu/accounting/seminars/Lev%20Paper.doc>

Este artículo está adaptado con la autorización de Controlling de dos artículos aparecidos en *Financial Executive*, (marzo/abril 2002 y julio/agosto 2002). Copyright 2002 de Financial Executives International, 10 Madison Avenue, P.O. Box 1938, Morristown, NJ 07962-1938. Teléfono 973 898 4600