

# El capital intelectual y la competitividad empresarial

Salvador García de León Campero

## RESUMEN

Con el término capital intelectual frecuentemente se hace referencia a un conjunto de intangibles de carácter estratégico que, no obstante contribuir a la generación de valor en la empresa, no figura en sus estados financieros. Debido a que el capital intelectual se considera como clave para la creación de ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo, su eficiente administración en las organizaciones y estudio en el ámbito académico ha venido cobrando mayor relevancia desde el punto de vista de la dirección de empresas. En este artículo se presenta una visión general del marco en que se inserta la perspectiva del capital intelectual, de los elementos que lo integran, y se ejemplifica el caso de hoteles y de las fases de su gestión.

## ABSTRACT

### **INTELECTUAL CAPITAL AND BUSINESS COMPETITIVITY**

When the term “intellectual capital” is used it frequently refers to a collection of intangible strategic aspects, which even if they without doubt contribute in generating business value, they nevertheless never appear in the financial statements. However, since intellectual capital is more and more considered as a key aspect in creating competitive sustainable and long term advantage, its efficient administration in companies and its study in the academic world have become increasingly relevant from the business management point of view. This article presents a general vision of the framework in which intellectual capital is inserted, its integrating elements with examples in hotel management in its different phases.

Una empresa alcanza un desempeño superior solamente si puede proporcionar productos o servicios por los cuales los clientes pagarán más de lo que cuesta ponerlos a su disposición. Para crear y capturar valor de forma consistente es necesario que una compañía cuente con algo que la haga especial. Encontrar la fuente de ese carácter "especial" es uno de los problemas centrales de la dirección estratégica. Sin embargo, el estudio de los comportamientos que dan origen a las diferencias de rentabilidad entre empresas es un tema controvertido que ha dado lugar a diversos enfoques que, desde distintas perspectivas, tratan de responder a la pregunta ¿cuál es la fuente principal de un desempeño superior?, o bien, ¿cuáles son los factores que tienen una influencia determinante en el logro de ventajas competitivas?

Al respecto, periódicamente surgen nuevos libros cuyos autores aseguran haberlos descubierto o al menos los elementos esenciales que originan las ventajas competitivas -dando lugar a la carrera por aplicar la *moda del momento*. Ejemplos de ello pueden ser *La desorganización necesaria*, *Calidad total*, *Estructura de las siete "S" para organizaciones efectivas* y *reingeniería de procesos*.

La simple idea de que pudiera existir una clave universal para el éxito evidentemente resulta errónea. Por una parte, las razones del éxito empresarial son extremadamente diversas por la gran heterogeneidad existente en los contextos internos y externos en que se desenvuelven las firmas. Por otro lado, si el origen del desempeño supe-

rior alcanzado por una organización pudiera ser fácilmente identificable y reproducible, rápidamente dejaría de ser una fuente de ventaja competitiva. No es que la reingeniería de procesos, por ejemplo, no sea relevante, sino más bien que no hay recetas mágicas de aplicación general para todos los problemas de negocios (Saloner, et al., 2005).

En los primeros esfuerzos de investigación orientados a lograr una mayor comprensión de la esencia de la ventaja competitiva, de los factores determinantes del desempeño de una organización, únicamente se hacía una distinción entre factores internos y externos. Esto cambió en la década de los ochenta del siglo pasado con la amplia divulgación de la obra de Michael E. Porter: *Competitive Strategy*, en la que, basándose en el paradigma clásico de la economía industrial Estructura-Estrategia-Resultados, sugiere que las diferencias de beneficios entre las empresas se explican fundamentalmente en función de factores externos a la empresa de naturaleza sectorial relacionados con las distintas estructuras en que compiten las industrias (modelo de las cinco fuerzas) (Porter, 1985). A esta perspectiva se le conoce como *enfoque estructural*.

Sin embargo, en la práctica se observó que aún en el caso de empresas situadas en el mismo entorno competitivo, en las que la influencia de los factores externos era muy similar, y por tanto con iguales expectativas de rentabilidad, los resultados económicos diferían sustancialmente. Por consiguiente, a principios de la década de los noventa del siglo pasado investigadores interesados en en-

contrar respuestas a estas diferencias estimaron que era necesario centrar nuevamente la atención en los factores internos de la organización, por considerar que fundamentalmente en ellos residía la explicación de las disparidades de resultados.

