

**UNIVERSIDAD AUTONOMA
METROPOLITANA**

IZTAPALAPA

CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

ADMINISTRACION

***EL CAPITAL INTELECTUAL (CI) COMO
UNA ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD EN
LAS EMPRESAS***



INGRID VELAZQUEZ REYES

95242070

Asesor: Fernando Mercado Figueroa

Marzo 1999

INDICE GENERAL

1. INTRODUCCION	1
2. ANTECEDENTES	4
2.1 Teoría de la Organización	4
2.2 Capital Humano	8
2.3 Capital Social	10
2.4 El Capital de Carlos Marx	13
3. EMPRESAS EN EL TERCER MILENIO	16
3.1 Economía Global	17
3.2 Patentes	18
3.3 Valor en los individuos	19
3.4 Necesidad del aprendizaje en las empresas	20
3.5 Cultura Corporativa	20
3.5 Perfil de la empresa en el tercer milenio	21
4. CAPITAL INTELECTUAL	22
4.1 Activos de Mercado	23
4.2 Activos de Propiedad Intelectual	29
4.2.1 Regulación jurídica en México	32
4.3 Activos Centrados en el Individuo	38
4.4 Activos de Infraestructura	44
5. AUDITORIA DEL CI	48
6. GESTION DEL CI Y MEMORIA CORPORATIVA	52
7. CRECIMIENTO Y RENOVACION DEL CI	56
8. VALORACION DEL CI	63
8.1 Valoración de los Activos de Mercado	64
8.2 Valoración de la repetibilidad del negocio, reserva de pedidos y fidelidad del cliente	64
8.3 Valoración de los Activos de Propiedad Intelectual	65
8.4 Valoración de los Activos de Infraestructura	65
8.5 Valoración de los Activos Centrados en el Individuo	66
9. CONCLUSIONES	67
BIBLIOGRAFIA	70

INDICE DE FIGURAS Y CUADROS

FIGURAS

1. Ciclo de desarrollo de un influyente	25
2. Proceso de auditoría de Capital Intelectual	49
3. Proceso de gestión de Capital Intelectual	52
4. Proceso de innovación	57

CUADROS

1, Activos centrados en el mercado	28
2. Activos de Propiedad Intelectual	31
3. Número de matrícula en México	41
4. Activos centrados en el individuo	43
5. Activos de Infraestructura	47
6. Ejemplo de Supervalores	50
7. Métodos de auditoría	51

1. INTRODUCCION

Estamos entrando al siglo XXI, el cual es sin duda el siglo del conocimiento. Un siglo de guerra comercial, lo que traerá consigo que las empresas tengan la necesidad de buscar nuevas estrategias que les permitan generar valor a sus organizaciones para llegar a ser competitivas ante esta globalización de mercados, es decir, ante un mercado sin fronteras, enfocado al libre intercambio de bienes, servicios y tránsito de personas.

El mundo ha cambiado y se necesitan encontrar formas de control y gestión de la organización que reflejen dicho cambio.

En los modelos políticos y económicos antiguos, el trabajo era barato, y el valor de la empresa se medía en términos de activos materiales como la maquinaria, chimeneas y dinero en efectivo.

En el siglo XXI, los activos materiales pasan a segundo grado de importancia, ya que el valor de una organización estará basado en sus activos inmateriales, es decir, en los conocimientos existentes dentro de la organización, por lo tanto, el trabajo no será barato, y los activos centrados en el individuo serán bienes escasos y caros, y además esenciales para la operatividad de la empresa.

La mayor parte de la riqueza de las empresas vendrá del intelecto, del conocimiento basado en información no en datos.

En el mundo empresarial de este siglo ya no es suficiente hacer bien las cosas. Es necesario hacerlas bien y cada vez mejor, hacerlas bien y cada vez con mayor rapidez, hacerlas bien y cada vez con menos recursos.

Una empresa competitiva será aquella que sea capaz de capitalizar a su favor los activos intangibles existentes en su organización. Y su problema más importante no será ni la competencia, ni las leyes del país, ni el costo de dinero, sino la ignorancia que exista dentro de la organización.

La empresa competitiva no sólo debe tener éxito presente, pues también debe buscar su posicionamiento competitivo futuro.

