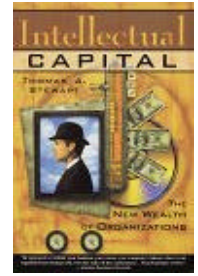


# Capital intelectual

La era industrial se acabó – bienvenido a la era del conocimiento

Por Thomas A. Stewart



## RESUMEN EJECUTIVO

Cada día son más las empresas que se dedican a vender información y conocimiento en lugar de productos. El trabajo intelectual está en ascenso, la fabricación de productos en descenso. El conocimiento se está convirtiendo en un ingrediente más importante de lo que creamos, vendemos o compramos, sustituyendo a los activos tradicionales como tierra, equipos y mano de obra.

Administrar el capital intelectual – encontrarlo, cultivarlo, almacenarlo, compartirlo y venderlo – se está convirtiendo en una de las actividades más importantes para las empresas. No es una tarea fácil, puesto que en su mayoría son intangibles – no se pueden tocar, mover o valorar fácilmente.

En este libro, Stewart ayuda a clarificar y organizar la gran masa de activos intelectuales intangibles con la que cuenta una empresa. Comienza por separarlos en tres grupos de capital:

- Humano
- Estructural
- Clientelar

Aunque cada uno de ellos sigue siendo intangible, se describen cosas que los gerentes pueden entender, organizar, administrar y hacer crecer sus empresas.

Más allá de reconocer que la información es el activo más importante de la empresa, es necesario traducir las teorías y buenas intenciones en planes y estrategias que lleven a mejoras del desempeño. Stewart le ayudará en esa transición desde la corporación industrial – en la que todo se mide en términos de activos físicos y financieros – hacia la empresa del conocimiento.

## ¿Qué es el capital intelectual?

El capital intelectual es conocimiento, pero no cualquier tipo de conocimiento – tiene que ser útil para la empresa. Un empleado puede ser un excelente pianista, pero esa destreza no tiene utilidad para el negocio.

El conocimiento no se convierte en capital hasta que es capturado y empaquetado de forma que pueda ser usado o apalancado

para el bien de la compañía. Un empleado puede tener una idea brillante sobre cómo mejorar la producción. Esa idea es tan inútil como tocar piano, si la idea se queda en su cabeza.

Convertir la idea en un paquete utilizable es fácil; se puede hacer explícito simplemente escribiendo la idea y entregándola como sugerencia al gerente.

Sin embargo, buena parte del capital intelectual es inexpresable, es conocimiento tácito – por ejemplo, la experiencia y experticia de un vendedor acumulada por años. ¿Cómo se puede empaquetar y apalancar ese tipo de conocimiento?

Para que el conocimiento tácito sea valioso para la empresa, debe hacerse explícito; expresarse en forma que se pueda examinar, mejorar y compartir. El primer paso en el proceso es saber dónde buscarlo.

El capital intelectual de una empresa se encuentra en tres sitios:

**Capital humano:** El conocimiento de individuos que crean soluciones para los clientes. Ejemplo: el empleado cuya sugerencia agrega riqueza a la empresa.

**Capital estructural:** Los sistemas requeridos para compartir y transportar el conocimiento, tales como sistemas o laboratorios de información. Son necesarios para apalancar el poder mental de los empleados, de forma que la compañía pueda usarlo.

**Capital clientelar:** Las relaciones que crea y mantiene con sus clientes. Su prestigio y sus marcas, son ejemplos de este tipo de capital, puesto que atraen y mantienen clientes.

Para lograr el éxito, los tres elementos deben estar presentes e interactuar entre sí.

Por ejemplo, una buena idea (humano) sin los medios para comunicarla (estructural) no llega lejos. Por otro lado, una buena relación con el cliente puede desaparecer si el recurso humano no está al día con la tecnología.

Es necesario separar la información trivial y transitoria de los activos intelectuales a largo plazo.

El número telefónico de un cliente importante es trivial – cualquiera puede obtenerlo, pero la relación que mantiene su empresa con ese cliente sí es capital intelectual, porque le da una ventaja sobre sus competidores.

## El capital humano

El capital humano se refiere al valor del conocimiento de los empleados, que crean riqueza para la empresa.

