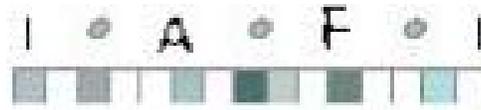
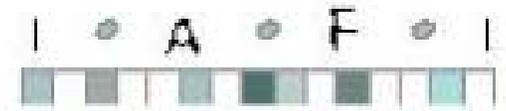
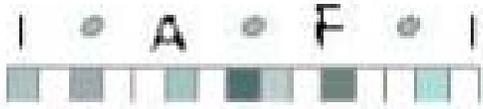


El método SKANDIA y el control de intangibles



Miguel Moya Claramunt

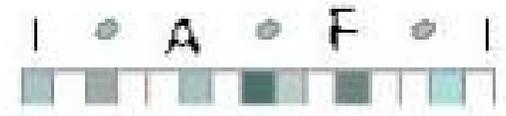
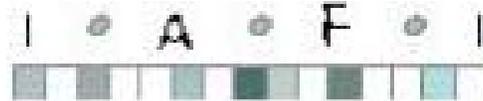


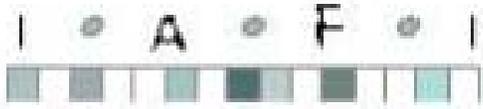


Índice

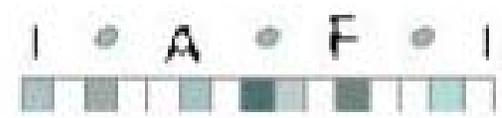


- Introducción.
- Conceptos previos.
- Capital Intelectual.
 - Informe de Capital Intelectual
 - Valor Skandia
 - Navegación
 - Gestión de Capital Intelectual





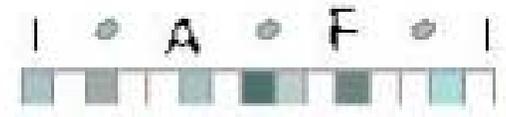
Índice (II)

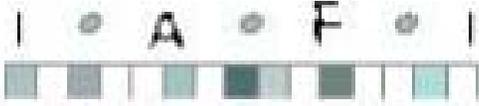


- Navegador Skandia.
 - Tareas de navegación.
- Enfoque financiero.
 - Indicadores.
- Enfoque hacia el cliente.
 - Índice de atracción de clientes
 - Sistema métrico de Skandia aplicado al cliente.

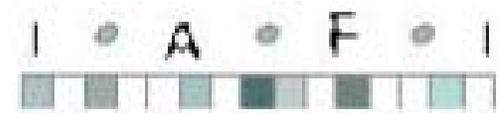


- Índices Skandia

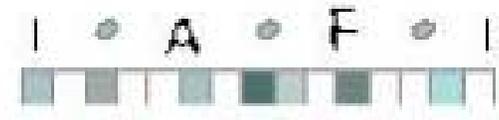


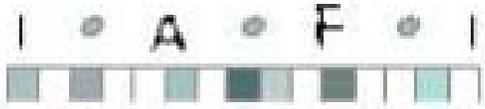


Índice (III)

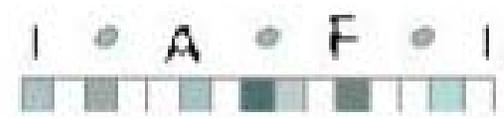


- Enfoque renovación y desarrollo.
 - Indicadores Skandia.
- Enfoque humano.
 - Valoración de empleados(Skandia).
- Informe capital intelectual.
- Informe capital intelectual de Skandia.
- Puntos en común.
- Reacciones y necesidades.

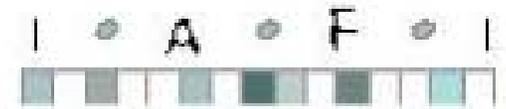
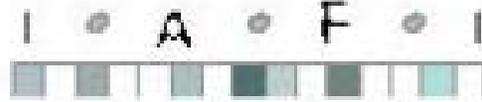




Índice (IV)



- Modelo del informe de Edvisson y Malone.
- Futuro.
- Bibliografía.



Introducción

- La diferencia entre valor contable y valor de mercado de las empresas es problemático para la propia empresa, personal, accionistas (sobre todo pequeños inversores) y para el estado.
- Lo que da valor a la empresa son los factores dinámicos ocultos bajo sus activos y productos y para Skandia, empresa sueca de seguros y servicios financieros estos factores son básicamente de dos clases: capital humano (no es propiedad de la empresa) y capital estructural (propiedad de la empresa y negociable).
- En 1991 Skandia nombra director del departamento corporativo de capital intelectual a Leif Edvinsson.

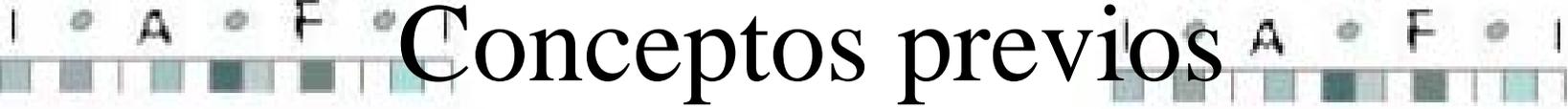
Introducción (II)

- En mayo de 1995 Skandia publicó el primer informe sobre capital intelectual como suplemento al informe financiero.
- En la base del modelo Skandia esta la idea de que el verdadero valor del rendimiento de una empresa está en su capacidad de crear valor sostenible persiguiendo una visión del negocio y su estrategia resultante. Partiendo de esa estrategia se puede determinar ciertos factores de éxito que es preciso maximizar.
- Estos factores se pueden agrupar en cuatro áreas de *enfoque*: financiera, clientes, proceso, renovación y desarrollo y una quinta común la humana.
- Combinando estos cinco factores se crea un nuevo modelo de presentar informes que Skandia llamó el *navegador* y da una descripción sistemática de la capacidad de la empresa para transformar capital intelectual en capital financiero.

I • A • F • Introducción (III) A • F • I

- Hay más empresas que hacen sus propios informes, que cada vez se hacen más imprescindibles.
- El capital intelectual no se limita a empresas lucrativas; Se puede aplicar igualmente a las entidades sin ánimo de lucro, al ejército, a las iglesias, hasta a los gobiernos.





Conceptos previos

- Edvinsson. “Desde hacía tiempo no dejaba de sorprenderme la paradoja fundamental de la inversión en los negocios modernos; si una empresa invierte en las cosas que la hacen competitiva, como capital humano y tecnología informática, a CP, sufre un deterioro en la cuenta de Pérdidas y Ganancias, lo cual reduce el balance de situación y en consecuencia reduce el valor en libros de la organización. En otras palabras, cuanto más invierta la empresa moderna en su futuro, tanto menor es el valor en libros. Esto es absurdo. Necesitábamos un nuevo sistema de valoración”.