Esta investigación propone al Capital Intelectual (CI) como aquella estrategia que le permitirá a las empresas ser competitivas ante el siglo XXI. Entendiendo por CI a la combinación de activos intangibles que posee la empresa.

La estrategia radica principalmente en la apropiación de ese capital intelectual por parte de los líderes de las organización y sobre todo el crear una nueva visión sobre la necesidad de generar ese CI dentro de la organización principalmente mediante la capacitación constante y eficaz de nuestro personal y la inversión en investigación y el desarrollo.

Para comprobar que el CI realmente es una estrategia de competitividad, en la primera parte se analizarán diferentes conceptos y modelos económicos que existían hace 100 años, los cuales nos darán un punto de comparación para saber por que son ineficientes e ineficaces para las organizaciones que están a punto de entrar al tercer milenio y sin embargo siguen manteniendo esos modelos. Un ejemplo claro es México, en el cual muy pocas organizaciones conocen el concepto de Capital Intelectual y siguen considerando todavía a la capacitación como un mal necesario y a la investigación y desarrollo como un gasto.

Sin embargo, en otros países, principalmente en Estados Unidos, en los últimos 20 años se han dado cuenta de la creciente importancia del CI, ya que cada día nacen más empresas que sólo poseen activos inmateriales.

En el segundo capítulo se hablará precisamente de lo que es una empresa en el tercer milenio y el perfil que debe tener si desea ser competitiva. Y sobre todo del valor que se debe dar al personal dentro de la organización.

En el tercer capítulo se hablará de todos los elementos que conforman el Capital Intelectual, (Activos de mercado, de propiedad intelectual, los centrados en el individuo y los de infraestructura) así como de su importancia dentro de las organizaciones, tomando en cuenta el aspecto jurídico que conllevan los activos de propiedad intelectual.

En los siguientes capítulos se establece la importancia de la auditoría, la gestión y la valoración del CI, los cuales nos darán la pauta para considerar al CI como una relevante estrategia que en el siglo XXI los líderes de las organizaciones tendrán que llevar a cabo y posteriormente, en el último capítulo, se hablará de la importancia de llevar un seguimiento del crecimiento y de la renovación del CI.

2. ANTECEDENTES

La sociedad es organizacional por naturaleza. Nacemos dentro de organizaciones, somos educados por ellas y la mayor parte de nosotros consumimos buena parte de nuestra vida trabajando para organizaciones. Empleamos gran parte de nuestro tiempo libre gastando, jugando, y rezando en organizaciones. La mayoría de nosotros morirá dentro de una organización, y cuando llegue el día del entierro, la organización más grande de todas, el Estado, deberá otorgar su permiso oficial.

" La civilización moderna depende en gran parte de organizaciones como de la forma más racional y eficiente que se conoce de agrupación social". ¹

2.1 TEORIAS DE LA ORGANIZACION

Las primeras teorías sobre la organización surgen ante la necesidad, por parte del capital, de lograr el control del proceso de trabajo en los talleres de las grandes organizaciones. Son en realidad un intento por re-organizar, conforme los intereses empresariales, tanto el saber como el sentir obreros.

"Las etapas básicas de la Teoría de la Organización, se dividen en cuatro":²

La primera corresponde a la administración científica, fundamentalmente el taylorismo; ésta es una fase en que la organización se puede entender, como la concreción organizada de las relaciones de la producción capitalista, o sea, la expresión de las prácticas concretas de explotación, provenientes de la aplicación de criterios racional-productivistas con vista a la máxima acumulación de capital.

¹ Etzioni, Amitai, Organizaciones modernas. Editorial Uteha, México.

² Ibarra Eduardo y Montaña Luis. "Mito y poder en las organizaciones" Ed. Trillas.

"La administración científica fué el instrumento que permitió a los empresarios, apropiarse del saber artesanal, sujetar a la fuerza del trabajo en un mismo taller, o fábrica, parcializar la producción y capacitar en función de la especialización, la disciplina y la docilidad (Coriat 1985). El sistema taylorista de producción se caracterizó por:

La realización de un trabajo simple, repetitivo, individual y fijo

Niveles de calificación de baja escolaridad y alta capacitación

La estabilidad en el empleo, salario real y sostenido y crecimiento de las prestaciones sociales

El desarrollo de una cultura obrera de tipo receptivo y de carácter pasivo.

