

..... jacqueline SAETTONE (\*)



## ¿Qué son los activos intangibles?

■ Las presiones competitivas que han surgido como resultado de tendencias mundiales, como la globalización y la desregulación, han hecho que innovar sea de vida o muerte para las empresas. Y la innovación es generada por una inversión creciente en activos intangibles tales como el conocimiento, la experiencia y la capacidad de los empleados, entre otros. Si el objetivo es innovar, entonces es importante comenzar por comprender qué son los activos intangibles.

Esta clasificación, adaptada por el Harvard Management Update de una propuesta presentada por el Financial Accounting Standards Board de los Estados Unidos, clasifica a los activos intangibles en siete categorías:

- Activos intangibles basados en tecnología,
- Activos intangibles basados en clientes,
- Activos intangibles basados en el mercado,
- Activos intangibles basados en la fuerza laboral,
- Activos intangibles basados en contratos/acuerdos,
- Activos intangibles basados en organización,
- Activos intangibles basados en propiedad intelectual.

Los activos intangibles basados en tecnología surgen de innovaciones en el negocio. De las actividades de Investigación y Desarrollo, como por ejemplo, una medicina desarrollada por una farmacéutica para una enfermedad para la que antes no había cura. También comprende sistemas de información, nombres o portales de internet, fórmulas secretas como la de la Coca-Cola, manuales de procedimiento, dibujos técnicos y programas de software, como aquellos desarrollados por Microsoft.

Como vemos, la capacidad para innovar es un activo intangible sumamente valioso porque tiene un efecto multiplicador, ya que genera otros activos intangibles para las empresas que a su vez, también generan riqueza.

Los activos intangibles basados en clientes son producto de las operaciones de venta de la empresa y comprenden por ejemplo, la base de clientes, ya que la misma empresa podría apalancar esa base de clientes vendiéndoles otros productos. Otros de ellos son las listas de suscriptores o socios, la información crediticia de los clientes, historias médicas, la capacidad de dar servicio a sus productos y la capacidad de servir a los clientes. Este último es un activo intangible difícil de imitar, porque crear un servicio sobresaliente requiere de la concepción, integración e implantación de diversas prácticas de operaciones, mercadeo y recursos humanos, y no hay una receta para hacerlo, como lo han podido comprobar todas las empresas que han realizado —con mayor o menor éxito— esfuerzos por elevar su nivel de servicio.

El valor de este tipo de intangible puede ser muy alto. El caso del sistema Sabre de American Airlines es revelador. El día antes de que AMR, la empresa dueña del sistema Sabre, vendiera el 18% del sistema en su primera oferta pública de acciones (OPA), fue valorada en US\$ 6.5 billones. Al día siguiente, Sabre fue valorado en US\$ 3.3 billones. Es decir, que el mercado consideró que el valor del sistema, constituía alrededor de la mitad del valor total de AMR.

Identificar cuáles son los activos intangibles de las organizaciones, es el primer paso para aprender a generar valor a través de ellos. En un posterior artículo, continuaremos con esta clasificación.

(\*) Profesora de la Universidad del Pacífico



jacqueline SAETTONE (\*)



## ¿Qué son los activos intangibles? (II)

■ En un artículo anterior (*Gestión*, 20.10.03) iniciamos una clasificación de intangibles y hablamos de aquellos basados en tecnología y en clientes. En este artículo continuamos con ella.

La tercera categoría de activos intangibles son aquellos basados en el mercado. Ellos se derivan del esfuerzo de mercadeo y consisten, por ejemplo, en marcas. Pensemos en Disney o Coca-Cola cuyo valor de mercado es muy superior a su valor en libros. También comprende activos como sistemas de distribución, que son estratégicos, por ejemplo, para la industria cervecera y de gaseosas. Pensemos en el caso de Kola Real, que cuenta con una red de distribución sui generis,

te. Lo hacen a una distancia lo suficientemente cercana como para que el cliente sepa que están allí si los necesita y lo suficientemente lejana como para que el cliente no se sienta presionado o vigilado - un conocimiento tácito que no puede leerse en ningún manual. Otros activos intangibles basados en la fuerza laboral son la capacidad de gerencia comprobada, el talento excepcional, y los programas continuos de reclutamiento, capacitación y retención.

En Estados Unidos, el 71% de las empresas más grandes fueron fundadas por empresarios que explotaron innovaciones desarrolladas justo antes de convertirse en empresarios, cuando trabajaban para su empleador anterior. Debemos preguntarnos cuánto valor le hubieran agregado a su empleador si éste hubiese sido capaz de crear las condiciones adecuadas para mantener a este empleado, por ejemplo, convirtiéndolo en un socio. El empresario británico Richard Branson, dueño de Virgin -un conglomerado que está en las industrias de aerolíneas, gaseosas y música, entre otras-, ha sabido explotar el talento



conformada por microempresarios. Otros activos son programas publicitarios, espacios de repisa y presencia en mercados geográficos, entre otros.

La cuarta categoría comprende activos intangibles basados en la fuerza laboral. Se vinculan al valor de los empleados, que hoy en día son la fuente más importante de ventaja competitiva para las empresas. Incluye activos como el conocimiento técnico. Pensemos; por ejemplo, en el conocimiento que utiliza un neurocirujano para realizar una operación. Un neurocirujano es tanto un trabajador manual, como un trabajador del conocimiento. Utiliza sus manos para operar, pero debe tener conocimientos específicos y profundos para saber cómo operar. También el personal entrenado es un activo intangible. Por ejemplo, en empresas de bienes de lujo como Bulgari, los vendedores saben exactamente a qué distancia pararse con respecto a un cliente.

empresarial de sus empleados. Los empleados que tienen una idea de negocio tienen el canal abierto para presentarle sus propuestas. Si le parecen interesantes, invierte en el proyecto convirtiéndolos en socios. Eso fue lo que ocurrió cuando una empleada que iba a casarse se dio cuenta de lo complicado que era manejar todos los detalles de una boda. Entonces, le sugirió a Branson que creara una tienda que se ocupara de vender y de coordinar todo lo necesario para planear un matrimonio. Así se creó Virgin Bride, un negocio de gran éxito en el Reino Unido. Tanto Branson como su empleada se enriquecieron.

En un siguiente artículo concluiremos nuestra clasificación de intangibles, analizando aquellos basados en contratos, organización y propiedad intelectual.

(\*) Profesora de la Universidad del Pacífico.