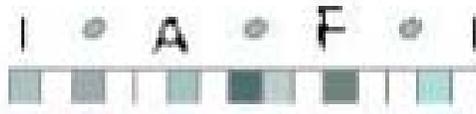
Conceptos previos (Activos)

- Activo es todo aquello que posee una empresa y que tiene un precio en términos de dinero. Tenemos activos fijos, activos circulantes, activos financieros y activos intangibles que no tienen existencia material pero que son valiosos para la empresa.. Por lo general son a largo plazo y no se valoran hasta que la empresa se vende.
- Algunos son obvios: patentes, marcas de fábrica, derechos de autor.. Que dan una ventaja competitiva que se refleja en el balance. Otros parecen afectar a los pasivos I+D que son amortizables. Otros, ocultos, surgen cuando se compra una empresa por un precio superior al contable se le llama fondo de comercio o *goodwill* también es amortizable pero ¿qué % por encima del valor contable es goodwill, estafa u otro concepto como activo intangible?

Conceptos previos (Capitales ocultos)

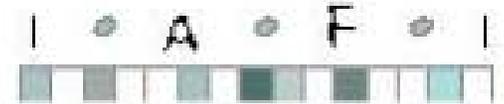
- Los valores ocultos tienen tres formas básicas :
 - Capital humano.
 - Capital estructural: organizacional, innovación y proceso.
 - Capital clientela.
- El reto será captar el valor final de la organización.
- Cualquier informe de capital intelectual deberá ser un documento vivo, dinámico, humano. Contener los indicadores pertinentes y presentar esas medidas en una forma que sea fácilmente comprensible, aplicable y aun comparable entre las distintas empresas.

Capital Intelectual

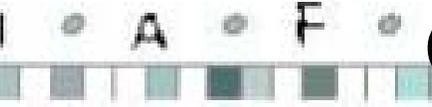


- En Skandia en 1992 surgen tres conceptos fundamentales:
 - 1 el capital intelectual es información complementaria, de la información financiera, no información subordinada.
 - 2 el capital intelectual es ~~capital~~ no financiero y representa el salto escondido entre ~~valor de mercado~~ y valor de libros.
 - 3 el capital intelectual es una partida de pasivo, no del activo.

•

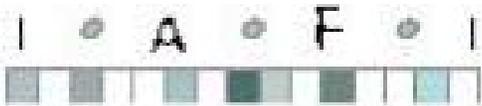


Capital Intelectual (II)



Propiedades
Intelectuales

Activos	Pasivos	Balance situación
Goodwill Tecnología Competencia	Capital Intelectual	Valores Ocultos

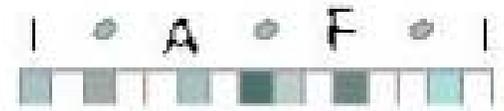




Capital Intelectual (III)



- Definen de manera preliminar :*capital intelectual es la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales que dan a Skandia una ventaja competitiva en el mercado.*
- El *valor* de capital intelectual era el grado en que estos activos intangibles se pudieran convertir en rendimientos financieros para la empresa.
- Se fijan las siguientes metas:



Capital Intelectual (IV)

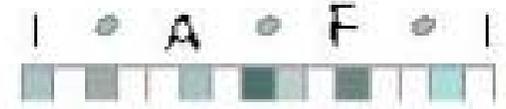
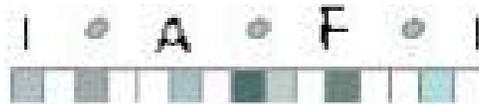
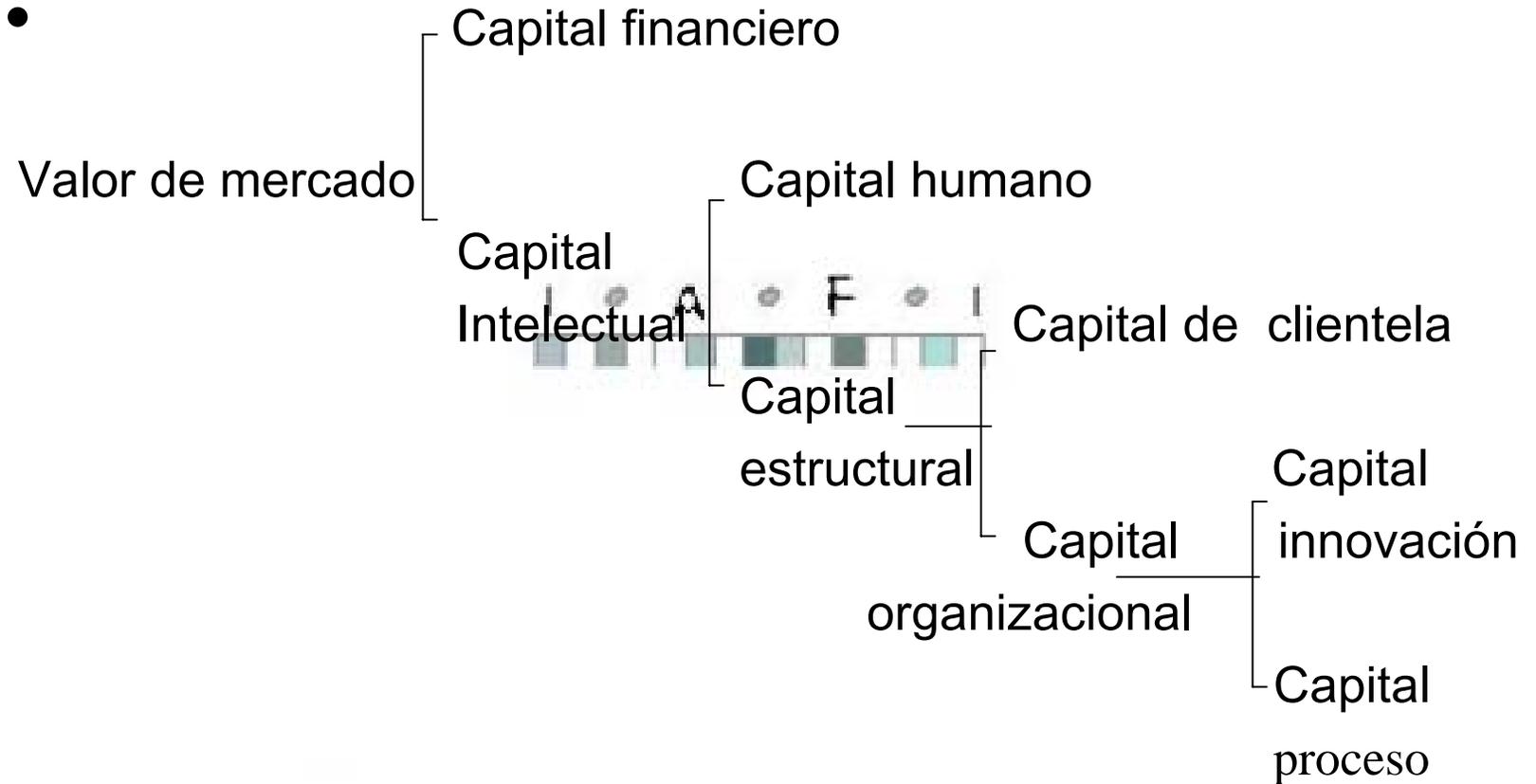
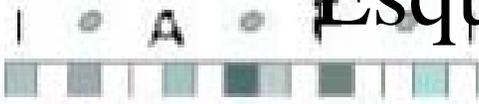
- 1 identificar y realizar la visibilidad y mensurabilidad de los activos intangibles.
- 2 captar y sostener la accesibilidad mediante tecnología de intercambios de conocimientos.
- 3 cultivar y canalizar el capital intelectual por desarrollo profesional, entrenamiento e intercambio de información computadorizada.
- 4 capitalizar y fortalecer agregando valor mediante un reciclaje más rápido de los conocimientos y aumento de la transferencia de destrezas y experiencia aplicada.
- Surge una larga lista de valores ocultos que llevan a la definición

