

## MEDICIÓN DE CAPITAL INTELECTUAL EN EMPRESAS ASIÁTICAS: EL CASO DE RELIANCE INDUSTRIES LTD. (INDIA)

PATRICIA ORDÓÑEZ DE PABLOS

Dpto. Administración de Empresas y Contabilidad • Universidad de Oviedo

*«Un cliente, de acuerdo con nuestras premisas, es el visitante más importante. Él no depende de nosotros. Nosotros dependemos de él. Él no supone una interrupción en nuestro trabajo sino que él es el objetivo de nuestro trabajo. El cliente no es un extraño en nuestro negocio sino que es parte de él. Nosotros no le hacemos un favor por atenderle sino que él nos hace un favor a nosotros cuando nos da la oportunidad de atenderle»*

*Mohamdas Karamchand Gandhi*

---

**Abstract:** *Avanzar en la teoría de recursos y capacidades (Barney, 1996; Peteraf, 1993; Ventura, 1996; 1998; Wernerfelt, 1984) supone profundizar en el estudio de los recursos intangibles de la empresa, y desarrollar herramientas que faciliten su cuantificación. El objetivo de este trabajo es doble. En primer lugar se presenta un marco conceptual para el estudio del capital intelectual de la empresa. En segundo lugar, a partir de este marco conceptual se analiza el informe de capital intelectual de una empresa pionera en Asia: Reliance Industries.*

**Palabras clave:** *capital intelectual; gestión del conocimiento.*

---

**Abstract:** *In order to make progress on the theory of resources and capacities it is required to deepen into the study of organizational intangible resources and develop management tools that facilitate its measurement. Two are the objectives of this paper. Firstly, a conceptual framework for the study of intellectual capital is presented. Secondly, based on this framework, we analyze the intellectual capital report of an Asian pioneer firm: Reliance Industries.*

**Key words:** *intellectual capital; knowledge management.*

## 1. INTRODUCCIÓN

La Teoría de Recursos y Capacidades (Barney, 1996; Peteraf, 1993; Ventura, 1996; 1998; Wernerfelt, 1984) muestra la relevancia estratégica de los recursos organizativos de tipo intangible como clave para el éxito competitivo de la empresa. Sin embargo esta teoría no desarrolla modelos que expliquen cómo se podrían cuantificar estos recursos estratégicos.

El concepto de Capital Intelectual recoge los activos organizativos de tipo intangible (Bontis, 1996; Edvinsson y Malone, 1997; Roos y Roos, 1997). La literatura sobre Gestión y Medición del Capital Intelectual estudia las interrelaciones existentes entre los distintos elementos del capital intelectual, y propone métodos para medir los flujos entre las distintas categorías de Capital Intelectual, y proporcionar una valoración del Capital Intelectual organizativo. Además explica las causas de las variaciones existentes en los elementos que integran el capital intelectual. Sin embargo, el estado de desarrollo teórico del área del capital intelectual no es sólido, y además no existe mucha investigación empírica significativa que valide las principales conclusiones obtenidas a nivel teórico.

El objetivo de este trabajo es presentar un marco conceptual integrador de la literatura de capital intelectual. A partir de él, se analizará la elaboración de informes de capital intelectual en Asia, en particular, es una empresa con una posición competitiva privilegiada en India: *Reliance Industries Ltd.*

## 2. MARCO CONCEPTUAL PARA EL ANÁLISIS DEL CAPITAL INTELECTUAL

### 2.1. Componentes del capital intelectual

Para entender la importancia estratégica de los activos intangibles, Edvinsson y Malone (1997) proponen la siguiente metáfora: considerar a la empresa como un árbol. De él, su tronco, ramas y hojas constituyen la parte visible, es decir, son la empresa que conoce el mercado, y se refleja mediante la contabilidad. Los frutos del árbol son los productos adquiridos por los clientes y los beneficios obtenidos por los inversores. Las raíces son el valor oculto de la empresa. Ésta debe cuidar la salud de sus raíces si quiere que la empresa obtenga resultados de modo que «...si la parte visible del árbol es sana y el ambiente no cambia, se puede dar por sentado, con bastante seguridad, que las partes que no se ven, las raíces, también están sanas. Solo ocasionalmente nos llevamos una sorpresa con un árbol aparentemente sano pero que está podrido en su interior. Pero cuando el ciclo está cambiando, cuando por todas partes hay

predadores y parásitos, entender lo que ocurre debajo resulta más importante que ver lo que está en la superficie. Unas raíces fuertes son lo único que permite que el árbol sobreviva a una sequía o congelación inesperadas» (p. 51).