En este contexto, paulatinamente empezó a cobrar especial interés en la literatura sobre dirección estratégica el examen de los factores internos para explicar el origen de los distintos niveles de rendimientos alcanzados por las empresas en el largo plazo, dando lugar a una renovada perspectiva a la que se denominó *enfoque de recursos y capacidades*, y en la que se plantea que la principal fuente de ventaja competitiva se deriva del potencial de sus recursos y capacidades internos o recursos o activos internos en forma genérica.

En este enfoque se define a la empresa como un conjunto de activos o recursos y capacidades “distintivos” o “especiales” que son la base de sus estrategias y fuente primaria de su ventaja competitiva. Su premisa fundamental es la existencia de heterogeneidad entre las compañías en la dotación de sus activos internos que controlan, siendo dicha heterogeneidad la que fundamentalmente explica los diferentes rendimientos que logran obtener.

Estos activos internos suelen clasificarse en dos categorías: tangibles e intangibles, justamente para resaltar la relevancia de los segundos en el soporte de la actuación competitiva de la empresa y para reflejar el hecho de que la empresa posee más activos de los que aparecen en sus

estados contables y financieros. Los activos tangibles son aquellos que tienen una expresión material en forma de elementos productivos en los cuales podemos distinguir el capital físico: terrenos, edificaciones, maquinaria, equipo, etcétera, y el capital financiero que comprende el dinero, valores, créditos y cuentas por cobrar, entre otros.

Evidentemente, el papel de los activos tangibles es relevante para el desarrollo de cualquier actividad productiva y cada negocio procurará dotarse de ellos en grado suficiente tanto en calidad como en cantidad. Sin embargo, el hecho de depreciarse conforme se utilizan y el que por su naturaleza material la competencia los pueda identificar, cuantificar y replicar con mayor facilidad, hace que no contribuyan plenamente a la creación y sostenibilidad de ventajas si pensamos en términos de competitividad y futuro de la organización.

En la actualidad, para resaltar la esencia de la naturaleza de los activos intangibles, conocimiento e información, y en especial de aquellos que se consideran clave para la obtención de rendimientos superiores al promedio, es frecuente que en investigaciones del ámbito contable y organizacional se les denomine capital intelectual, término que no siempre tiene el mismo significado para todos los estudiosos del tema. En nuestro caso, asumiremos que el capital intelectual se refiere al conjunto de activos intangibles de una organización que están creando valor o tienen el potencial de generarlo en el futuro. Asimismo, que el valor de estos activos intangibles deriva de su capacidad

para ayudar a la empresa a poner en práctica su estrategia y alcanzar los objetivos deseados, o sea, que sólo en el contexto de la estrategia éstos adquieren valor. Entre sus cualidades relevantes destacan el que en su mayoría son difícilmente transferibles al no ser codificables, su imitación presenta dificultades cuando poseen carácter tácito o están cubiertos con medidas de protección y el que su valor aumenta con su utilización.

## **COMPONENTES DEL CAPITAL INTELECTUAL**

El significativo soporte teórico, tecnológico y empírico en que se sustenta la perspectiva del capital intelectual, su fuerte potencial diferenciador respecto a los competidores, lo ha convertido en uno de los apoyos más valioso desde el punto de vista estratégico.

Frecuentemente se desagrega en tres tipos de capital: a) humano, b) estructural conformado por el capital organizacional y de innovación, y c) relacional. Además, los capitales que lo integran en buena medida explican la diferencia entre el valor contable y el valor de mercado de una empresa. Esta disparidad se manifiesta de manera relevante en negocios con escasos activos físicos como suelen ser las compañías de la llamada Nueva Economía (Nava, 2006) en las que los activos intangibles pueden representar hasta el 75% de su valor de mercado.