La mayor debilidad del modelo americano de empresa se encuentra en la inhibición del potencial humano debido al espacio restrictivo y limitado que le otorgó a través de la especialización del trabajo".³

La segunda etapa comienza en los años veinte de este siglo como reacción a la administración científica. Así la escuela de las Relaciones Humanas y posteriormente las teorías de la burocracia proporcionan la base teórica empíricamente verificada cuyo objetivo real fue el de proporcionar un marco teórico-metodológico capaz de enfrentar y rebatir posiciones radicales legitimando el orden organizacional e inducir a un mayor control autoimpuesto del trabajo, convirtiéndolo cada vez más en cómplice de su propia explotación.

La burocracia es una forma de dominación en tanto que estructura, proceso y conciencia. El análisis weberiano de la burocracia debe entenderse en el contexto de su estudio más amplio de las relaciones de dominación dentro de una sociedad. La burocracia es una implantación de una cierta forma de poder. Los tipos de poder existentes en la organización burocrática se encuentran en el poder directo de reglas, reglamentaciones, ordenes y supervisión directa, asimismo, el control que resulta de la especialización, la estandarización y la jerarquía. Pero un poder implícito importante radica en el gobierno de las premisas cognoscitivas, en los esquemas de pensamiento, donde el subordinado voluntariamente limita su gama de conductas y alternativas.

³ Barba Alvarez, Antonio y Solis Perez, Pedro C. "Cultura en las Organizaciones"
Vertiente Editorial pp.8-9

El tercer periodo se caracteriza por la llamada " primera gran explosión", la cual se da en los años cuarenta y principios de los cincuenta. Es importante destacar que a pesar del embrollo teórico-metodológico que parece haber en esta fase, se ha podido aislar tres ejes fundamentales a través de los cuales se desarrolla la teoría convencional: 1. el proceso decisorio como esquema analítico para el estudio de la organización, tomando en cuenta los comportamientos tanto racionales como no racionales; 2. el estudio de las relaciones existentes entre organización y contexto a partir del análisis de ciertos elementos básicos como la tecnología y la estructura organizacional y, finalmente 3. aquellos estudios que tienen como eje fundamental el concepto de motivación y que tratan de explicar y resolver los efectos negativos en el trabajo provenientes de la automatización.

La última etapa se da a partir de 1967, año en el que aparece el libro de Nicos Mouzalis, Organización y burocracia, con el que se inicia una reflexión más profunda de la teoría de la organización.

En esta fase se identifican la segunda gran explosión teórica y se subraya la crisis del paradigma convencional y la reformulación de éste. Dos orientaciones críticas fundamentales se perfilan en el periodo: una corriente neo-weberiana centrada en el estudio de las organizaciones como elemento constitutivo de la estructura política de la sociedad como una totalidad, así como la tentativa marxista⁴, ubicada dentro del estudio del proceso de trabajo, para el análisis de la organización enmarcada socialmente.

Es importante mencionar que el desarrollo de la organización también se puede considerar a partir de las Guerras Mundiales, es decir, para finales de la Primera Guerra Mundial (1918), la mayor complejidad de los sistemas administrativos y las nuevas tecnologías hicieron necesaria una mayor capacitación laboral y creación de estructuras jerárquicas.

⁴ El marxismo, por tratarse de un tema relevante para el objetivo de ésta investigación se tratará en el siguiente capítulo con más profundidad.

Desde este momento la empresa se concibió como un organismo, en el que gobierno y sindicatos eran los encargados de resguardar la salud de los trabajadores y de brindarles seguridad. Ackoff (1994) señala que en la empresa, como en todo organismo, la supervivencia era una de sus funciones principales, por lo que los objetivos de crecimiento comenzaron a sustituir a los de rentabilidad. Bajo esta concepción los trabajadores calificados se convertían en órganos difíciles de reemplazar, de ahí el interés por mejorar las condiciones laborales. Una vez que concluyó la Segunda Guerra Mundial (1945) la empresa empezó a ser vista como una organización social, no sólo por formar parte de un sistema social más amplio, sino también porque el valor que creaba se debía a la interacción de las diferentes partes en que se componía.