En términos amplios, el Capital Intelectual es la habilidad para transformar el conocimiento y el resto de activos intangibles, en recursos generadores de riqueza, tanto para las empresas, como para los países. Centrándonos en el contexto organizativo, Leif Edvinsson, director de Capital Intelectual en la empresa Skandia, define este activo como «la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizativa, relaciones con clientes y destrezas profesionales que proporcionan a Skandia una ventaja competitiva en el mercado» (1997). Dentro de la literatura sobre Gestión del Conocimiento, este concepto se relaciona con la medición y valoración de conocimiento, y proporciona un criterio común para medir y comparar el crecimiento de valor en las empresas (Edvinsson y Malone, 1997).

El concepto de capital intelectual y sus implicaciones estratégicas está centrandó el interés tanto de la literatura como de directivos de empresas. Ulrich (1998) afirma que los rasgos que convierten a este activo en clave para el éxito organizativo son los siguientes: 1) a diferencia de los activos tangibles, como edificios, construcciones, maquinaria, equipos... etc. que sufren los efectos de la depreciación, el capital intelectual es «el único activo organizativo que se aprecia con el tiempo», 2) la economía de servicios está experimentando un gran crecimiento, lo cual genera una mayor demanda de trabajadores «del conocimiento», 3) los trabajadores que poseen un mayor capital intelectual están en posición de seleccionar la empresa en que quieren desarrollar su actividad, dada la gran demanda existente de «trabajadores del conocimiento», 4) los directivos deben conocer el valor del capital humano de las personas que trabajan en su empresa, y esto es especialmente importante, en situaciones de reducción de plantilla, pues pueden despedir a personas con conocimiento de gran valor para la empresa, y por tanto, la empresa se quedará sin este activo valioso, y 6) las empresas tienden a invertir en la formación de altos directivos, descuidando a veces a las personas que están en contacto directo con los clientes. Éstos se forman una opinión sobre la empresa a partir de la relación establecida con las personas que venden un bien o prestan un servicio.

El concepto de capital intelectual (Bueno, 1998) está integrado por cuatro componentes básicos: capital humano, capital organizativo, capital tecnológico y capital relacional. Cada uno de ellos integra las «competencias básicas distintivas».

El capital humano es el conjunto de recursos intangibles que poseen los miembros de la organización, y son principalmente competencias, actitud y

agilidad mental (Dragenotti y Roos, 1998). Esta constituido por los conocimientos poseídos por las personas y grupos de la organización, que suponen valor para la empresa, así como por su capacidad para aprender y regenerar conocimiento. El capital humano es imprescindible en el proceso de generación de valor (Bradley, 1997) porque es responsable de la formación de hipótesis, experimentación... etc. Este elemento del capital intelectual sirve de base para la generación de capital estructural y relacional.

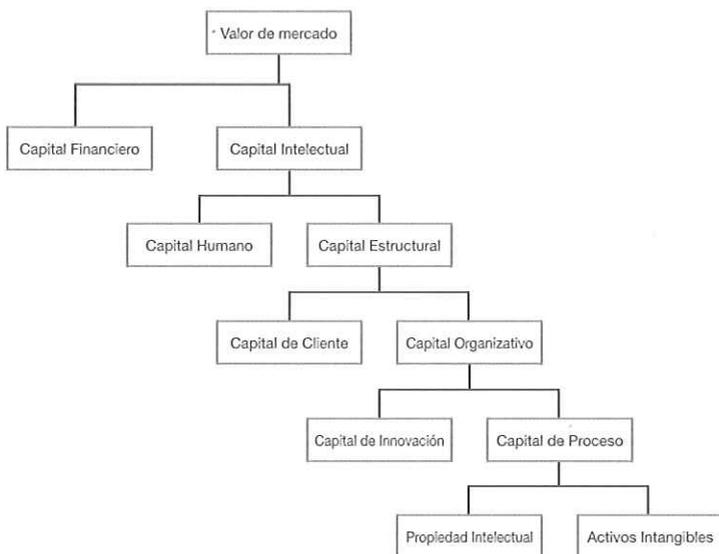
La desventaja potencial del capital intelectual surge de la dificultad de controlarlo. Por ejemplo, unas fórmulas pueden ser robadas a pesar de que los propietarios todavía las posean. Muchas empresas intensivas en conocimiento desarrollan capacidades para controlar, al menos parcialmente, el capital intelectual, y por tanto, excluirlo de sus competidores. Entre ellas está el recurso a la protección legal. Una estrategia opuesta en relación a la protección del capital intelectual, es no hacer énfasis en la propiedad intelectual de un determinado producto, por ejemplo, un software, porque la empresa reconocer su incapacidad para controlar sus activos, y los revela al público, al tiempo que proporciona servicios muy desarrollados, a medida del consumidor, y que generan una ventaja competitiva.