### **Capital humano**

El capital humano se constituye por la educación formal, el conocimiento o saber hacer individual, las habilidades y experiencia laboral de cada uno de los empleados de la organización. Este capital no es propiedad de la empresa pues sólo lo posee durante el periodo en que los recursos humanos son parte de ella. De ahí se desprende la necesidad de su adecuada gestión para asegurar la transferencia y documentación del conocimiento y la existencia de un conjunto de medidas que estimulen esta tarea y la permanencia del personal en la organización.

### **Capital de información**

El capital de información consiste esencialmente en sistemas, bases de datos, bibliotecas y redes orientados fundamentalmente a proporcionar al personal la información y el conocimiento disponibles en la organización. Éste se puede clasificar en dos categorías: infraestructura tecnológica y aplicaciones de capital de información. La infraestructura tecnológica incluye, por ejemplo, el contar con correo electrónico, internet, redes de banda ancha, intranet, sitios web, centros de atención telefónica y políticas de seguridad y riesgo para las bases de datos.

Las aplicaciones de capital de información comprenden sistemas como los que automatizan las transacciones básicas repetitivas de la empresa que respaldan los procesos de gestión de operaciones, los sistemas y redes que permiten capturar, analizar, interpretar y compartir infor-

mación/conocimiento. En este último caso la base de conocimiento de la organización puede incluir el conocimiento interno estructurado como manuales, programas informáticos elaborados internamente e informes de investigación; el conocimiento de las diferentes dimensiones del entorno externo y el conocimiento individual documentado en forma estructurada (Laudon y Laudon, 2002).

### **Capital organizacional**

El capital organizacional se identifica con la capacidad de la organización para movilizar y sustentar los procesos de cambio requeridos para la ejecución de las estrategias. Este capital proporciona la capacidad de integración para que los activos tangibles e intangibles no sólo estén en consonancia con la estrategia, sino, además, funcionando de manera conjunta para el logro de los objetivos empresariales. El capital organizacional generalmente se sustenta en el desarrollo de cuatro elementos (Kaplan y Norton, 2004):

a) Cultura organizacional que permite internalizar y compartir la misión, visión y valores esenciales requeridos para ejecutar la estrategia general.

b) Líderes calificados en todos los niveles para movilizar a la organización hacia su estrategia.

c) Trabajo en equipo y conocimiento compartido. Dado que el conocimiento colectivo del conjunto de empleados representa uno de los mayores potenciales para las organizaciones y una parte progresivamente

creciente del capital intelectual, se requiere que éstas cuenten con sistemas formales de gestión del conocimiento que permitan generarlo, organizarlo, desarrollarlo y distribuirlo.

d) Objetivos e incentivos individuales, de equipo y departamentales vinculados con el logro de los objetivos estratégicos.

### **Capital relacional**

El capital relacional se refiere al valor de la red de relaciones de una empresa con el exterior así como al contenido de las mismas. Éste se desagrega en dos capitales: capital negocio y capital social. El capital negocio concentra el valor de las interacciones específicas con los agentes directamente relacionados con su operación y gestión como son las relaciones mutuamente beneficiosas de confianza, lealtad y cooperación con los clientes, proveedores y canales de distribución; a la reputación de la compañía, a la imagen de sus productos y servicios, a las alianzas que le facilitarán la ejecución de la estrategia (Camisón, 2002). El capital social comprende el valor de las interacciones con el resto de los agentes sociales presentes en el entorno donde la empresa se desenvuelve: instituciones gubernamentales, ONG's, medios de comunicación, etcétera. Guarda estrecha relación con el objetivo de Responsabilidad Social que cada organización intenta alcanzar y que cada día más reclama la sociedad

### **Capital de innovación**

El capital de innovación se refiere a la capacidad de innovación de la empresa concretada en productos, servicios y procesos que generan derechos de propiedad industrial tales como patentes de invención, registros de modelos de utilidad y diseños industriales; secretos industriales, marcas, avisos y nombres comerciales y denominaciones de origen.

