

La nueva perspectiva para la creación de valor

LEIF EDVINSSON

El profesor Leif Edvinsson es la primera persona del mundo en tener una cátedra de Capital Intelectual, en la universidad de Lund, Suecia. Es el primer director de capital intelectual de la empresa sueca Skandia.

MART KIVIKAS

Dipl.-Kfm. Mart Kivikas es consejero delegado y co-fundador de WEKE GmbH, Alemania

Resumen

¿Por qué en nuestro mundo financiero seguimos usando los mismos métodos de llevar los libros de contabilidad tal cual se inventaron hace 500 años? En la actualidad el mayor potencial de crecimiento de una empresa o sociedad está fuera del clásico balance o de sus fronteras físicas. Está en su capital intelectual (CI). Como pioneros en el mundo del CI, los autores presentan sus nuevas perspectivas y experiencias de cómo una empresa puede comenzar a cultivar y desarrollar todo su potencial de CI para obtener crecimiento económico. Hacen una referencia especial a la forma en que el lector puede valorar el potencial calificando el CI para visualizar sus beneficios e incluirlo en la agenda de quienes toman las decisiones.

Palabras clave

Capital Intelectual; Creación de Valor; Intangibles; Riqueza.

1. ¿Por qué longitud empresarial?

Buena parte de la perspectiva sobre liderazgo de hoy en día no incluye las perspectivas de capital intelectual o CI. Una distinción más elaborada del CI es la capacidad de futuras ganancias, o en otras palabras, las visiones derivadas sobre creación de valor y sostenibilidad.

Los mapas económicos tradicionales que podemos encontrar en muchas de las grandes instituciones y en oficinas son como los mapas viejos de los museos. Destacan las áreas industriales, agrícolas, residenciales, etc. ¿Un mapa así, hasta dónde nos ayuda a comprender la economía del conocimiento, el capital intelectual y el inmovilizado inmateral? ¿Y quién aceptará la responsabilidad de hacer un nuevo mapa económico en la era del fracaso institucional para que haya una mayor comprensión colectiva de la creación de riqueza hoy en día? ¿Dónde se crea valor en Nueva Zelanda?

En nuestros días el viejo sistema de mapas económicos llamado contabilidad, se está resquebrajando, como los mapas de navegación hace 300 años para la armada británica. Basta con mirar a dos de las empresas más grandes de EE.UU., *Enron* y *Worldcom*, que se hundieron como barcos en la niebla. Se habla, en ambos casos, de la mayor liquidación de activos de la historia empresarial. Las lecciones para gestionar intangibles pueden ser tan profundas y duraderas como la solución a los problemas de longitud hace 300 años. Casi el 70% de los analistas financieros, según un estudio del senador Joe Lieberman, que investigó el caso *Enron*, seguía recomendando la compra de acciones cuando la *US Securities and Exchange Commission* (organismo de EE.UU. que fiscaliza la bolsa y las empresas que cotizan en el mercado bursátil) ya había comenzado a investigar el caso.

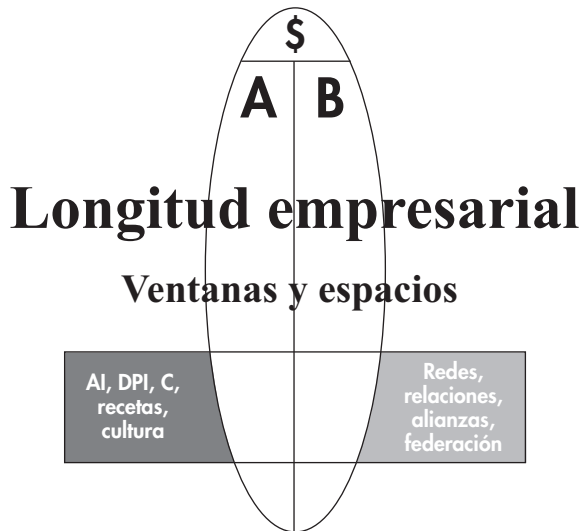
No sólo los analistas, sino también los contables y auditores, son culpados ahora del fracaso de la navegación. La incertidumbre y la confianza en nuestra navegación por el valor económico se hacen difusas, con implicaciones para la futura creación de riqueza, pero también para la sociedad. Basta con considerar la desesperación de la economía global en diciembre de 2002.