El investigador que inventa una medicina innovadora, o el gerente de planta que reduce el tiempo del ciclo de producción, son ejemplos de este tipo de capital.

La frase tan común “nuestros empleados son nuestro mayor activo”, es una sobre-simplificación de la idea del capital humano.

No todo el conocimiento de los empleados es capital humano. Para que califiquen como tal, las destrezas y conocimientos del empleado deben cumplir con dos criterios:

- 1.- Son propios y únicos – nadie más tiene mejores destrezas o conocimientos.
- 2.- Son estratégicos – crean valor que hará que los clientes paguen por ellos.

Estos criterios permiten identificar qué empleados son realmente un activo que contribuye al capital humano y cuáles son simples costos que debe ser minimizados.

Algunos ejemplos:

- Empleados con poca o ninguna habilidad (obreros no especializados, recepcionistas), realizan un trabajo que no es único ni estratégico - no generan capital intelectual.
- Empleados como especialistas en contabilidad o los obreros especializados, requieren de grandes habilidades. Sin embargo, su trabajo no es estratégico, ya que no diferencia a la empresa de otras. No generan capital intelectual.
- Empleados que tienen una función estratégica (como realizar el diseño de la cubierta de un libro), pero cuyo trabajo no es único. Hay muchos diseñadores disponibles capaces de hacerlo.

Los empleados que sí contribuyen al capital intelectual son aquellos difíciles de remplazar, que realizan un trabajo altamente valorado por los clientes.

Ejemplos de esto son los ingenieros, gerentes de proyectos y estrellas de cine. Son los empleados que le dan a su empresa una ventaja sobre la competencia; son los empleados en los que usted debe invertir.

### Aprovechando el intelecto de los empleados

El capital humano de una empresa se puede incrementar de dos formas:

- 1.- *Utilizar más del conocimiento existente:* aproveche el conocimiento que ya tienen sus empleados, o ese conocimiento se desperdiciará. La mejor forma de hacerlo es otorgándole lugares seguros, en donde la gente pueda compartir ideas, sin ser interrumpidos por jefes o burócratas.
- 2.- *Haga que más gente colabore:* debe asegurar que la mayor proporción de los empleados en su empresa esté realizando tra-

bajo que contribuya con el capital humano.

Para lograrlo:

- Automatice al máximo las tareas que requieran pocas destrezas. De esta manera, quienes las realizan, tendrán más tiempo para contribuir valor.
- Tercerice o contrate externamente aquellas tareas que son relevantes para el cliente, pero que no contribuyen con las ventajas competitivas de la empresa (como el diseño de la cubierta de los libros).

### ¿Donde se hace el capital humano?

El propósito principal del capital humano es la innovación en la forma de nuevos productos y servicios, o de mejoras en los procesos del negocio.

Construir este tipo de capital humano va más allá del simple entrenamiento. Estudios han demostrado que el conocimiento que se puede convertir en activos para la empresa es adquirido en una entidad social informal conocida como “comunidad de práctica”.

La idea de una “comunidad de práctica” está basada en que el aprendizaje se da mejor en grupos. No se trata de cualquier grupo – son grupos informales de personas que comparten los mismos propósitos, objetivos y problemas. En este ambiente, la gente colabora directamente con los demás, se enseñan entre sí y exploran nuevos conocimientos juntos.

La comunidad de práctica no es un equipo de trabajo. A diferencia de estos, no tienen una agenda definida, una fecha límite, responsabilidades, etc. Imagine un grupo de técnicos en reparación de fotocopiadoras intercambiando trucos y técnicas, no porque trabajen en el mismo equipo, sino porque se dedican a lo mismo.

El reto es ¿cómo se gerencia un grupo que no tiene fechas límite o responsabilidades definidas? La respuesta es que no se puede, pero se les puede ayudar a funcionar mejor y a crear más conocimiento para la empresa.

- *Déles la importancia que merecen.* Los gerentes de su empresa esparcidos alrededor del mundo podrían generar mejores ideas para innovar y mejorar si mantienen buenas relaciones. Ayúdeles a lograr esto.

- *Proporcióneles los recursos necesarios.* Deje que las comunidades de práctica construyan una intranet o utilicen la sala de conferencias - actividades que impulsen la generación de conocimientos.