$\text{capital humano} + \text{capital estructural} = \text{capital intelectual}$.

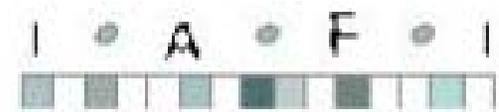
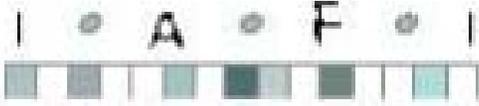
Capital Intelectual (Informe)

- Después de la prueba Skandia AFS se pasó a un informe público y completo del capital intelectual de Skandia como grupo a fines de 1994 como suplemento del informe anual para Skandia . seis meses después Skandia publica un informe provisional centrado en *renovación y desarrollo*. En primavera de 1996 se publica el suplemento del informe anual para 1995.
- Se pretendía crear un modelo que atienda a la valoración y a la navegación. Por lo que, al mismo tiempo, establece un esquema de valor:

Esquema de valor Skandia



Navegación



- La navegación se puede definir como la búsqueda de otro lenguaje de informes dinámicos más allá de la administración. En particular, se encamina a destacar el proceso continuo de fortalecer la sostenibilidad de la organización a largo plazo y nutrir sus raíces para la generación sostenida del flujo de fondos.
- El Navegador de Skandia surge de una matriz de necesidades, del deseo de vincular las distintas áreas de enfoque del capital intelectual, mostrar como actúan y colocarlas cronológicamente dentro de la empresa.
- Es un instrumento de desarrollo, organizador y guía para los usuarios y ayuda a gestionar la empresa.