El colapso de *Enron* y *Worldcom* remarca las deficiencias del viejo sistema contable así como de la gestión basada en la contabilidad para las sociedades modernas o las organizaciones innovadoras. Apunta hacia serios problemas para informar y valorar el potencial empresarial y social de los intangibles. Los analistas e inversores tienen que adivinar

los intangibles debido a la falta de información fundamentada. A este enfoque se le llama a menudo sentimientos en lugar de fundamentos, con una volatilidad aumentada y riesgo bursátil. Este colapso de *Enron* y *Worldcom* está afectando no sólo a una gran empresa contable como la antigua *Andersen*, sino también a toda la profesión dedicada a la confección de mapas económicos y su fiabilidad. Está socavando la confianza en el sistema de mapas que tienen las instituciones y organizaciones que crean valor.

En una perspectiva histórica, esta situación de mapas y medidas tiene similitudes con el ya mencionado problema de longitud en la navegación de hace 300 años. La armada británica, en aquel entonces, sólo podía navegar con precisión de norte a sur, pero no de este a oeste, o sea, la longitud. Esto es muy similar al dilema del analista financiero y el contable de hoy en día. La precisión está sobre todo en las perspectivas verticales del balance de la contabilidad de costes y dimensiones de inmovilizado material. El valor de las futuras ganancias está en los valores intangibles como las personas clave, redes y relaciones, alianzas, cultura, y conocimiento, que residen en la perspectiva lateral en oposición al balance, o sea, la dimensión de longitud.

Figura 1: Dimensiones de la longitud empresarial (AI, activo intangible; DPI, derechos propiedad intelectual; C, conocimiento)



Hasta que no supieron medir la longitud, los marineros frecuentemente se perdían en el mar. Lo mismo pasa con el liderazgo que genera valor hoy en día. La diferencia entre la economía del conocimiento y la economía basada en productos tangibles exige un cambio similar en la forma que consideramos la empresa y hacemos el seguimiento de su progreso en la creación de valor. Tenemos que tomar una perspectiva lateral con respecto a alianzas, redes, contexto cultural, recetas de conocimiento y otros intangibles, generalmente fuera de la perspectiva del balance.

Cabe destacar la ilustración de la longitud empresarial como una dimensión lateral de intangibles dentro y fuera del balance vertical de la empresa. Lo que se necesita es una ventana de inteligencia para esos nuevos espacios de creación de valor.

2. El capital intelectual como la nueva riqueza de las naciones

Sólo el conocimiento nos dará la oportunidad de crear una mejor riqueza de las naciones, así que necesitamos desarrollar el nuevo mapa de activos del conocimiento y el capital intelectual (CI) de las naciones. Se trata de un mapa de CI regional, en lugar del viejo mapa agrícola e industrial de las sociedades que a menudo encontramos en las oficinas de planificación regional. La principal dimensión debe girar en torno a la pregunta: ¿dónde se crea riqueza en nuestra región/país y quién domina este CI? ¿Cuál es la esencia de este esfuerzo empresarial? Además hay un enorme coste de oportunidad social para no usar nuestro potencial mental ahora, sino mejor dejarlo quieto, como un activo a la espera. Y el valor de CI no potencial no se puede almacenar como el valor de las minas de materia prima.

Según el informe de la OCDE titulado *Scoreboard 2001 – Towards a Knowledge-based Economy* (Marcador 2001 – Hacia una economía basada en el conocimiento), los países que hacen un uso intensivo del conocimiento serán los ganadores de la futura riqueza. En este informe, los treinta países miembros reciben una calificación según sus inversiones en CI, como I+D, educación, patentes, etc. Según el resumen publicado por Financial Times/DI en Suecia, la lista de naciones con potencial de futura riqueza es la que sigue:

- 1 – Suiza.
- 2 – Suecia.
- 3 – EE.UU.
- 4 – Irlanda.
- 5 – Países Bajos.

En 1996 Caroline Stenfelt-Dunn y algunos compañeros estudiantes de la universidad de Estocolmo, junto con *Edvinsson*, investigaron como prototipo de qué forma el trabajo de éste en *Skandia* se podía traducir a nivel nacional. Así nació el primer informe sobre el CI de las naciones, con el nombre de Bienestar y Seguridad. En 2002, Nick Bontis, de la universidad McMaster en Canadá, llevó a cabo una de las investigaciones más interesantes sobre la cuestión. En base al modelo de *Skandia*, Bontis y sus colegas hicieron una investigación de 10 estados árabes en un estudio patrocinado por el Programa de desarrollo de las Naciones Unidas. En este estudio cuantificó el estado del CI para las naciones y lanzó un Índice de CI para las naciones que se puede usar para calificar y comparar los diferentes países.

Del caso investigado por Nick Bontis se puede extraer la conclusión que los siguientes ingredientes, en el orden citado, son áreas fundamentales para que la agenda política dé forma al CI de las naciones.