- *No se exceda supervisando.* Si se comienza dando órdenes y reglas en las comunidades, éstas morirán. El secreto de su éxito está en la informalidad y la membresía abierta.

## Capital estructural

Imagine que un gerente observa un proceso en la empresa y se

le ocurre cómo llevarlo a cabo en menos tiempo y a menor costo. Diseña los cambios en el proceso y los incluye en un nuevo manual de procedimientos operativos.

El conocimiento y la experiencia del gerente forman el capital humano. Es el activo intelectual que le facilita mejorar el proceso. El manual de procedimientos es el capital estructural que transforma el conocimiento del gerente a una forma que pueda ser manejada y distribuida por la empresa.

El objetivo del capital estructural es almacenar y mejorar el flujo del conocimiento.

Los procedimientos y procesos, tecnologías, invenciones, datos y publicaciones internas son ejemplos del conocimiento estructural. Sin embargo, el capital estructural también incluye activos corporativos que no están codificados, como la estrategia de la empresa y la cultura, estructuras y sistemas, rutinas organizacionales – todo aquello que ayude a almacenar y distribuir el conocimiento.

#### Almacenamiento

Almacenar el conocimiento lo convierte en una propiedad que la empresa puede explotar. Empresas consultoras como Booz Allen y Arthur Andersen son pioneras en el uso de sistemas de información que almacenan su conocimiento para sacarle provecho.

Los consultores entran en las bases de datos de conocimientos de Internet e inmediatamente acceden a la sabiduría y conocimiento de consultores de cualquier parte del mundo. Estas bases de datos pueden almacenar información como:

- 1.- *Páginas amarillas corporativas* de expertos en cualquier área.
- 2.- *Lecciones aprendidas* en forma de listados de lo que salió mal o bien, así como guías de orientación para otros proyectos similares.
- 3.- *Inteligencia* – información, noticias y comentarios de todas partes del mundo de proveedores, clientes y competidores.

Así, un consultor que trabaja en un proyecto para una empresa petrolera en Indonesia, puede estudiar lo que han hecho colegas en Houston o Caracas.

#### Flujo de conocimiento

El conocimiento no solo debe ser almacenado - también debe fluir. Debe llegar desde el lugar donde se genera o almacena, hasta el sitio o la persona que lo necesita.

Cada vez son más comunes las redes de alta tecnología que unen las oficinas globales de una empresa.

Cuando un cliente de Hewlett Packard reporta un problema, una operadora tecldea la información en el sistema. De forma automática, esta información es enviada a los 27 centros de atención alrededor del mundo. Un equipo técnico en California

trabaja en el caso hasta la hora de cierre. En ese momento, el caso pasa al equipo de Australia, quienes tienen completo acceso a lo que se hizo en California.

La propia red se constituye en el capital estructural.

#### Evitando la sobrecarga de información

La meta principal del capital estructural es permitir el libre flujo de información hacia donde se necesite. Sin embargo, existe el peligro de que el “río” de conocimiento se convierta en un “maremoto”.

Una cosa es poder acceder a la información precisa y oportuna sobre el tema que le interesa, y otra es ser bombardeado con información excesiva desde todas partes.

En H P, por ejemplo, la información solía ser controlada celosamente. El empleado que quería acceder a alguna información, tenía que justificar de manera convincente su necesidad. En 1991, esta regla fue abolida y la información pasó a estar a la libre disposición a todos, a menos que la gerencia considerara que había la necesidad de restringirla. El cambio fue apreciado, pero conllevó a una explosión de información. A mediados de 1994, los 97.000 empleados intercambiaban 20 millones de correos electrónicos, compartían tres trillones de caracteres de datos y ejecutaban un cuarto de un millón de transacciones electrónicas con clientes y proveedores al mes - sin contar las llamadas telefónicas o papeles.

El exceso de información es tan peligroso y contraproducente como su escasez. Al tener demasiada información disponible, se hace difícil distinguir lo importante y valioso. A menudo, se coleccionan lotes de información – correos electrónicos interesantes, recortes de periódicos, montones de libros sin leer, papeles diversos - sólo por si se llega a necesitar esa información algún día. Recorrer pilas de documentos y papeles innecesarios hacen perder mucho tiempo, y la productividad se ve afectada.