El capital estructural es «todo lo que permanece en la empresa a partir de las cinco de la tarde» (Leif Edvinsson, 1997) y por tanto, es propiedad de la empresa. Son recursos intangibles que muchas veces tienen un mercado muy similar al de los recursos más tradicionales, y entonces, es posible el intercambio de estos recursos. El capital estructural es el fruto de la explicitación, sistematización e internalización organizativa de los conocimientos latentes en las personas y equipos. Este concepto incluye los sistemas de gestión, los procesos de trabajo, los sistemas de información y comunicación, las patentes... etc. El capital estructural (Dragonetti y Roos, 1998) se divide en capital relacional (conexiones con clientes, proveedores, comunidades locales, accionistas de la empresa, gobierno...), capital organizativo (estructura, rutinas, procesos y cultura), y de renovación y desarrollo (I+D, ingeniería de procesos).

El capital de clientes está integrado por las relaciones con los clientes y representa una parte importante del capital intelectual. Este concepto impacta de forma directa en el capital financiero de la empresa, pues si dentro de un contexto donde las necesidades de los clientes crecen exponencialmente, la capacidad de la empresa para añadir valor a los clientes crece de forma lineal, las expectativas del cliente no estarán satisfechas, lo cual asegura el declive organizativo a largo plazo (Canadian Royal Imperial Bank of Commerce, 1995). Desde una perspectiva dinámica, el valor para el cliente se analiza a partir de sus componentes individuales (Mazo y Cerón, 1997): la base de

clientes, las relaciones y contactos, y el potencial de los clientes («capital en espera»). Este valor representa los beneficios de usar un producto o servicio particular (Arthur Andersen, 1997). En este sentido, Laboratorios Betz (Kiesche, 1992) mide el valor añadido del conocimiento a través de la rentabilidad sobre la inversión que obtiene el cliente por la compra de productos. El capital organizativo recoge capital de procesos (procesos que crean valor y proceso que no crean valor), cultura organizativa y capital de innovación (marcas, patentes, secretos empresariales y recetas de conocimiento).

Figura 1: Esquema de valor de Skandia



Fuente: Informe de Capital Intelectual de Skandia (1996)

Una vez estudiados los componentes del capital intelectual, se analizarán las competencias básicas distintivas que los integran. Bueno (1998) señala que la competencia esencial de la empresa es el resultado de la valoración del proceso que combina las competencias básicas distintivas con el objetivo de crear una diferenciación respecto a los competidores. Esta competencia esencial está integrada por tres elementos o competencias básicas distintivas: de origen tecnológico, organizativo y de carácter personal. La creación de estas competencias distintivas (suma de lo que la empresa quiere ser, lo que hace o

sabe hacer, y lo que es capaz de saber y hacer), es decir, el reflejo de sus valores o actitudes, de sus conocimientos (básicamente explícitos) y de sus capacidades (conocimientos tácitos, habilidades y experiencia) es un requisito importante para crear y sostener una ventaja competitiva.

## **2.2. Limitaciones de la contabilidad tradicional en cuanto a la información no financiera**

La creciente discrepancia entre el valor de mercado y el valor en libros se atribuye en gran medida al capital intelectual. En este sentido, Edvinsson y Malone (1997) afirma que «el capital intelectual representa la diferencia entre el valor de mercado y el valor en libros, no constituye una partida del activo sino que es una partida del pasivo, pues se toma prestada de los interesados, es decir, los clientes, empleados... etc».

Un modelo de balance que incluye el capital intelectual es el propuesto por Edvinsson y Malone (1997). La particularidad de este modelo es que el Capital Intelectual es un elemento del pasivo, pues se considera que se toma prestado de los «stakeholders». Para equilibrar el balance, se utiliza como contrapartida el fondo de comercio. Paradójicamente, mientras que desde la perspectiva contable el fondo de comercio es una partida que se debe amortizar tan pronto como sea posible, reduciendo el valor del balance, desde el punto de vista de la Gestión del Capital Intelectual, esta categoría refleja el valor del capital intelectual que crece a lo largo del tiempo.