Para ejemplificar sobre los tipos de intangibles que pueden constituir el capital intelectual nos referiremos a un estudio comparativo realizado con el objeto de identificar los elementos diferenciales de capital intelectual en cuatro hoteles de lujo ubicados en México, República Dominicana, Chile y España. Para su desarrollo se utilizaron 106 indicadores; entre ellos, y con variaciones en la desagregación del capital intelectual, los siguientes (Rodríguez y Rubio, 2006):

En capital humano: compromiso con la empresa, adaptabilidad a los cambios, solidez del conocimiento del sector, comunicación oral y escrita en diferentes lenguas, comprensión de culturas y costumbres de otros países, capacidad de utilización de la informática del hotel, orientación hacia la conservación de los recursos naturales del entorno y variedad de nacionalidades del personal.

En capital organizativo: homogeneidad de la cultura organizativa, clima laboral, diseño de la estructura organizativa y adaptación de la misma al entorno, difusión interna del conocimiento, capacidad de acceso de los em-

pleados a la base de conocimiento y procesos orientados a clientes.

En el capital tecnológico: dotación tecnológica orientada a sistemas de seguridad, tecnología orientada a facilitar operaciones y ofrecer información a clientes, sistemas inteligentes de ahorro energético, existencia de un sistema de reservas informatizado y de una página web propia.

En capital relacional: grado de fidelización de clientes, nivel de ocupación del hotel, solidez de las relaciones con los proveedores, grado de subcontratación de tareas a proveedores, existencia de servicios públicos de apoyo para la infraestructura básica, firmeza y diversidad geográfica de las alianzas, conocimiento y colaboración con los competidores e importancia de apoyos en promoción y en publicidad por parte de organismos públicos turísticos.

En el capital contextual: existencia de un código de ética, de seguridad social para los empleados y sus familias, de planes de formación y de medidas de eliminación de residuos y de control de ruidos; grado de integración con el paisaje, proximidad a centros de ocio o deporte, instalaciones de transporte, zonas comerciales, espacios naturales y a patrimonio histórico-artístico.

## **COMPETENCIAS DISTINTIVAS**

Con relación a las distintas categorías de capital intelectual mencionadas anteriormente, cabe señalar que de éstas

cada empresa, según sus circunstancias y peculiaridades particulares, seleccionará aquellos activos intangibles con capacidad para contribuir al logro de ventajas competitivas. Sin embargo, en la actualidad se reconoce que además de que las ventajas competitivas permitan alcanzar beneficios por encima de la media es necesario que logren mantenerse por periodos significativos de tiempo. Para ello, se considera que los activos deberán diferenciarse, reunir ciertos atributos para considerarlos como estratégicos o competencias distintivas, por ejemplo, el ser valiosos, difíciles de imitar, escasos o raros, duraderos y difíciles de sustituir.

Los activos valiosos coadyuvan a la implantación de estrategias que crean valor para los clientes, que generan una fuerte demanda de los productos de la empresa. Las dificultades de imitación se pueden derivar de su carácter único por encontrarse fuera del alcance de los competidores o ser resultante de trayectorias históricas y desarrollos de mediano y largo plazo como pueden ser contratos y relaciones exclusivos, las patentes debidamente protegidas, marcas registradas, el dominio de una tecnología, la acumulación a lo largo del tiempo del conocimiento individual y colectivo mediante un proceso de aprender haciendo y el aprendizaje organizativo (Thompson y Strickland). Escasos o raros ya sea por tratarse de activos con una oferta limitada fija o una semifija en el sentido de que su oferta no puede expandirse en el corto plazo y a los cuales solamente tienen acceso unos cuantos de los competidores

actuales o potenciales. Duraderos como fuente de ventaja en términos de activos que no sean de rápida obsolescencia tecnológica o sujetos a cambios acelerados en las condiciones de la industria.

Difíciles de sustituir en cuanto a que no tengan equivalente estratégico, que no existan activos alternativos para satisfacer la misma necesidad.

## GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL

En términos generales, la gestión del capital intelectual como proceso comprende tres fases: identificación, medición y seguimiento y acción.

### **Fase 1: Identificación de los intangibles**

Esta fase debe tener como soporte la misión de la empresa a partir de la cual se procede a identificar aquellos *intangibles críticos*<sup>1</sup> cuyo mantenimiento y desarrollo es fundamental para el logro de los objetivos estratégicos.