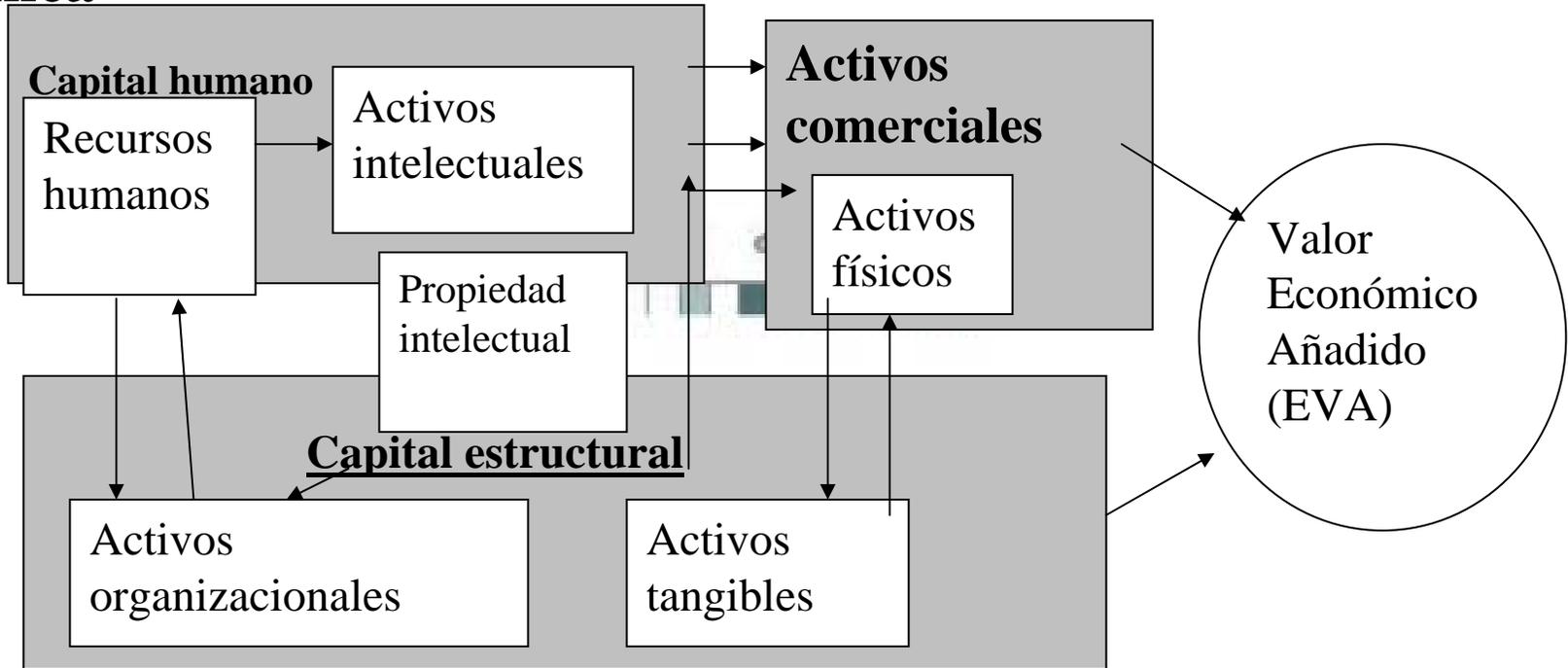
Gestión de Capital Intelectual

Dinámica

IC

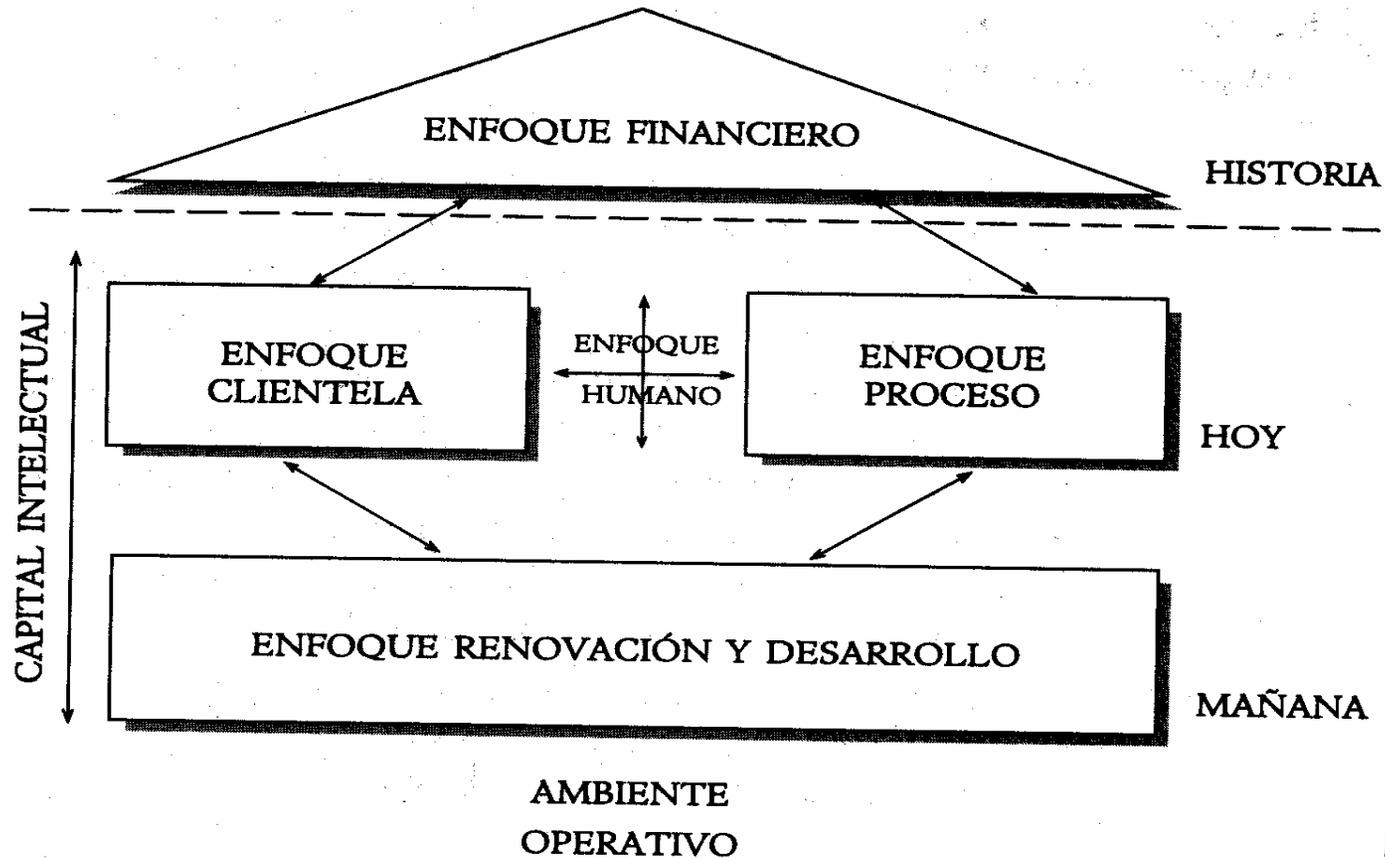
Principales
Valores

“oquitos”



Navegador Skandia

- El navegador Skandia se puede representar:



Tareas de navegación

- *Mirar hacia dentro , a los indicadores:* debe organizar, ser guía, vincularlos y enlazarlos.
- *Mirar hacia arriba, hacia las más amplias medidas de valor:* debe procesar los datos obtenidos, concertarlos y obtener cifras globales que se puedan usar para juzgar la fortaleza del capital intelectual y compararlas con otras organizaciones.
- *3 mirar hacia fuera, hacia el usuario* porque comprender e incluir es más fácil en la teoría que en la práctica.
- Se hace necesario introducir en el informe el tiempo. De manera que los cambios producidos se presenten en tiempo real.



Enfoque financiero

- La historia de los negocios es en realidad la asignación de un valor monetario a toda actividad y a todo activo. En algún momento del futuro, todo capital intelectual, para que tenga valor ha de convertirse en dinero.
-