El valor total de la empresa (Sveiby, 1996) está formado por el patrimonio tangible más tres tipos de activos intangibles: la estructura interna, la estructura externa y las capacidades. La estructura interna está formada por patentes, conceptos, modelo y sistemas informáticos y administrativos, que junto con las personas, constituyen los que generalmente se denomina información. La estructura externa está constituida por las relaciones con clientes y proveedores, marcas, reputación e imagen. Algunos de estos elementos se pueden considerar propiedad legal, pero este vínculo no es tan fuerte como en el caso de activos internos, pues las inversiones en ellos no se pueden realizar con el mismo grado de confianza. La capacidad individual es la habilidad de las personas para actuar en situaciones diversas, e incluye educación, experiencia, valores y habilidades sociales.

El tradicional balance contable no recoge factores intangibles que determinan el valor de una empresa y sus perceptivas de crecimiento. Estos activos «no contabilizados» suponen en promedio, varias veces el valor de los activos tangibles.

El creciente interés por medir el Capital Intelectual ha generado críticas respecto a los tradicionales métodos contables: «miran hacia el pasado y sola-

mente a activos físicos». Los informes financieros actuales, desarrollados hace quinientos años, son apropiados para las necesidades de información de economías intensivas en bienes de capital. Estos informes no son adecuados por su énfasis en sucesos históricos, su incapacidad para recoger activos intangibles, su enfoque de costes y su concentración en informes anuales regulares (Bradley, 1997).

Estas medidas tradicionales de los resultados organizativos, basadas en información histórica, no reflejan completamente la identidad de la empresa. En cambio, las medidas no financieras, como no satisfacer el nivel de exigencia del cliente, funcionan muchas veces como avisos futuros de problemas financieros y como indicadores de oportunidades de desarrollo para la empresa (Mazo y Cerón, 1997).

### 2.3. El desarrollo de métricas no financieras

La literatura recoge estudios tradicionales sobre métodos de valoración de activos. Estos se centran exclusivamente en activos tangibles, contabilizados, resultando incapaces de capturar el valor de los activos intangibles. En este apartado se analizará el desarrollo de las herramientas de medición de activos intangibles en Suecia, el país pionero en este tipo de iniciativas.

A mediados de los años ochenta, surge en Suecia la denominada «Comunidad sueca de prácticas», resultado de esfuerzos de prácticas y de investigación para gestionar las organizaciones del conocimiento y medir el conocimiento. Podemos diferenciar dos enfoques (Sveiby, 1996): 1) Contabilidad de Costes para Recursos Humanos, y 2) «Corriente Konrad», que es el origen del «Intangible Assets Monitor».

La empresa nacional sueca de Telecomunicaciones, Telia, representa la corriente de la Contabilidad de Recursos Humanos. Skandia, una empresa de seguros sueca, representa la Escuela del «Balanced Scorecard». Un ejemplo intermedio de ambas corrientes es el caso de una empresa forestal denominada Assi Domän Skog & Trä.

Ambas escuelas (Johanson, 1996) presentan similitudes y diferencias que se recogen en los siguientes aspectos: 1) interés creciente en la transparencia de activos intangibles, aunque la Escuela de Contabilidad de Recursos Humanos se limita exclusivamente al capital humano, y 2) tratan de detectar costes, ingresos y valores ocultos, sin embargo el «Balanced Scorecard<sup>1</sup>» prefiere indicadores no financieros y la Escuela de Recursos Humanos prefiere

<sup>1</sup> Cuadro de Mando Integral.

indicadores financieros, aunque ambos no son totalmente consistentes respecto a este tema, pues normalmente el «Balanced Scorecard» incluye indicadores financieros y la Contabilidad de Recursos Humanos por su parte, incluye indicadores no financieros.

La Contabilidad de Recursos Humanos se basa en la suposición implícita de que los procedimientos tradicionales de contabilidad y costes influyen significativamente los hábitos en la organización. La ventaja de esta corriente es que incluye recursos humanos asegurando una valoración más correcta de la empresa. Sin embargo, solo se valora el capital humano, mientras que otras formas de activos intangibles como capital de mercado y estructura de capital, no son valoradas.

Respecto a la información de la Contabilidad de Recursos Humanos, podemos diferenciar tres grupos de interesados en esta información: 1) el mercado de capitales, que incluye a los inversores y acreedores, 2) grupos de interés internos (personal de recursos humanos, sindicatos locales, etc) y externos (organizaciones encargadas de temas de seguridad y salud en la empresa) y 3) la sociedad, representada mediante autoridades locales o gubernamentales.