2.2 CAPITAL HUMANO

"El capital humano se define *como las habilidades, talentos y conocimientos productivos de un individuo*. Esto se mide en términos del valor (el precio multiplicado por la cantidad)." ⁵

El capital humano es un nombre apropiado para las capacidades productivas humanas, porque éstas pueden producir bienes en el presente y en el futuro, pero también es apropiado por otra razón. Así como aumenta el capital físico, lo hace el capital humano.

Su valor es simplemente el precio de la capacidad productiva multiplicado por la cantidad de la misma, pero no existe ningún método directo para medir el precio o la cantidad de capacidad humana.

El capital humano debe medirse indirectamente con valores de mercado a los que puede arrendarse. Puesto que el rendimiento refleja el flujo presente y futuro de los bienes y servicios derivados del trabajo, éstos deben capitalizarse a fin de producir un valor presente para la capacidad productiva del hombre.

La inversión en capital humano puede presentarse de las siguientes maneras: mediante la educación y el entrenamiento, las cuales pueden crear habilidades productivas; los gastos en salubridad pueden alargar vidas productivas.

Teoría de la Inversión en el Capital Humano.

"Esta teoría nacida en los primeros años de la década de los sesenta, se desarrolló en sus inicios principalmente por Gary Becker y Theodore Shultz".⁶

Para Becker el capital humano "es aquel que tiene que ver con actividades que afectan los ingresos futuros físicos y monetarios, incrementando los recursos y capacidades de la gente".

⁵ Hurow. T. "Inversiones en capital humano" 1978.

⁶ El desarrollo teórico se publicó por primera vez en 1962 por Gary Becker en el Journal of Political Economy, en "Investment in Human Capital: A theoretical Analysis. pp. 9-49.

El concepto principal de la investigación en la inversión sobre capital humano, es la idea de que la gente gasta en sí misma para un mejor nivel de educación, que le permita desarrollar actividades más complicadas, para obtener así un mejor bienestar bajo el marco de un sacrificio presente, que representará esa inversión de tiempo y dinero en la persona misma, captando así una ventaja en el futuro de acuerdo a esa mejor preparación.

Estos gastos no deben considerarse como tales, sino por el contrario, como inversiones.

El término de capital humano ha sido muy controvertido, ha pasado por severas críticas por la poco agradable connotación de "maquinaria o cosa" que el término de capital impulsa. Sin embargo, hay razón para denominarlo así:

Al igual que el capital físico, el capital humano proporciona un flujo de ingresos u otros servicios durante largos periodos de tiempo y dicha inversión tiene un costo.

Al igual que con el capital físico, el grado de especificidad del capital humano puede aumentar la productividad pero también es una inversión riesgosa.

El dueño del capital (trabajador) lo alquila a un tercero a cambio de una renta (salario).

Se trata de un tipo de capital que tiene un rasgo que lo caracteriza, y es que el dueño no puede desprenderse de él, ni utilizarlo como depósito líquido de riqueza.

Una persona estudiará una carrera universitaria si sus ingresos futuros menos el costo de las colegiaturas, son mayores que los ingresos esperados de empezar a trabajar desde ese momento o invertir las colegiaturas en cualquier actividad alternativa.

La inversión en capital humano asegurará una transición suave, según Greenspan, "Si podemos elevar nuestra inversión en gente, ideas y procesos así como en máquinas, la economía puede operar más eficientemente mientras se adapta al cambio"

2.3 CAPITAL SOCIAL

"El sociólogo francés Fucuyama (1995), plantea que las empresas en general y las grandes corporaciones en particular se construyen en base a la confianza".⁷ De modo que las economías con un alto grado de confianza social se caracterizan por tener organizaciones corporativas de gran escala, en donde se hace indispensable una estructura jerárquica plana. Por el contrario, las empresas suelen ser de menor tamaño cuando una sociedad, que se desenvuelve en base al arraigo familiar, es incapaz de desarrollar un espíritu comunitario que da origen a una sociedad civil fuerte.