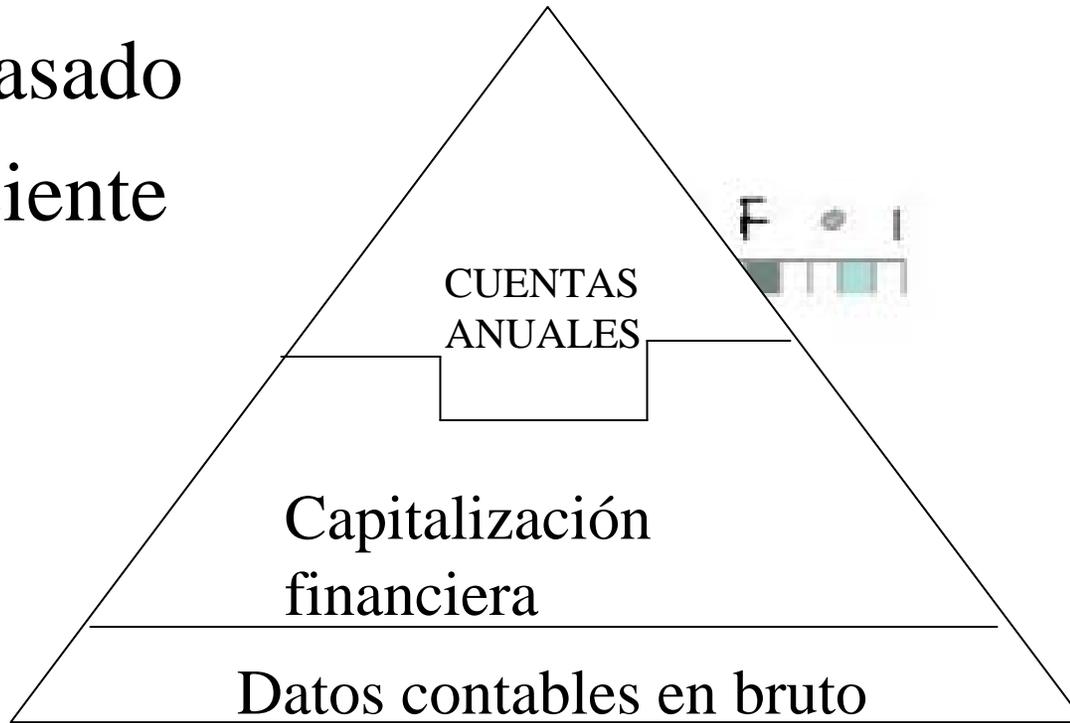
ENFOQUE FINANCIERO

Pasado Registros de contabilidad

Remoto Financiera

• Pasado

Reciente



PRESENTE

Capitalización financiera. Indicadores

- 1 *Activos financieros*(\$)
- 2 *Activos financieros/ empleado* (\$)
- 3 *Ingresos/ empleado*(\$)
- 4 *Ingresos/ activos administrados* (%)
- 5 *Ingresos por primas de seguros*(\$).
- 6 *Ingreso/ primas provenientes de nuevos negocios*(\$).
- 7 *Facturación / empleado* (\$).
- 8 *Tiempo del cliente / atención del empleado* (%).

Capitalización financiera. Indicadores(II)

- 9 *Resultado de la actividad aseguradora/ empleado (\$).*
- 10 *Proporción de pérdidas en comparación con promedio del mercado (%).*
- 11 *Rentabilidad de los capitales propios (%).*
- 12 *Beneficios de las actividades ordinarias(\$).*
- 13 *Valor de mercado(\$).*
- 14 *Valor de mercado / empleado (\$).*
- 15 *Rendimiento sobre valor neto de activos(%).*
- 16 *Rendimiento sobre valor neto resultante del gasto en un nuevo negocio(\$).*
- 17 *Valor añadido /empleado (\$)*

Capitalización

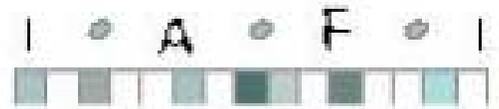
financiera. Indicadores (III)

- 18 *Gasto en informática/ gasto administrativo*(%).
- 19 *Valor añadido/ empleados en informática* (\$)
- 20. *Inversiones en informática* (\$).
- Se dan 4 tipos de índices: Acumulativos, competitivos, comparativos y combinados.
- Edvinsson y Malone proponen, para cualquier empresa, unas pequeñas modificaciones.
- El reto inmediato ahora es empezar a establecer y mejorar los indicadores financieros del capital intelectual, empezar a medirlo y declararlo y poner a prueba su utilidad en el trabajo de todos los días y compartir sus resultados con todo el sector para que pueda ser considerado norma.



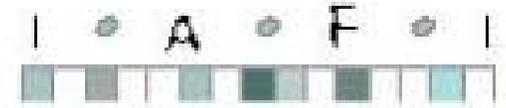
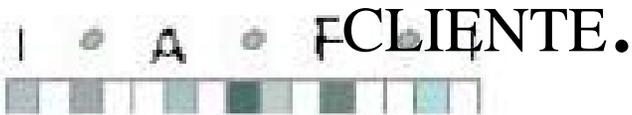
El enfoque hacia el cliente

- La revolución digital ha creado infinidad de nuevos productos y nuevas maneras de adquisición. Interesa el cliente fiel.
- El cliente actualmente pide servicio total y satisfacción total.
- Se busca “el éxito con el cliente” para la creación conjunta de valor. Para ello, la empresa necesita que el cliente diga lo que quiere, pero este no siempre lo sabe, e información personal por lo que se necesita confianza.
- Han surgido un nuevo tipo de relación con el cliente: co-destino.



El enfoque hacia el cliente (Índice de atracción de clientes)

- A. TIPO DE CLIENTE
- B. DURACIÓN DEL CLIENTE
- E. ÉXITO CON EL CLIENTE
- D. APOYO AL CLIENTE
- C. PAPEL DEL CLIENTE



El enfoque hacia el cliente

(Sistema métrico de Skandia aplicado al cliente)

- 1 *Cuota de mercado (%)*
- 2 *Número de cuentas (#)*
- 3 *Clientes perdidos (#)*
- 4 *Accesibilidad por teléfono (%)*
- 5 *Pólizas sin rescate (%)*
- 6 *Puntuación de clientes (%)*
- 7 *Visitas de los clientes a la empresa(#)*
- 8 *Días dedicados a visitar a los clientes(#)*.
- 9 *Cobertura de mercado(%)*

El enfoque hacia el cliente

(Sistema métrico de Skandia aplicado al clienteII)

- 10 *Índices de inmuebles desocupados (%)*.
- 11 *Ingreso bruto de arrendamientos/empleado (\$)*.
- 12 *Número de contratos (#)*
- 13 *Ahorro/ contrato (\$)*
- 14 *Puntos de venta(#)*
- 15 *Número de fondos (#)*
- 16 *Número de directivos de fondos (#)*
- 17 *Número de clientes internos de informática (#)*
- 18 *Número de clientes externos de informática (#)*

El enfoque hacia el cliente (Sistema métrico de Skandia aplicado al clienteIII)

- 19 *Número de contratos/ informática-empleado Número de clientes internos de informática (#)*
- 20 *Capacidad de clientes, en informática(%)*.
- Edvinsson y Malone proponen, para cualquier empresa, unas pequeñas modificaciones
- Observamos que en el capital intelectual financiero la mayoría de los indicadores están en unidades monetarias y el resto en porcentajes. Aquí, en capital intelectual de clientela, hay menos medidas monetarias, más porcentajes e índices y una preponderancia de medidas numéricas: número de contratos, número de fondos, etc.



Enfoque proceso

- Este enfoque tiene que ver con el papel de la tecnología como herramienta para sostener la empresa general de creación de valor. Las nuevas tecnologías han hecho posible nuevas relaciones de la empresa con cada uno de sus interlocutores.
- Las empresas vienen gastando centenares de miles de millones en informática para mejorar su eficiencia y productividad, se han hecho más rápidas y adaptables, mayor flexibilidad organizacional, mejorado sus productos, alcanzado nuevos mercados, y ha hecho posible nuevos tipos de relaciones de empresa virtual.