Ulf Johansson es uno de los representantes clave de la corriente de la Contabilidad de Recursos Humanos en Personal Economics Institute (Stockholm University). Ha publicado diversos libros como «*Human Resource Costing and Accounting*», 2nd ed. Arbetsmarknadsnämnden, Stockholm, 1996, junto a J.E.Gröjer, y «*The Usefulness of Human Resource Costing and Accounting*», junto con M.Nilson, que se publicó en 1995. Dr Johansson trabaja en el establecimiento de un banco de datos de Recursos Humanos, el «Key Ratio Institute» sueco, que en 1996 contaba con la participación de 130 empresas suecas, que en total tenían 250.000 empleados.

La segunda escuela sueca en el estudio del capital intelectual (Sveiby, 1996) se inicia con el llamado «Grupo Konrad», integrado por miembros de empresas del conocimiento de Suecia, y en él se utilizaban indicadores no financieros para controlar y presentar públicamente sus activos intangibles. El «Grupo Konrad» elabora un informe con sus sugerencias (Sveiby, 1988), *Den nya Årsredovisningen (El Nuevo Informe Anual)* y un libro (Sveiby, 1989), *Den Osynliga Balansräkningen (El Balance Invisible)*. Basado en el concepto de Organización del Conocimiento (Sveiby, 1986), el libro subraya un marco teórico para los informes públicos sobre activos intangibles, y acuñó entre otros, los conceptos de «Capital estructural» y «Capital humano/estructural» (Sveiby, 1996).

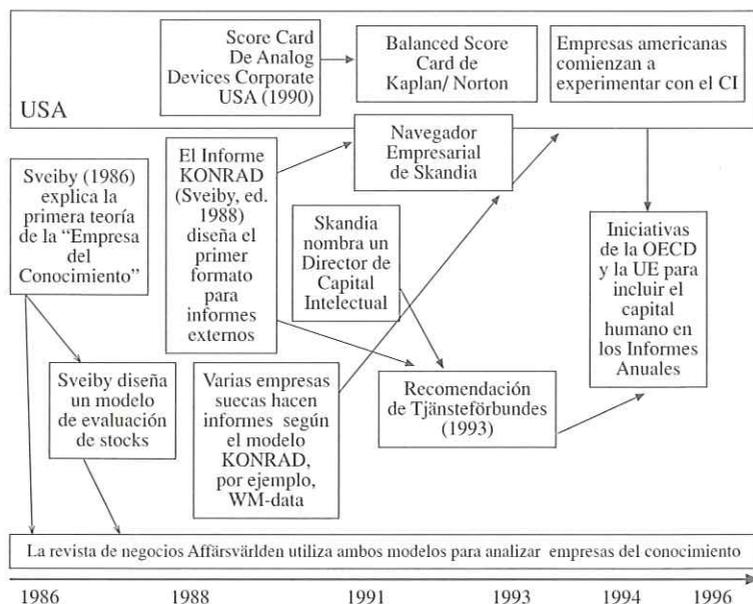
Sveiby y Risling (1986) en su libro titulado «*Kunskapsföretaget*» (traducido como «*The Knowhow Company*») afirman que existen organizaciones cuya actividad básicamente es gestionar y vender el conocimiento creado por sus empleados, como las empresas de consultoría. Organizaciones del conoci-

miento (Sveiby y Risling, 1986) son también, siguiendo a los departamentos internos en grandes empresas, el departamento de informática, recursos humanos y contabilidad.

Estas ideas del Grupo Konrad, posteriormente, fueron desarrolladas en la práctica por empresas como WM-data, Skandia, y KREAB, y gracias al navegador de Skandia se introdujeron en USA y Canadá (el CIBC utiliza esta herramienta). En 1993 el Consejo Sueco para la Industria de Servicios recomienda a las empresas miembros utilizar un número de indicadores para descubrir en sus informes anuales indicadores descriptores de su capital humano. Esta recomendación fue uno de los temas en las iniciativas de la OECD y la UE en 1995 para dirigir recomendaciones para los informes de capital intelectual.

En 1994, cuarenta y tres empresas suecas (Öhman, 1996) midieron e informaron de algunos de sus activos intangibles según el Modelo Konrad. A pesar de que el grupo Konrad trató de diseñar un sistema para los propósitos anteriores, nunca lo logró, pero otras empresas suecas, como WM-data y Skandia, se han convertido en líderes mundiales en el campo de la medición de capital intelectual.