Para este autor el desarrollo de una corporación moderna caracterizada por un alto grado de separación entre el manejo administrativo y la propiedad, requiere de un Capital Social abundante, entendido éste como *la habilidad de los individuos para trabajar en grupo y organizaciones con el fin de lograr un objetivo común*. La capacidad para asociarse depende del espíritu comunitario de la sociedad, por el cual, los individuos están dispuestos a subordinar el interés personal por los intereses del grupo. El sentido de comunidad permite a los individuos compartir normas y valores, lo que a su vez genera la confianza necesaria para la creación de prosperidad.

El capital social no se adquiere en base a decisiones racionales de personas actuando de manera individualista, sino a través de la interacción de los miembros de una sociedad o grupo, en donde se absorben virtudes de tipo social como lo son la lealtad, la honestidad, el sentido de responsabilidad y el apoyo mutuo.

Las naciones con un alto grado de sociabilidad espontánea se encuentran constantemente reformando sus organizaciones y adaptándose a las nuevas circunstancias, por otra parte, la confianza que las distingue crea un espíritu de cooperación que hace posible realizar transacciones a un bajo costo, sin tener que edificar un aparato regulatorio que obligue a cumplir con los contratos pactados.

⁷ Fucuyama señala que inclusive los economistas clásicos como Adam Simth concebían a la vida económica circunscrita a la vida social, por lo que la primera no puede ser entendida sin tomar en cuenta a las costumbres, la moral y los hábitos de la sociedad.

El capital social, del que se desprende la confianza y la naturaleza de las empresas, tiene sus raíces en la cultura, la que en palabras de Fukuyama se entiende como un hábito ético heredado.

Los hábitos más importantes son aquellos por los que una sociedad puede regular su comportamiento. Algunas de estas reglas morales o virtudes sociales tienden a promover el desarrollo de confianza, como sería el caso de la honestidad, la caridad y la benevolencia.

De acuerdo con Gambetta, "la confianza, es un nivel de probabilidad subjetiva que un agente asigna a la realización de una acción particular por parte de otro agente o grupo de agentes. Cuando decimos que confiamos en alguien o que alguien es confiable, implícitamente entendemos que la probabilidad de que esa persona realizará una acción que nos beneficia o que al menos no nos perjudica es lo suficientemente alta para considerar la posibilidad de establecer alguna forma de cooperación con esta persona".⁸

Una sociedad de escasa confianza social, que acepta prácticas corruptas y la inequidad política y económica tendrá dificultad para que operen empresas cuyas transacciones se den en base a la confianza.

Por otra parte, Williamson (1989) define a la confianza personal como una confianza que se centra en las pasiones humanas y que por lo tanto se limita a relaciones muy especiales entre familiares, amigos o amantes, etc.,

La presencia de un capital social abundante se convierte en un factor determinante para que una sociedad pueda alcanzar y consolidar la democracia. En otras palabras, el grado de capital social observado en una sociedad permite realizar una inferencia más robusta sobre la posibilidad de que éste logre una transición democrática, en comparación a la inferencia que se deriva del simple hecho de que un cierto nivel de ingreso medio ha sido rebasado.

Por otra parte, Helliwell (1996) considera al capital social como uno de los factores que pueden adoptar significativamente a la investigación en el crecimiento económico.

⁸ Gambetta (1988) p. 217.

El capital social consiste en el "pegamento" que une a una sociedad. Se trata de todos los factores sociales, culturales, morales, etc., que dan identidad a una sociedad y le dan solidez frente al exterior; como una forma de medirlo se ha intentado utilizar aproximaciones basadas en el número de afiliados a asociaciones de asistencia civil, y cosas así; sin embargo no hay información disponible en este aspecto.

2.4 "EL CAPITAL DE CARLOS MARX."⁹

Esta obra se realizó aproximadamente a mediados del siglo XIX.

Su importancia radica principalmente en que nos muestra las definiciones de conceptos tales como, capital, trabajo, valor y productividad.

El concepto de capital es relevante para el desarrollo de esta investigación.

CAPITAL

El punto de partida del capital radica en la circulación de las mercancías. Este capital sólo aparece cuando la producción mercantil y el comercio alcanzan cierto grado de desarrollo. La historia moderna del capital comienza con la creación del comercio y del mercado de ambos mundos en el siglo XVI.

Una forma inmediata de la circulación de mercancías, es dinero-mercancía-dinero, o sea, transformación del dinero en mercancía y nueva transformación de la mercancía en dinero. De otro modo: comprar para vender. Cualquier dinero que realiza ese movimiento se convierte en capital.