Enfoque proceso(II)

- La tecnología tiene un coste, y este coste tecnológico y, por extensión, del capital intelectual se ha de medir.
- Se ha de buscar la tecnología adecuada y evitar elegir : tecnología, proveedor, aplicaciones y filosofía equivocada.
- Los índices proceso han de evitar estos errores y velaran por:
 - 1 Valorar las tecnologías únicamente cuando contribuyen al valor de la firma.
 - 2 Vigilar la edad y el apoyo actual por parte del vendedor .
 - 3 Medir no sólo especificaciones de rendimiento del proceso sino su aportación de valor real a la productividad empresarial
 - 4 Incorporar un índice de rendimiento de proceso en relación con metas establecidas de rendimiento de proceso.

Enfoque proceso(Skandia)

- 1. *Gasto de administración/ activos manejados (#).*
- 2. *Gasto de administración/ ingresos totales (#).*
- 3. *Coste de los errores administrativos/ Ventas (%).*
- 4. *Rendimientos de las inversiones comparado con la media del sector (%).*
- 5. *Tiempo de procesamiento, desembolsos (#).*
- 6. *Contratos registrados sin errores (#).*
- 7. *Operaciones desarrollados por empleado y mes (#)*

Enfoque proceso(SkandiaII)

-
- 8. *Ordenadores personales/ empleado (#).*
- 9 *Ordenadores portátiles/ empleado (#).*
- 10 *Gasto administrativo/ empleado (#).*
- 11 *Gasto en tecnología informática (TI)/ empleado (\$).*
- 12 *Gasto en TI/ gasto administrativo(%).*
- 13. *Personal de TI/ personal total (%).*
- 14. *Gasto administrativo/ total primas (%).*

Enfoque proceso(SkandiaIII)

- 15. *Capacidad de TI (capacidad de la memoria) (#).*
- 16. *Inversión en TI(\$).*
- 17. *Empleados que trabajan en su casa/ total empleados (%)*
- 18 *Competencia de los empleados en TI (#).*
- 19. *Objetivo de calidad empresarial.*
- 20. *Rendimiento empresarial/ objetivo de calidad(%).*
- 21. *Contribución del inventario de TI de menos de 2 años/ objetivo de calidad (%)*

Enfoque proceso(SkandiaIV)

- 22. *Inversión en TI de menos de 2 años/ aumento de ingresos (%)*.
- 23. *Inversión en TI de ~~menos~~ de 2 años/ aumento de ganancias (%)*.
- 24. *Valor de inventario de TI interrumpido por fabricante (\$)*.
- 25. *Valor de inventario de TI interrumpido/ Inventario de TI (%)*
- 26. *Coste de reposición de inventario de TI (inclusive software incompatible) interrumpido por fabricante (\$)*.

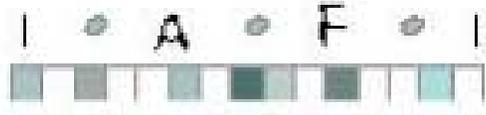


Enfoque proceso(Skandia V)

- 27 *Valor de inventario de TI de fabricantes que ya no existen.*
- 28 *Inventario de TI huérfano/ Inventario de TI(%) inventario de TI interrumpido por fabricante (\$).*
- 29 *Coste de reposición de inventario de TI huérfano (Incluyendo software incompatible).*
- 30 *Capacidad de TI/ empleado (#) .Rendimiento de TI/ empleado Valor.*



31 *Capacidad de TI/ empleado.*

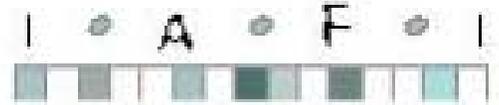
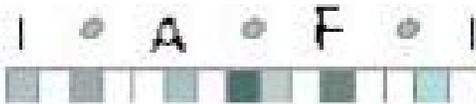




Enfoque de renovación y desarrollo



- Trata de captar las oportunidades que definen el futuro de la empresa que dependerá de su adaptabilidad y fortaleza pues los grandes cambios económicos o hechos de fuerza mayor no depende de la empresa.
- Hay áreas donde la empresa puede prepararse para el futuro y promover su renovación y desarrollo; Clientes, mercados, productos y servicios, socios estratégicos, infraestructura y empleados



Enfoque de renovación y desarrollo (Skandia)

- 1. *Gasto en desarrollo de competencia/ empleado (\$).*
- 2. *Índice de empleados satisfechos (#).*
- 3. *Gasto en márketing/ cliente(\$)*
- 4. *Gasto en márketing/ activos manejados (\$)*
- 5. *Participación en horas de “Método y tecnología” (%).*
- 6. *Participación en horas de formación (%)*
- 7. *Participación en horas de desarrollo(%)*
- 8. *Gasto en I+D/ gasto administrativo (%)*
- 9. *Gasto en TI/ gasto administrativo (%)*

Enfoque de renovación y desarrollo (SkandiaII)

10. *Gasto en formación/ empleado (\$).*
11. *Gasto en formación/ Gasto administrativo (%).*
12. *Margen proveniente de nuevos lanzamientos (%).*
13. *Aumentos en margen neto(%).*
14. *Gasto de desarrollo de negocios/ gasto administrativo (%).*
15. *Proporción de empleados menores de 40 años (%).*
16. *Gasto en TI para desarrollo/ Gasto en TI (%).*
17. *Gasto en TI para formación/ Gasto en TI (%).*
18. *Recursos de I+D/ recursos totales (%).*

I • A • F • Enfoque humano • A • F • I

- Todas las secciones del navegador actúan unas con otras en grados diversos pero sólo el factor humano penetra en todas las demás.
- El enfoque humano es la parte más difícil de medir. No hay una manera sencilla de medir lo que está en la mente y en el corazón de directivos y empleados
- Por esta razón un sistema de indicadores tiene que ser :
Bien pensado a fin de medir lo importante, bien diseñado y teleológico.
- Difícil de medir los costes de trabajo, la capacidad productiva y reflejar económicamente una aptitud.



Valoración de empleados (Skandia)



- 1. *Índice de liderazgo (%)*
 - 2. *Índice de motivación (%)*.
 - 3. *Índices de empleados con responsabilidades (de 1000) (#) .*
 - 4. *Número de empleados (#)*.
 - 5. *Número de empleados/ Número de empleados en alianzas (%)*
 - 6. *Rotación de empleados (%)*.
 - 7. *Promedio de años de servicio en la empresa (#)*
- 
- 

Valoración de empleados (Skandia II)

- 8. *Número de directivos (#).*
- 9. *Número de mujeres directivas (#).*
- 10 *Gasto en formación/ empleado (\$).*
- 11. *Promedio de edad de los empleados*
- 12. *Proporción de empleados menores de 40 años (%).*
- 13. *Tiempo en formación (días/año).*
- 14. Edvinsson y Malone amplían esta lista.
- Este enfoque humano se encuentra en tierra de nadie, roza con cada uno de los otros cuatro enfoques: de clientela, de proceso, financiero y de renovación y desarrollo. De la dinámica de estas interconexiones es de donde surge el delicado equilibrio entre las personas y la institución.