El capital estructural es un activo cuando le ayuda a usted y a sus empleados a mejorar el desempeño y la innovación. Pero se vuelve un pasivo si lo entorpece.

¿Cómo se puede evitar que el capital estructural sea un pasivo? La clave está en distinguir entre dos formas de obtener información:

- **“Empujada” (push):** Cuando su bandeja de correo está llena de reportes, revistas, memos, cartas y mensajes telefónicos, o cuando recibe decenas de correos electrónicos diarios.

- **“Halada” (pull):** Cuando usted accede a una base de datos y busca reportes acerca de un tema específico

Para mejorar la eficiencia, el capital estructural debería estar diseñado para colocar la información donde pueda ser “halada” cuando sea necesario, en lugar de ser enviada a todos. En esencia, cambia el sistema de una filosofía “por si acaso” a una “justo a tiempo”.

En lugar de acumular montones de información por si acaso la llega a necesitar, tiene la posibilidad de recuperar la información justo cuando la necesite.

### Capital clientelar

El capital clientelar es el más obvio de los tres tipos de capital intelectual. Después de todo, es gracias a los clientes que existe la empresa.

Sin embargo, el valor de los clientes es mucho más que la suma de las transacciones individuales.

Por ejemplo: un cliente leal que compra un producto, es más valioso que otro cliente que compra una sola vez el mismo producto. ¿Por qué? Porque la transacción del cliente leal no tiene costo de adquisición – gastos en mercadeo y ventas incurridos en atraer nuevos clientes. Por esta y otras razones, la lealtad del cliente es un ejemplo del capital de cliente.

Otro ejemplo es el reconocimiento de su marca - la habilidad de atraer clientes sólo con su nombre. Es un activo que crea valor.

#### Cientes con mayor poder

La era de la información complica la administración del capital clientelar. La razón: los clientes de hoy tienen más acceso a la información que antes; con la información, viene el poder.

Por ejemplo: usted manda un paquete mediante Federal Express; la tecnología de información le permite seguir la ruta del paquete a lo largo de su trayectoria. Usted ya no está a la merced de la empresa a la hora de reclamar por un paquete que dicen que usted jamás envió a su destinatario.

Otro ejemplo: los sistemas de reservaciones computarizadas, le permiten al cliente comparar fácilmente las ofertas de varias líneas aéreas hasta encontrar la mejor alternativa.

Con tanto poder en manos del cliente ¿cómo se puede mantener la lealtad del cliente?.

La respuesta está en formar una alianza, en invertir en el capital clientelar, de forma que se beneficie el cliente y usted a la vez.

Por ejemplo: tener productos innovadores le permiten cobrar un poco más (premium) a sus clientes. Sin embargo, si innova junto a su cliente, le permitirá cobrarle más a sus clientes. Ambos ganan.

#### Invertir en capital clientelar con sus clientes

Existen varias formas para incrementar el capital clientelar en sociedad con sus clientes:

- *Dele poder (empower) a sus clientes*: involucre a los clientes en el diseño de su producto. Su retroalimentación le ayudará a evitar errores costosos a la vez que satisface mejor sus necesidades de ellos.

Por ejemplo: Federal Express le da poder a sus clientes al permitirles hacer seguimiento a los paquetes. Pero gana a su vez, ya que atrae y mantiene a los clientes.

- *Trate a los clientes en forma individualizada*: para crear capital clientelar es mejor venderle más a sus clientes rentables, que conseguir nuevos clientes. Por lo tanto, la mejor estrategia es responder a las necesidades individuales de sus clientes rentables.

- *Comparta las ganancias con sus clientes*: las sociedades cercanas con los clientes le ayudan a reducir costos y a mantener la lealtad de los mismos. Pero mientras más cerca esté de sus clientes, más deberá estar dispuesto a retribuirles.

- *Aprenda el negocio de sus clientes y enséñeles el suyo*: es posible que sus clientes no sepan que usted puede resolver alguno de sus problemas, y viceversa. Mientras más se conozcan sus clientes y usted, más oportunidades habrá para trabajar juntos.