Con el concepto de sobre valor o aumento de valor, (Plusvalía), se dice, que no sólo se conserva en la circulación el valor anticipado, sino que se hace mayor, y esto es lo que se convierte en capital.

El poseedor de dinero debe comprar primero mercancías en su justo valor, venderlas después en lo que valen, y, sin embargo, recoger al cabo un valor mayor que el que anticipa. Esta transformación del dinero en capital debe operarse en el campo de la circulación, y al mismo tiempo no se ha de realizar en él.

TRABAJO Y VALOR

Al conjunto de todos los objetos útiles requeridos por la variedad de las necesidades humanas, corresponde un conjunto de obras o trabajos igualmente variados. Para satisfacer las diversas necesidades del hombre, el trabajo, entonces, se presenta bajo distintas formas útiles, y de ahí resultan innumerables industrias.

La sustancia del valor es el trabajo. La medida de la cantidad de valor es la cantidad de trabajo, que a su vez se mide por la duración, o sea por el tiempo de trabajo.

El carácter del valor se manifiesta en las relaciones de mercancías entre sí y sólo en esas relaciones.

Las mercancías poseen una forma especial de valor: la forma moneda, que tiene su fundamento en la simple forma de la relación de cambio.

La fuerza de trabajo, tiene exactamente el valor de los medios de subsistencia necesarios al que la pone en acción, para que pueda comenzar al día siguiente en idénticas condiciones de vigor y salud.

Para hacer de ella una fuerza de trabajo desarrollada en especial sentido, se necesita cierta educación, más o menos extensas, que origina un gasto mayor o menor de mercancías diversas, siendo la fuerza de trabajo igual a la suma de mercancías necesaria para su producción, cuando la suma aumenta, su valor también aumenta.

PRODUCTIVIDAD

Marx reconocía la productividad del capital humano, en la economía capitalista, según la consideraba él, nadie habría invertido en capital humano, ya que no hubiera podido apropiarse de los beneficios. En un mundo de explotación, los capitalistas le arrebatában al trabajador su valor excedente. Puesto que la subsistencia determinaba los salarios, la mano de obra no podía enriquecerse aumentando su capital humano.

Por ejemplo, si el valor creado por un día de trabajo de 12 horas fuera de 6 chelines, entonces aunque la masa de artículos producidos varía con la productividad del trabajo, el único resultado sería el valor representado por los 6 chelines repartido entre un mayor número o menor de artículos.

3. EMPRESAS EN EL TERCER MILENIO

La naturaleza de las empresas ha cambiado debido principalmente a la introducción de ordenadores y de la tecnología informática.

Para llegar a sus clientes y proveerles de productos y servicios, las empresas utilizan métodos y técnicas distintas a las de sus antecedentes. El desarrollo de estas nuevas técnicas ha sido fruto de la tecnología de la información, la tecnología de las telecomunicaciones y la exigencia de una fuerza de trabajo más sofisticada, basada más en los conocimientos especializados y la tecnología que en el trabajo manual.

La tecnología de la información no se ha limitado a reemplazar los métodos de trabajo, sino que ha permitido la creación de nuevos servicios que antes no eran posibles.

Los empleados han cambiado su forma de trabajo, y algunos ni siquiera tienen ya un lugar de trabajo sino que trabajan en casa, comunicándose con sus directores y colegas a través de las autopistas de información. Estos trabajadores permiten operar a la empresa con un coste extraordinariamente reducido, con menos oficinas, menos salas de reuniones, menos viajes y un enorme ahorro de tiempo y dinero.

Para prestar estos servicios, se deben de formar empleados con nuevas técnicas y nuevos conocimientos, y las organizaciones dependen de los individuos que usan los ordenadores como parte de su trabajo diario y cotidiano. A menudo, se suele tardar mucho en adquirir este Know-how. Utilizan tecnología para comunicarse con los clientes, entregar productos y prestar servicios.