Informe del capital intelectual

- El navegador proporciona en cada uno de sus 5 enfoques un conjunto de indicadores destinados a iluminar de una forma dinámica y oportuna la fuerza impulsora del valor de la empresa.
- El valor de la empresa no proviene directamente de ninguno de los factores de capital intelectual sino de la interacción de todos ellos.
- Necesitamos ahora sintetizar todas estas partes en un todo coherente. Las medidas vistas de Skandia en los capítulos anteriores se han tomado de informes de algunas divisiones. Se trata ahora de presentarlo en un solo formato.

Informe del capital intelectual de Skandia

- Enfoque financiero
- 1 *Activos fijos*(\$).
- 2 *Activos fijos/ empleado*(\$)
- 3 *Ingresos/ empleado* (\$)
- 4 *Ingresos/ activos administrados* (%)
- 5 *Ingresos por primas* (\$).
- 6 *Ingreso/ primas provenientes de nuevos negocios*(\$).
- 7 *Facturación / empleado* (\$).
- 8 *Tiempo del cliente / atención del empleado* (%).
- 9 *Resultado de seguros/ empleado* (\$).

Informe del capital intelectual de

Skandia(II)

10 *Proporción de pérdidas en comparación con promedio del mercado (%)*.

- 11 *Rentabilidad del capital(%)*.
- 12 *Resultados de las actividades ordinarias(\$)*.
- 13 *Valor de mercado(\$)*.
- 14 *Valor de mercado / empleado (\$)*.
- 15 *Rendimiento sobre valor neto de activos(%)*.
- 16 *Rendimiento sobre valor neto resultante del gasto en un nuevo negocio(\$)*.
- 17 *Valor añadido /empleado (\$)*
- 18 *Gasto en informática/ gasto administrativo(%)*.
- 19 *Valor añadido/ empleados en informática (\$)*
- 20. *Inversiones en informática (\$)*.

Informe del capital intelectual de Skandia(III)

ENFOQUE AL CLIENTE

- 1 Cuota de mercado (%)
- 2 Número de clientes (#)
- 3 Clientes perdidos (#)
- 4 Accesibilidad por teléfono (%)
- 5 Pólizas sin rescate (%)
- 6 Puntuación de clientes (%)
- 7 Visitas de los clientes a la empresa(#)
- 8 Días dedicados a visitar a los cobertura(#).
- 9 Cobertura de mercado(%)

Informe del capital intelectual de Skandia(IV)

- 10 índices de inmuebles desocupados (%)
- 11 ingreso bruto de arrendamientos/ empleado (\$).
- 12 índices de empleados satisfechos
- 13 número de contratos (#)
- 14 economía/ contrato (\$)
- 15 tasa de rescate (%)
- 16 puntos de venta(#)
- 17 número de directivos de fondos (#).
- 18 número de fondos.
- 19 Número de clientes internos de informática (#)
- 20 Número de clientes externos de informática (#)
- 21 Número de contratos/ informática- empleado
- 22 Competencias de clientes en informática(%)

Informe del capital intelectual de Skandia(V)

- EL ENFOQUE DE PROCESO
- 1 Gasto de administración/ activos manejados (#).
- 2 Gasto de administración/ ingresos totales (#).
- 3 Coste de los errores administrativos/ ingresos (%).
- 4 Rendimientos total comparado con índice (%).por empleado y mes
- 5 Tiempo de proceso/ Desembolsos (#)
- 6 Solicitudes registradas sin errores(#)
- 7 Puntos de función/ empleado-mes (#)
- 8 Ordenadores personales/ empleado (#).

Informe del capital intelectual de Skandia(VI)

- 9 Ordenadores portátiles/ empleado (#).
- 10 Gasto administrativo/ empleado (#).
- 11 Gasto en tecnología informática (TI)/ empleado (\$).
- 12 Gasto en TI/ gasto administrativo(%).
- 13 Personal de TI/ personal total (%).
- 14 Gasto administrativo/ total primas (%).
- 15 Capacidad de de la memoria) (#).
- 16 Variación de inventario de TI (\$)

Informe del capital intelectual de Skandia(VII)

- ENFOQUE DE RENOVACIÓN Y DESARROLLO
- 1. Participación en oportunidades.
- 2. Gasto en desarrollo de competencia/ empleado (\$).
- 3. Índice de empleados satisfechos (%).
- 4. Gasto en márketing/ cliente(\$).
- 5. Gasto en márketing/ activos manejados (\$).
- 6. Participación en horas de “Método y Tecnología” .
- 7. Participación en horas de formación (%).
- 8. Participación en horas de desarrollo(%).
- 9. Gasto en I+D/ gasto administrativo (%).

Informe del capital intelectual de Skandia(VIII)

10. Gasto en TI/ gasto administrativo (%).
- 11. Gasto en formación/ empleado (\$).
- 12. Gasto en formación/ Gasto Administrativo (%).
- 13. Prima por nuevos lanzamientos (%).
- 14. Aumentos de prima neta(%)..
- 15. Gasto de desarrollo de negocios/gasto administrativo (%).
- 16. Proporción de empleados menores de 40 años (%).
- 17. Gasto en TI para desarrollo/ Gasto en TI (%).
- 18. Gasto en TI para formación/ Gasto en TI (%)
- 19. Recursos de I+D/ recursos totales (%).

Informe del capital intelectual de Skandia(IX)

- ENFOQUE HUMANO
- 1. Índice de dirección (%)
- 2. Índice de motivación (%).
- 3. Índices de facultades (de 1000) (%).
- 4. Número de empleados (#).
- 5. Rotación de empleados (%)
- 6. Promedio de años de servicio en la empresa (#)
- 7. Número de directivos (#).
- 8. Número de mujeres directivas.

Informe del capital intelectual de Skandia(X)

- 9. Gasto en formación/ empleado (\$).
- 10. Promedio de edad de los empleados (#).
- 11. Tiempo de formación (días/ año) (#).
- 12. Competencia de la plana mayor en TI (#).
- 13. Empleados que trabajan en casa/ total empleados (%).
- El informe de capital intelectual de Skandia contiene 91 indicadores distintos, lo cual es un número abrumador; y aunque las empresas institucionalicen y utilicen la informática siguen siendo excesivos.. Puede ser factible y deseable en el futuro cuando las empresas inspeccionen todas sus actividades en tiempo real, pero no actualmente.