1. Agenda nacional de renovación, investigación y desarrollo, o sea, capital de innovación.
2. Agenda nacional de educación, o sea, actualización y potenciación de capital humano.
3. Agenda nacional de comercio exterior, o sea, capital de relaciones y flujos de conocimientos.
4. Agenda nacional de productividad, o sea, capital de proceso con atención especial al contexto cultural.

Al hacer un mapa de los componentes de CI de una sociedad, se puede derivar una agenda que dé forma a la infraestructura y al capital estructural para la riqueza futura. Esto podría ser una ilustración de cómo el sector público de una sociedad del conocimiento se tiene que centrar en la interacción entre capital estructural y capital humano para alcanzar un mayor rendimiento de prosperidad. En otras palabras, un efecto multiplicador del CI.

3. La nueva longitud empresarial

Casi toda la atención se sigue dedicando al mapa financiero, en un mundo de empresas donde el activo material a menudo representa entre el 0,1% y el 25% del valor de mercado de una empresa. Para este activo, las empresas cuentan con directores financieros y controladores, sistemas informáticos llamados ERP (Enterprise Resource Planning, o Planificación de Recursos de la Empresa) y toda una profesión de auditores. ¿Pero qué recursos tiene una empresa para alimentar y desarrollar los bienes intangibles y el capital intelectual? Principalmente un sistema CRM (Customer Relationship Management, o Gestión de las Relaciones con los Clientes). En 1991 *Skandia* nombró a Edvinsson como primer director mundial de CI para desarrollar otra lógica para la renovación de la empresa. El resultado de este trabajo fue, entre otras cosas, una taxonomía, unas medidas y unos sistemas contables del capital intelectual de mayor precisión, así como unos sistemas innovadores para el CI como el *Skandia Future Centre* (ver www.skandiafuturecenter.com). Sin embargo, como función para la creación de valor empresarial, sigue siendo bastante excepcional.

La información financiera y su posición en la agenda global de noticias se han convertido en una obsesión que cada vez se vuelve más ilógica. Lo que necesitamos ahora es mucha más información sobre intangibles y sobre dónde se crea valor. Por ejemplo, si una empresa está invirtiendo en aumentar su competencia, ¿eso es una pérdida o es algo de valor? Según las viejas prácticas contables, es una pérdida, y lo mismo sucede con investigación y desarrollo (I+D). ¿Es una pérdida o un futuro potencial? El resultado es un comportamiento de liderazgo anoréxico que trata de matar de hambre a las empresas, sobre todo ahorrando en la importante alimentación de intangibles como conocimiento, I+D y aprendizaje.

El valor se crea en la interacción entre las personas como el capital humano y el capital estructural empresarial como los procesos de I+D. El sistema contable de 500 años de antigüedad se centra en los costes históricos y en informar sobre las transacciones. Este enfoque métrico que mira hacia atrás da lugar a crecientes inexactitudes en el mapa actual de creación de valor. Además, provoca que las instituciones inversoras asignen mal los recursos. Es como preguntar cuál es el coste del buen o mal tiempo en lugar de preguntar por el pronóstico del tiempo. Lo que hace falta es un sistema longitudinal para visualizar, cultivar y

capitalizar estas interacciones de creación de valor. Tenemos que pasar de medir el efectivo mediante cajas registradoras a medir el tiempo con cronómetros que funcionen a la velocidad de la innovación y el establecimiento de redes.

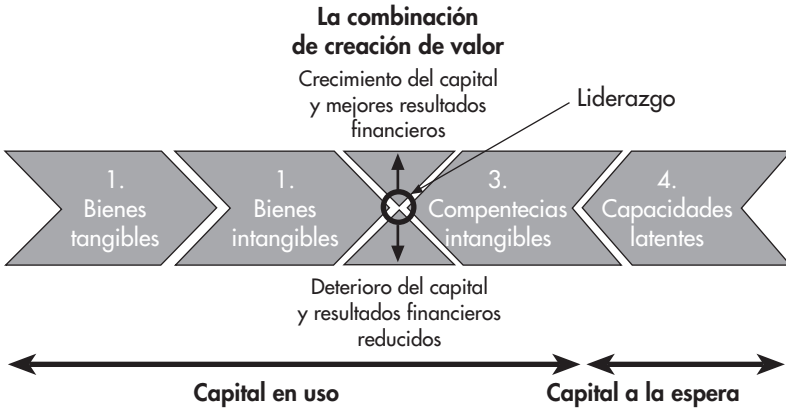
El viejo modelo de negocio también debe cuestionarse. La mayor parte del verdadero valor del conocimiento queda fuera del alcance de la visión de la gestión tradicional. La teoría de la empresa necesita ser sustituida por la teoría de la comunidad. Los tradicionales contratos de empleo a tiempo completo serán reemplazados por alternativas a tiempo parcial, tal cual está elaborando en Dinamarca la asociación de empleadores empresariales. La fuente de valor añadido para negocios y sociedades en la economía del conocimiento está en potenciar la oportunidad, crear flexibilidad y dar respuestas innovadoras a un mercado en fluctuación. Si dominar el potencial y ‘mutar hacia el futuro’ son los vientos que impulsan ese viaje, necesitamos mecanismos más allá de la información monetaria para poder seguir la velocidad y la dirección. ¿Qué sistemas de medición pueden respaldar este mar de cambios de orientación? Ciertamente la contribución de los intangibles asociados esenciales como la confianza y la colaboración escapan del alcance de los sistemas contables tradicionales. El valor de las relaciones necesita ser medido, igual que la contribución de las recetas de conocimiento.