- *Hágase indispensable*: los clientes pagan más por aquellos productos y servicios que están acostumbrados a usar. Un ejemplo de esto son los servicios de consultoría gerencial.

### Midiendo el capital intelectual

¿Cómo se puede valorar los activos intangibles que conforman el capital intelectual?

El valor de un científico, por ejemplo, incluye su habilidad de hacer descubrimientos en el futuro. ¿Cómo se le asigna un valor a esa capacidad?

Es difícil hacerlo, pero no puede ser ignorado. La gerencia del capital intelectual implica hallar formas de evaluarlo y de correlacionarlo con los resultados financieros. Es por esto, que contadores, gerentes, investigadores, etc. están experimentando con diferentes formas de medición del capital intelectual.

No existe una fórmula definida y aceptada para medir el capital intelectual. En buena medida, la metodología dependerá de la forma como la empresa crea y utiliza sus activos intelectuales. A continuación se presentan algunas ideas:

#### Medición del capital humano

Evaluar la experticia y experiencia en sus empleados es una manera de medir el capital humano. Los datos a usar podrían incluir:

- 1.- Número de años de experiencia profesional pro medio en su fuerza laboral.
- 2.- Rotación y jerarquía de los expertos.

Algunas preguntas cualitativas también pueden revelar la fortaleza de su capital humano. Por ejemplo ¿qué tecnologías o habilidades emergentes podrían socavar el valor del conocimiento de los expertos en su empresa? ¿cuándo los competidores contratan personal, los buscan en su empresa? ¿cuál es su reputación en la industria?

Debido a que el capital humano conlleva a soluciones innovadoras para sus clientes, medir la innovación también refleja el peso del capital humano en su empresa. Una forma de hacerlo es contar el porcentaje de ventas que provienen de productos

nuevos – productos desarrollados en los últimos cinco años.

#### Medición del capital estructural

Medir el capital estructural implica saber qué tan eficiente es la operación de almacenar y mover la información.

Existen varias formas de medir la eficiencia de los sistemas. Por ejemplo: ¿cuánto se toma desarrollar e introducir nuevos productos? ¿qué porcentaje de sugerencias de los empleados se llegan a implantar? ¿cuál es la relación entre ingresos y los costos de ventas, administrativos y generales?

Otra medida de capital estructural es la eficiencia en el manejo del inventario. Los sistemas de información sofisticados que enlazan a su empresa con clientes y proveedores permiten reducir las existencias de inventarios (por ejemplo, pidiendo a los proveedores justo a tiempo). Monitorear las existencias en inventario reflejan la fortaleza de su capital estructural.

#### Medición del capital de cliente

No hay una medida más común del capital intelectual que la omnipresencia de las encuestas de satisfacción del cliente. Sin embargo, estos estudios con frecuencia son poco científicos y aportan poco.

La satisfacción del cliente debe estar íntimamente relacionada con mejores resultados financieros. Medir la lealtad, a través de la tasa de retención, es un indicador de la satisfacción del cliente mejor que las encuestas.

#### **La medición más sencilla del capital intelectual**

La forma más simple de medir el capital intelectual es midiendo la diferencia entre el valor en libros de la empresa y su valor de mercado.

El valor en libros es la suma total de los activos de una empresa – plantas, equipos, propiedades, dinero en el banco, etc. - menos sus pasivos - las deudas.

El valor de mercado es lo que alguien está dispuesto a pagar por la empresa. Si es una empresa de capital abierto, el valor de mercado será el precio de la acción en la bolsa multiplicado por la cantidad de acciones disponibles.

El valor de mercado de una empresa es usualmente mayor, que su valor en libros. ¿Por qué alguien pagaría más del valor de los activos de la empresa?

La respuesta está en el capital intelectual. El valor de Microsoft no está en el valor de sus fábricas, edificios o mobiliario, sino en su habilidad para desarrollar productos, para establecer estándares, para la creación de alianzas con otras firmas, etc.

La diferencia entre el valor en libros de la empresa y su valor de mercado, proporciona una buena idea del valor de sus activos intelectuales.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios  
en Hispanoamérica



Juegue por diversión...o por dinero



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital  
en Latinoamérica