Puntos en común

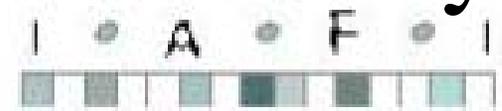
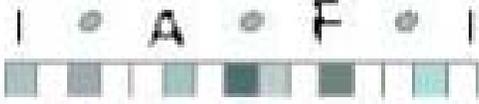
- Sveiby está midiendo activos intangibles desde 1989 y divide el capital intelectuals: estructura interna, estructura externa y competencia de los empleados.
- Celemi desde 1995 divide los activos intangibles en tres categorías: clientes, organización y personal.
- Existe uniformidad a su vez apoya la idea de que el capital intelectual no solamente existe y se puede medir, sino que el proceso de medición es común a distintas organizaciones.



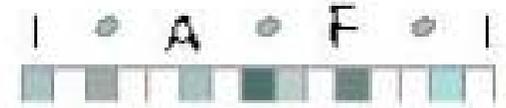
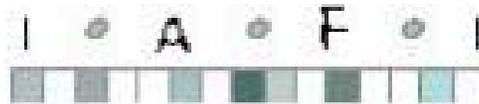
Reacciones y necesidades

- Algunos directivos pueden pensar que no es muy conveniente compartir la información, sobre todo los errores, con la competencia, que el modelo es caro y que se pone en cuestión una contrastada contabilidad.
- Cada vez es más imposible guardar secretos indefinidamente. Es conveniente compartir información y los problemas se han de resolver. El informe de capital intelectual no es solo para el exterior sino también para que la empresa se conozca mejor, se fortalezca y aproveche las ventajas competitivas que le ofrece y a la contabilidad se le ofrece todo un mundo de investigación.
- Es necesario llegar a la estandarización contable.

Modelo de informe de Edvisson y Malone



- Es imposible un modelo de capital intelectual para todos. Cada empresa adaptará el modelo a sus características particulares. Habrá unos índices básicos y otros específicos.
- Buscan **Capital Intelectual Organizacional = $i \cdot C$** ;
- C es el valor del Capital Intelectual en unidades monetarias, e i es el coeficiente de eficiencia con que la organización está usando ese capital.



Modelo de informe de Edvisson y Malone (II)

- Proponen un modelo de informe de Capital Intelectual con indicadores de Enfoque Financiero (18), Cliente (20); Proceso (19) y Renovación y desarrollo (32); el Enfoque humano(22) con tres clases de medidas : recuento directo (#);% y unidades monetarias(\$). Ahora bien las cantidades de recuento directo están destinadas a transformarse en índices, cuando se comparan con otros de su misma especie, mediante una razón aritmética (%)o en dinero, por lo tanto, sólo hay dos tipos de medidas.
- C se obtiene de los siguientes indicadores representativos de los cinco enfoques :

Modelo de informe de Edvisson y Malone (III)

- 1. Ingresos resultantes de operación de nuevos negocios (nuevos programas/servicios)
- 2. Inversión en desarrollo de nuevos mercados
- 3. Inversión en desarrollo del sector
- 4. Inversión en desarrollo de nuevos canales
- 5. Inversión en TI para ventas, servicio y apoyo
- 6. Inversión en TI para administración
- 7. Variación en la inversión en TI1.
- 8. Inversión en apoyo de clientes
- 9. Inversión en servicio a clientes

Modelo de informe de Edvisson y Malone (IV)

- 10. Inversión en formación de clientes.
- 11. Gasto en clientes no relacionados con productos.
- 12. Inversión en desarrollo de competencia de los empleados.
- 13. Inversión en apoyo y formación de empleados para nuevos productos
- 14. Formación especial para empleados sin base en la empresa
- 15. Inversión especial en formación, comunicación y apoyo para empleados con contrato indefinido de tiempo completo

Modelo de informe de Edvisson y Malone (V)

- 16. Programas especiales de formación y apoyo para empleados temporales de tiempo completo.
- 17. Programas especiales de formación y apoyo para empleados temporales de medio tiempo.
- 18. Inversión en desarrollo de sociedades y operaciones conjuntas.
- 19. Actualización de sistemas de intercambio electrónico de datos.
- 20. Inversión en identificación de marca (logo/nombre)
- 21. Inversión en patentes nuevas, copyright.

Modelo de informe de Edvisson

y Malone (VI)

- Para obtener el coeficiente de eficiencia del capital intelectual proponen los siguientes índices en medidas actuales.
- 1. Cuota de mercado (%).
- 2. Índice de satisfacción de clientes (%).
- 3. Índice de liderazgo (%).
- 4. Índice de motivación (%).
- 5. Índice de recursos de I+ d/recursos totales (%).
- 6. Índice de horas de formación (%).
- 7. Rendimiento/ meta de calidad (%).
- 8. Retención de empleados(%).

Modelo de informe de Edvisson y Malone (VII)

- 9. Eficiencia administrativa/ ingresos (recíproco de errores administrativos / ingresos) (%).
- Estos nueve índices se combinan en un solo porcentaje que refleje el grado de eficiencia con que la empresa aprovecha su capital intelectual .
- La ecuación que proponen es: $i = (n/x)$; donde n es igual a la suma de los valores decimales de los 9 índices de eficiencia y x es el número de esos índices.
- En el caso que el capital intelectual sea 200 y el coeficiente de eficiencia el 85 % el nivel de aprovechamiento de este capital intelectual asciende a $i \cdot C = 170$.

Futuro

- Este tipo de informes pueden ser válidos tanto para instituciones financieras como no financieras.
- Serán muy importantes en fusiones y adquisiciones, averiguar el capital intelectual de los municipios..
- Es urgente la estandarización.
- Es necesario buscar un mercado de capital intelectual.
- El hombre siempre quiere conocerlo todo porque ansia controlarlo todo. A medida que la sociedad ha ido evolucionando se ha incrementado la complejidad, aparecen nuevas variables que vemos, otras influyen y no las conocemos. Se nos hace imprescindible nuevos métodos de análisis y para conocer todo aquello que nos rodea.

Bibliografía

- Edvinsson, L. y Malone, M. S., (2003) *“El capital intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa”*, Gestión 2000, Barcelona.
- Marr, B. y otros , (2004) *Hacia la tercera generación en la medición de resultados* en *“Medición, Control y Gestión de los Intangibles”*, Ediciones Deusto, Barcelona.
- Nevado, D. y López, V (2002) *“El capital intelectual: valoración y medición”*, Financial Times-Prentice Hall, Madrid.
- Viedma, J.M. y otros La gestión del capital intelectual en Mataró (CGIM) en *“Medición, Control y Gestión de los Intangibles”*, Ediciones Deusto, Barcelona.
- <http://www.monografías.com/trabajos13/capintel/capintel.shtml>.