4. Medición del CI

¿Por qué es tan importante medir? Simplemente porque la falta de información comunicable afecta la confianza así como la eficaz oferta y distribución de futuros recursos. Lo que hace falta es un sistema de apoyo clarificador que sensibilice nuestras mentes para que puedan percibir las mejores opciones, preferiblemente de las potenciales combinaciones interactivas más que el anterior y repetitivo enfoque de la mejor práctica. Comunicar estas interacciones intangibles es crucial para atraer los recursos adecuados a la creación de valor.

Dado que el valor económico está en la longitud, o sea, en las dimensiones laterales en lugar de las verticales, tenemos que desarrollar más contabilidad lateral del potencial para crear valor en los intangibles. Debemos reconocer los nuevos indicadores, conseguir que los contables los adopten y que las memorias anuales incluyan ese capital intelectual antes de poder navegar con estas nuevas creaciones de valor

Figura 2: La combinación de creación de valor



empresarial. IC-Rating™ es una herramienta complementaria a la calificación de *Standard & Poors* del capital financiero. IC-Rating™ sirve para comparar las perspectivas de eficacia, renovación y riesgos de los componentes del CI en relación al potencial de futuras ganancias (ver www.intellectualcapital.se). Esta herramienta la usan actualmente más de 200 empresas en Europa y Japón. Parece ser especialmente interesante para entidades públicas como escuelas y hospitales, aunque también se aplica para obtener una calificación regional del CI de ciudades y regiones.

En una empresa alemana, el esquema de valor del capital intelectual se usa para medir los resultados (output) de uno de sus departamentos de servicios. El uso de IC-Rating™ como herramienta para evaluar y medir un output en lugar de un input (presupuesto) es una evolución lógica en una empresa que ha adaptado el potencial y la importancia del CI (ver www.wissenskapital.info).

5. Espacios para la creación de valor

Para el mercado germanoparlante hemos creado un prototipo de «Wissenskapital-Matrix». Se basa en indicadores (KPI, por Key Performance Indicators) de cinco dimensiones: valor añadido, ventaja competitiva, sostenibilidad, potencial de futuro y conformidad.

La «Wissenkapital-Matrix» muestra el potencial que tiene una empresa si comienza a usar parámetros de medición que se encuentran no sólo en el sistema contable existente sino que están más adaptados a las ganancias y transacciones futuras. No dice que todas las inversiones en CI tienen un futuro próspero, pero incluye los puntos adecuados en la agenda y apoya a la dirección para que elija las inversiones adecuadas, algo especialmente importante hoy en día. Una vez usado, debe verse como parte integral al evaluar nuevos proyectos e inversiones.

Sobre la base de un proyecto de investigación en marcha dentro de la UE llamado PRISM, en el que Edvinsson participa, están apareciendo algunos modelos sobre la cadena de valor de la nueva teoría de la empresa. Estos modelos destacan las áreas de creación de valor en las empresas así como la principal área de liderazgo. Se usa especialmente para destacar lo que llamamos capital a la espera.

6. Gestión longitudinal en la economía del conocimiento

Clark Eustace basa las cuatro flechas de la taxonomía en un proyecto anterior de la UE llamado HLEG (*European High Level Expert Group*) sobre CI. Se representan horizontalmente para reflejar el hecho que se puede acceder a ese activo o capital tanto desde dentro como desde fuera de las tradicionales fronteras legales de la empresa.