Como resultado de esta etapa, la organización deberá contar con una visión clara de los intangibles críticos con que cuenta en la actualidad y de las acciones a llevar a cabo para su desenvolvimiento.

1 Los *intangibles críticos* reciben diversas denominaciones tales como *aptitudes centrales, activos estratégicos, competencias medulares y competencias distintivas*.

## **Fase 2: Medición de los intangibles**

Una vez identificados los activos intangibles críticos, la empresa deberá construir un sistema de indicadores flexibles y dinámicos que además de permitir la medición de cada uno de ellos, cuenten con atributos como el ser relevantes, comprensibles, oportunos, fiables, verificables, justificables en función de su costo-beneficio y comparables tanto en el tiempo como con otras compañías.

Para la valoración y medición del capital intelectual se han venido desarrollando diferentes modelos entre ellos: *Balanced Business Scorecard*, *Navegador de Skandia*, *Intangible Assets Monitor*, *Intellect* y *Meritum*

## **Fase 3: Seguimiento y acción**

Con posterioridad a la implantación y aplicación del sistema de indicadores, periódicamente se procederá a evaluar los resultados logrados y los efectos de las distintas actividades realizadas para su desarrollo, adquisición y aumento de valor.

## **CONSIDERACIONES FINALES**

Desde la perspectiva del diseño de la estrategia, el capital intelectual de la empresa resulta fundamental porque constituye el principal soporte para la creación de una ventaja competitiva sostenible. Si una compañía no cuenta con un sistema de gestión del capital intelectual que le permita

estructurar una estrategia efectiva, es muy recomendable que se proponga como uno de sus objetivos centrales el implementarlo y evitar acciones que impongan exigencias en áreas donde sea muy débil o tiene una capacidad no comprobada.

Las organizaciones que tienen el mérito de contar con competencias distintivas deben tener presente que llegará el momento en que éstas empezarán a erosionarse por la intensidad competitiva. En consecuencia, es imprescindible asumir un enfoque que permita desarrollar ventajas específicas que se regeneren, renuevan y dinamicen. Asimismo, no obstante que el fortalecimiento del capital intelectual es esencial para el logro de un desempeño superior, las empresas no deben abstraerse de la incidencia que sobre su desenvolvimiento pueden ejercer factores del medio ambiente externo, tanto del macroentorno como del microentorno.

## REFERENCIAS DOCUMENTALES

- Camisón, César (2002). "Las competencias distintivas basadas en activos intangibles", en Morcillo, Patricio y Fernández, Javier (Coords.). *Nuevas claves para la dirección estratégica*. España: Ariel Economía. pp. 117-151.
- Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (2004). *Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. España.
- Laudon, Kenneth C. y Laudon, Jane P. (2002). *Sistemas de información gerencial. Organización y tecnología de la empresa conectada en red*. 6ª ed. México: Prentice Hall.
- Nava, José E. (2006). "El papel de los recursos intangibles en la Empresa". Revista Electrónica *Tribuna de Debate*. En [www.madrimasd.org/revista/revista3/tribuna/tribunas2.asp](http://www.madrimasd.org/revista/revista3/tribuna/tribunas2.asp) (Consultado 7/05/2006).
- Porter, Michael E. (1985). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECSA
- Rodríguez, José M. y Rubio, Luis. "Los intangibles como elemento diferencial de los destinos turísticos". En [www.world-tourism.org/education/PDF/Ulysses.Conferences//pres/RodriguezAnton.pdf](http://www.world-tourism.org/education/PDF/Ulysses.Conferences//pres/RodriguezAnton.pdf) (Consultado 29/06/2006).
- Saloner, Garth, Shepard, Andrea. y Podolny, Joel (2005). *Administración estratégica*. México: Limusa Wiley.

Thompson, Arthur A. y Strickland III, A. J. (2004). *Administración estratégica. Textos y casos*. México: McGraw-Hill.

Copyright of Hospitalidad ESDAI is the property of Universidad Panamericana and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.