3.1 ECONOMIA GLOBAL

La economía global se ha traducido en la existencia de mercados igualmente globales para las empresas. En un mercado multicultural, es necesario crear símbolos para que el cliente pueda asociarlos con la empresa, sin importar el país en el que viva o el idioma que hable. Las marcas de fábrica, como por ejemplo la estrella de Mercedes, son más valiosas para la empresa en sí que para sus factorías. La marca es el premio, mientras que la factoría simplemente es el mecanismo para entregar el vehículo que lo luce.

Con el nombre de "Globalización de Mercados" se busca y se instaura el escenario de un mundo sin fronteras, enfocado al libre intercambio de bienes, servicios y tránsito de personas.

"Existe una forma que asegura la inmunidad contra la globalización: la propia cultura, con sus valores y formas de actuar. La verdadera fortaleza de los países no está en sus reservas monetarias ni en el indicador bursátil del día, sino en el conocimiento y en la aceptación de la propia identidad. La auténtica y única fortaleza de cada país, de cada empresa, de cada familia y de cada persona, está en la congruencia y en la consistencia de nuestras formas de ser y de nuestras formas de actuar"¹⁰.

¹⁰ Gonzalez Gatica, Rodolfo. "Capital intelectual y empresas en México"

3.2 PATENTES

Las empresas viven o mueren como consecuencia de sus ventajas competitivas. Muchas organizaciones explotan la investigación y el desarrollo como un medio para perfeccionar una nueva tecnología, al estar convencidos de que puede darles una ventaja competitiva. La patente es una de las formas de protección de las innovaciones tecnológicas.

Una patente otorga al inventor un monopolio durante un número determinado de años, pero también lo es que para obtener dicho monopolio la invención tiene que ser revelada, lo que supone el fin del secreto y que la competencia sepa cómo funciona.¹¹

Las patentes constituyen una protección muy valiosa para los inventores, contra aquellos que pudieran violar el monopolio que la patente garantiza exclusivamente al inventor.

El valor de una patente equivale a lo que la organización esté dispuesta a gastar para hacerla respetar, ya que si alguien llegara a violar la ley de patentes y la organización no cuenta con los recursos necesarios para demandarlos, entonces estas personas seguirán haciéndolo y recibirán los beneficios de la patente.

Algunas empresas conceden una extraordinaria importancia tanto al desarrollo del Know-how para la consecución de una meta final como la meta en sí misma.

En las nuevas economías basadas en la técnica y los conocimientos, el valor de la investigación y el desarrollo debe examinarse. Si el Know-how es el bien más valioso, entonces no hay otro remedio más que buscarlo en el interior del individuo.

¹¹ La legislación de las patentes se tratará en el capítulo de activos de propiedad intelectual.

3.3 VALOR DE LOS INDIVIDUOS

Dentro de las empresas existen individuos que son clave para el buen desarrollo de la organización y son los que le generan el valor, por lo tanto el refrán de "Nadie es indispensable" ha dejado de tener sentido. Cada organización tiene sus propios individuos clave, cuya ausencia podría tener un impacto negativo en la misma. Un ejemplo claro es Bill Gates y su empresa Microsoft, en la cual la ventaja competitiva procede de su capacidad para diseñar y crear software informático de un nivel de calidad constante, así como para comercializarlo a través de su poderosa marca.

La pérdida de Bill Gates no sólo llevaría acarreada la de Microsoft, sino que, además podría cambiar la naturaleza de la revolución de las comunicaciones.

"Una investigación reciente, llevada a cabo por la Gottlieb Duttweiler Foundation, en materia de gestión de conocimientos, ha revelado, que en la práctica, sólo se usa alrededor de un 20% de los conocimientos de que dispone la empresa."¹² Esto quiere decir que todavía queda espacio para una mayor eficacia, mayores beneficios, un mayor crecimiento y un mayor margen competitivo, y que basta con gestionar más eficazmente los conocimientos internos de la organización para hacerlo realidad.

Los conocimientos son un activo y, al igual que todos los demás activos, tienen que administrarse. Hay que suponer, por ejemplo, cuáles serían las consecuencias sobre la situación de la organización si todos los activos materiales, tales como fábricas, oficinas y máquinas, solo se utilizarán un 20% del tiempo.

3.4 NECESIDAD DEL APRENDIZAJE EN LAS EMPRESAS

La formación es una de las vías de desarrollo y mantenimiento del valor de un empleado para la organización. La formación corporativa está sujeta a diversas tendencias, que varían de una época a otra según los gustos. En la actualidad, las dos tendencias favoritas son la empresa del aprendizaje y el aprendizaje permanente.