A la izquierda del *value creation mixer* (combinación para crear valor) está el inmovilizado material e inmaterial, activos fijos sobre los que se puede tener derecho de propiedad. Los bienes tangibles serían activos físicos como terrenos y edificios, planta, maquinaria y equipamiento. Los bienes intangibles serían activos como programas informáticos, marcas comerciales y de fábrica, licencias y derechos sobre descubrimientos científicos.

A la derecha del *value creation mixer* están las competencias intangibles y las capacidades latentes inactivas, o dicho en otras palabras, el capital a la espera. Las competencias intangibles engloban el capital empresarial y el capital humano, que efectivamente, se alquila para el uso productivo del conocimiento de los trabajadores. Las capacidades latentes son las que interesan a los inversores, sobre todo a los de capital de riesgo; su descubrimiento y explotación es donde el alto liderazgo realmente se diferencia de los demás.

En el centro está el *value creation mixer*, donde el liderazgo se enfrenta al reto de potenciar los recursos longitudinales y crear valor económico. Puede conducir al crecimiento de capital en el balance así como al deterioro del balance, con lo que se destruirá valor. ¿Qué hace el liderazgo de hoy en día para evitar la erosión y la potenciación del capital inactivo a la espera y cómo lo sabemos por los informes?

En términos de medición, el modelo informativo tradicional representa sobre todo el sector de bienes tangibles y ha comenzado a ocupar el segmento 2, en base a requisitos emergentes como los del *IAS – International Accounting Standards Board* (Comité de Normas Internacionales de Contabilidad) entre otros. De todos modos, todavía no es capaz de representar todo el potencial del modelo empresarial de intangibles del siglo XXI basado en el capital intelectual. En gran parte está limitado por el concepto de propiedad y se ve restringido a informar sobre elementos que puede identificar dentro de las fronteras legales de una empresa. Esto es inadecuado en la economía del conocimiento.

El avance de las nuevas guías para valorar el CI se encuentra hoy en día en los prototipos aplicados en Escandinavia. En diciembre de 2002, la Asociación Noruega de Analistas Financieros, así como el Ministerio de Ciencias de Dinamarca lanzaron sus nuevas directivas para informar sobre el CI (ver www.videnskabsministeriet.dk/videnregnskaber y *A Guideline for Intellectual Capital Statements*). Estos primeros pensamientos longitudinales pueden ayudarnos a salir del vacío de la falta de liderazgo en la actual niebla de la economía. También nos pueden ayudar a ver la necesidad de prestar mayor atención al desarrollo del capital empresarial como multiplicador del capital humano y de su potencial inherente de obtener futuras ganancias.

A nivel corporativo nos enfrentamos a una nueva teoría de la empresa, a veces llamada «volada en pedazos» o la nueva teoría de la no-empresa. El mapa de la logística del conocimiento puede dar lugar a nuevos conglomerados de valor añadido procedentes de comunidades del conocimiento que se escapan de las tradicionales fronteras empresariales. Está surgiendo una teoría de *Networked Units* (unidades en red) caracterizadas por altas interdependencias con mucha fluidez de conocimiento en lugar de la tradicional teoría comercial, basada en enfoques de gestión como la base conceptual para el establecimiento de VISA por Dee V. Hock. El nuevo valor está en las conexiones, sinapsis y capacidades de contacto. En pocas palabras, el valor está en la inteligencia y en las relaciones. Por consiguiente, necesitamos desarrollar un nuevo

grupo de relaciones contractuales. Hace falta una nueva función de **society entrepreneurship** (espíritu emprendedor de la sociedad) para aclarar y formar esos puentes y alianzas empresariales que den paso a una contribución de mayor riqueza proveniente del potencial mental de los ciudadanos globales.

Bibliografía

- BONTIS, N., (2002) «*National Intellectual Capital Index – IC Development in the Arab Region*», en UNDP.
- EDVINSSON, L., (2002) «*Corporate Longitude*», Estocolmo.
- EDVINSSON, L.; BUNIG, G., (2000) «*Aktivposten Wissenskapital*», Wiesbaden.
- EDVINSSON, L.; MALONE. M. (1997), «*Intellectual Capital, Realising your company's True Value by finding its Hidden Brainpower*», Londres.
- EDVINSSON, L.; STENFELT, C., (1999) «*IC of Nations*», in: *Journal of Human Resource*, Universidad de Estocolmo.
- EUSTACE, C., (2000) «*HLEG report on Intangibles*», Comisión Europea.
- HOCK, D. W., (1999) «*Birth of the Chaordic Age*», San Francisco.
- STENFELT, C., et al. (1999), «*IC at a national level*», en ISA – Sweden Agency Annual Report.
- OECD, (2001) «*The Knowledge Scoreboard*».