Figura 2: El desarrollo en los sistemas de gestión de información no financiera



Fuente: Sveiby (1996) y Nilsson y Strand (1996).

Las empresas en general, y en especial las de servicios, hacen pública información sobre sus activos intangibles porque ello permite reducir el riesgo que supone invertir en ellas, y además, reduce la tasa de rendimiento exigido por el grupo de individuos que tienen interés en la empresa.

Como señala Sveiby (1997) WM-data ya utilizaba internamente indicadores no financieros cuando Konrad en 1988 les inspiró para diseñar un sistema coherente de gestión de información con fines internos y externos.

En Suecia muchas empresas aun no siguen de las recomendaciones del Consejo sueco de la Industria de Servicios por las siguientes razones, como señala Sveiby (1997): 1) creen que estos informes son inútiles pues los únicos que dan respuesta a sus informes financieros son los analistas, que ni saben interpretar datos sobre capital intelectual ni tampoco tienen tiempo de aprender a hacerlo. Además, los directivos no son conscientes del valor interno de este tipo de informes, 2) existencia de un cierto miedo a que los indicadores revelen demasiada información sobre sus estructuras internas, clientes, competidores, etc., 3) inexistencia de algún modelo teórico riguroso sobre la realización de este tipo de informes, 4) la falta de experiencia práctica imposibilita tener datos para comparar, y 5) la ausencia de robusta evidencia empírica dificulta saber si las medidas son útiles y si de verdad miden aquello para lo que fueron diseñadas.

### 3. EL CASO DE RELIANCE INDUSTRIES LTD. (INDIA)

#### 3.1. Introducción

La elaboración de informes de capital intelectual supone un importante avance hacia la gestión del capital intelectual. El desarrollo de herramientas de capital intelectual que permiten cuantificar los recursos intangibles o invisibles de la empresa constituye un gran avance puesto que es mucho más simple gestionar aquello que se ha medido (Ordóñez, 2000; 2001). Europa, y en particular Dinamarca y Suecia, son los pioneros en la elaboración y presentación de informes de capital intelectual. Sin embargo, el gran atractivo de estos informes ha hecho que las empresas asiáticas comiencen a implantar esta valiosa herramienta de gestión. A continuación se analiza el caso de Reliance Industries Ltd. (India).

De acuerdo con un estudio realizado por Arthur D. Little y Asia Inc., en el que participaron 4500 empresas procedentes de diversas industrias asiáticas, la empresa Reliance ha sido clasificada como la empresa más competitiva del sector químico en Asia. Además Reliance fue clasificada como una de las diez empresas más competitivas del continente asiático. En Agosto de 2000, la

revista americana *Industry Week* seleccionó, por segundo año consecutivo, a Reliance Industry como una de las cien empresas mejor gestionadas del mundo. Dentro de este grupo de élite está General Electric Co., IBM Corp., Du Pont & Co., Johnson & Johnson, Intel Corp., Motorola Inc., Nokia Corp., y Toyota Motor Corp., entre otras.

En este sentido la elección de esta empresa como caso de análisis proporciona una excelente materia prima para conocer cómo una de las principales empresas asiáticas se inicia en las modernas herramientas de gestión denominadas gestión del conocimiento y medición del capital intelectual. Además no solo estamos ante una empresa con una posición competitiva privilegiada sino que además es una de las pioneras en la presentación de informes de capital intelectual en India y Asia.

### **3.2. Primeras etapas hacia la presentación de informes de capital intelectual**

En 1997 Reliance publicó su primer informe de capital intelectual. El objetivo de su informe era solucionar el desequilibrio entre la información financiera y la información no financiera. Reliance consciente de que cada vez con mayor frecuencia, el valor de la organización dependía de sus recursos intangibles, precisa desarrollar herramientas de gestión que permitiesen la cuantificación de los recursos organizativos de tipo intangible que no estaban recogidos en los estados contables.

### **3.3. Estructura del informe de capital intelectual**

El informe de capital intelectual de Reliance Industries está estructurado en cuatro secciones, correspondientes con cada uno de los elementos en que Reliance divide su capital intelectual: capital humano, capital estructural, capital del cliente y capital del inversor.

#### **3.3.1. Capital humano**

El capital humano es uno de los recursos más apreciados por Reliance. Esta empresa es consciente de que las habilidades de sus empleados representan la musculatura competitiva. Estas habilidades constituyen la base de diferenciación de la empresa de sus clientes, bien sea a través de una implementación más rápida de proyectos o bien a través de la implementación del mismo a un coste inferior al de la competencia.

En este sentido, los objetivos de la empresa en relación a su capital humano son los siguientes. En primer lugar la empresa consideración que la implementación de planes de formación continua es una obligación por parte de la

empresa y un deber para los empleados de Reliance. En segundo lugar, los empleados no solo deben disponer de conocimientos específicos para resolver problemas puntuales de la empresa sino que deben desarrollar una capacidad para integrar conocimientos de diversas áreas y solventar problemas nuevos.

Dentro del área de capital humano, el informe de capital intelectual de Reliance analiza diversas variables, entre las que destaca el perfil de edad de los empleados, nivel de cualificación, grado de diversidad de experiencia, aprendizaje y formación.

### 3.3.2. *Capital estructural*

El capital intelectual esta integrado por todos aquellos recursos intangibles que «permanecen en la empresa cuando los empleados se marchan a sus casa». Dentro de los elementos que integran su capital estructural, Reliance destaca la importancia de los resultados de las investigaciones y los informes, el diseño organizativo que facilita que las decisiones se tomen e implemente eficaz y eficientemente, la cultura organizativa, las diversas políticas de la empresa, etc.

La situación de Reliance en cuanto a capital estructural era particularmente desalentadora: la cooperación intraorganizativa era baja, los costes de coordinación altos, la transferencia de aprendizaje organizativo era inexistente... etc. La situación ponía de relieve la urgente necesidad de realizar una transformación organizativa con el fin de garantizar la supervivencia de la empresa. Esta importante transformación cubría cuatro áreas organizativas:

- Reformulación: modificar los modelos mentales y sustituirlos por otros que faciliten la visualización de nuevas áreas de resultados.
- Re-estructuración: realineación de la estructura y sistemas físicos hacia nuevas áreas claves de resultados
- Revitalización: desarrollar nuevas iniciativas organizativas imprimiendo un nuevo enfoque.
- Renovación: proporcionar a las personas nuevas habilidades y objetivos, desarrollar las fortalezas existentes, proteger aquellos recursos valiosos, etc.

### 3.3.3. *Capital del cliente*

En relación al capital de cliente, Reliance analiza la calidad de los clientes, retención y crecimiento de la cartera de clientes, la cuota de mercado, la calidad de producto, la puntualidad en la entrega de los productos, la proximidad al cliente y la amplitud de referencias de productos.

### 3.3.4. *Capital del inversor*

En su informe de capital intelectual, Reliance destaca que el capital del inversor ha sido el motor de crecimiento de Reliance [...] Reliance, dentro de las empresas indias, ha proporcionado una de las mayores tasas de retorno a los inversores durante los últimos 20 años. Esta empresa se ha convertido en una de las empresas de origen indio de mayor valor dentro del sector privado en India.

Dentro de la sección de capital del inversor, Reliance analiza –entre otras variables– el rendimiento para el inversor, la estabilidad en la propiedad, la información y el servicio proporcionado a los inversores y el compromiso de la empresa.

### 3.4. **Importancia estratégica del informe de capital intelectual**

La elaboración y presentación de un informe de capital intelectual sin duda presenta ventajas importantes para la empresa. En líneas generales se diferencian dos tipos de beneficios: beneficios internos y externos. Por un lado, la cuantificación de los recursos intangibles permite a la empresa una mejor gestión de los mismos. Por otro lado, la presentación de estos informes lanza señales al mercado sobre el valor presente y futuro de la empresa. Estos informes permiten la visualización de las auténticas «raíces» del valor de la empresa, de modo que la lectura de los mismos proporciona una imagen del estado de desarrollo de las mismas.

## 4. **CONCLUSIÓN**

El origen de la medición del capital intelectual y la publicación de informes de capital intelectual se sitúa en Suecia y Dinamarca a mediados de la década los noventa. Sin embargo estas modernas herramientas de gestión empresarial se han extendido con gran rapidez en el continente asiático, en particular en India.

Sin duda la medición del capital intelectual y la posterior presentación de esta información no financiera en un informe de capital intelectual supone que gran reto para las empresas que deciden integrar formalmente la gestión del conocimiento organizativo en su estrategia organizativa. Para gestionar el conocimiento organizativo es preciso, en una primera fase, cuantificarlo mediante herramientas ad hoc, y posteriormente presentar esta información en informes de capital intelectual. En una segunda fase, ya conocidos los flujos y *stocks* de capital intelectual se puede gestionar de manera óptima este recurso intangible estratégico para la competitividad de la empresa: el conocimiento organizativo.

## BIBLIOGRAFÍA

- ARTHUR ANDERSEN (1997): *Global best practices database*.
- BARNEY, J.B. (1986a): »Organizational culture: Can it be a source of competitive advantage?», *Academy of Management Review*, Vol. 11, pp. 656- 665.
- BARNEY, J.B. (1986b): «Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy», *Management Science*, vol. 32, pp. 1231-1241.
- BARNEY, J.B. (1986c): «Types of competition and the theory of strategy: towards an integrative framework», *Academy of Management Review*, vol. 11, pp. 791-800.
- BONTIS, N. (1996): «There's a price on your head: Managing Intellectual Capital Strategically», *Business Quarterly*, Summer.
- BROOKING, A. (1996): *Intellectual Capital. Core Asset for the Third Millennium Enterprise*, International Thomson Business Press, London, 1.<sup>a</sup> ed.
- BUENO, E. (1998): «El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual», *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. LIII, Agosto, pp. 207 –229.
- CANADIAN IMPERIAL BANK OF COMERCE (1995): «*The knowledge report*», Brochure on Knowledge Imperative Symposium, September.
- EDVINSSON, L. y MALONE, M. (1997): *Intellectual Capital*. New York: Harper.
- JOHANSON, U. (1996): «*Increasing the Transparency of Investments in Intangibles*». Article based on Presentation at Changing Workplace Strategies: Achieving Better Outcomes For enterprises, workers and society. Workshop 6: Speech at International Conference Organised by the Government of Canada, and the Organisation for Economic Co-operation and Development Hosted by the Minister of Labour, Canada. 2-3 December 1996 Chateau Laurier, Ottawa.
- KAPLAN, R.S., y NORTON, D.P (1992): «Putting the Balanced Scorecard to Work», *Harvard Business Review*, September-October, 134-147.
- MAZO, I., y CERÓN, M. (1997): «La retribución en los sistemas de gestión basados en el valor: Medidas de desempeño y recompensa del capital intelectual», *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. LII- N.º 162-Diciembre, pp. 459-474.
- ÖHMAN, P. (1996): *Kunskap i årsredovisningen (Knowledge in the Annual Report)*, Examenarbete 1996: 05 C. Högskolan i Luleå.
- ORDÓÑEZ DE PABLOS, P. (2000): »Herramientas estratégicas para medir el capital intelectual organizativo», *Revista de Estudios Empresariales*, n.º 102, Junio. Universidad de Deusto.
- ORDÓÑEZ DE PABLOS, P. (2001) «Relevant Experiences On Measuring And Reporting Intellectual Capital In European Pioneering Firms», *Conference Proceedings of the 4th World Congress on Intellectual Capital*, Nick Bontis (Ed.).
- PETERAF, M.A. (1993): «The cornerstone of competitive advantage: A resource based-view», *Strategic Management Journal*, Vol. 14, p. 179-191.
- RELIANCE (1997): *Intellectual Capital Report*.
- SKANDIA (1996): *Intellectual Capital Report*.

- SVEIBY, K-E. (1996): «*Knowledge focused strategy: how to manage and measure intangible assets*», inédito, 6 de Agosto.
- SVEIBY, K.E. (1997): *The New Organization Wealth: Managing and Measuring Intangible Assets*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- SVEIBY, K.E. y RISLING, A. (1986): *Kunskapsföretaget (The Knowhow Company)* Liber.
- TISSEN, R., ANDRIESEN, D. y DEPREZ, F.L. (1998): *Value-based Knowledge Management*, Addison –Wesley, Longman.
- ULRICH (1998): «Intellectual Capital: Competence \*Commitment», *Sloan Management Review*, Winter, pp. 15-26.
- VENTURA VICTORIA, J. (1996): *Análisis Dinámico de la Estrategia Empresarial: Un Ensayo Interdisciplinar*. Servicio de publicaciones. Universidad de Oviedo.
- VENTURA VICTORIA, J. (1998): «*Recursos y capacidades: implicaciones para el análisis estratégico*», Ponencia VIII Congreso Nacional de ACEDE, Septiembre, Las Palmas de Gran Canaria, pp. 218-232.
- WERNERFELT, B. (1984): «A resource based view of the firm», *Strategic Management Journal*, Vol.5, pp. 171-180.