En la primera, la organización se ve a sí misma como un mecanismo de formación y educación de sus empleados, mientras que en la segunda se ve a sí misma como el cliente de la unidad indivisible que forma cada empleado y su pericia. (éstas organizaciones consideran que el individuo es quien tiene la responsabilidad de mantenerse a sí mismo como un activo deseable).

Ambos enfoques tienen aspectos positivos, pero sólo darán resultado si se comprenden los objetivos estratégicos de la compañía. Si los empleados se consideran como un activo corporativo, la formación será entonces, su mantenimiento. Los programas de reciclaje profesional, que se traducen en una mayor eficacia, también son activos, de manera que la formación corporativa es una de las estrategias principales a través de las cuales se formarán los empleados competitivos.

3.5 CULTURA CORPORATIVA

La cultura corporativa puede ser un activo empresarial muy valioso. Los vínculos invisibles que mantienen unida la organización resisten bien los cambios, aunque eso sólo constituye un verdadero activo si la cultura es beneficiosa para una organización saludable, pero no cuando la misma cultura constituye un peligro para el conjunto de la organización.

"Investigaciones realizadas por The Technology Broker indican que el motivo principal (80%) del fracaso de las colaboraciones empresariales es la incompatibilidad de las culturas corporativas"¹³. La colaboración en la distribución, investigación, formación y otros muchos aspectos de negocio se ha convertido en una práctica empresarial común en muchas compañías, y, por lo tanto, tener una cultura que se traduzca en la facilidad de trabajar unidos constituye un activo de negocio.

¹³ http://www.enterprise.net/tbroker/intellectual_capital/book.html

3.6 PERFIL DE LA EMPRESA EN EL TERCER MILENIO

En una empresa competitiva la fuerza de trabajo será muy valiosa, debido a sus conocimientos. Una formación de calidad, un buen adiestramiento, siempre es un activo, ya que mantiene la fuerza de trabajo y su Know-how.

Los empleados no tendrán que reunirse tantas veces cara a cara como antes, sino que se comunicarán electrónicamente. Tampoco tendrán que desplazarse cada día hasta un lugar de trabajo, ya que estarán en contacto con sus colegas y directores a través de los ordenadores y las redes informáticas.

Las marcas comerciales que representen la empresa y su identidad pueden tener más valor que las fábricas. El negocio se realizará en un espacio de mercado, en Internet, y el servicio, prospección y comercialización de los clientes se efectuará a través de un número indeterminado de los recursos tecnológicos. Si eliminamos los sistemas informáticos, el e-mail y los conocimientos necesarios para saber utilizar los sistemas informáticos, la empresa será incapaz de funcionar; si perdemos los conocimientos especializados de los empleados, tardaremos años en reinventarlos, y si perdemos la marca, los negocios no tendrán ningún valor. Es evidente que, muchas empresas, el valor no reside en los activos materiales sino en los inmateriales.

Las empresas que carecen de activos inmateriales no tienen ningún valor a largo plazo. Se contratan y se despiden empleados sin tener en cuenta el impacto a largo plazo que ello pueda tener en la organización. Las compañías siguen considerando la formación como un privilegio del personal.

Para que la empresa genere ventajas competitivas tienen que administrar eficazmente lo activos inmateriales. Hoy en día la mayoría de las organizaciones desconocen sus activos inmateriales, su valor y cómo se gestionan.

4. CAPITAL INTELECTUAL

El capital intelectual no es nada nuevo, ha estado presente desde el momento en que el primer vendedor estableció una buena relación con un cliente. Lo que ha sucedido en el transcurso de las dos últimas décadas es una explosión en determinadas áreas técnicas clave, incluyendo los medios de comunicación, la tecnología de la información y las comunicaciones, que han proporcionado nuevas herramientas con las que se ha identificado a la economía global.

Muchas de estas herramientas aportan beneficios inmateriales que ahora se dan por descontado, pero que antes no existían, hasta el punto de que la organización no puede funcionar sin ellas. La propiedad de tales herramientas proporciona ventajas competitivas y, por consiguiente constituyen un activo.

El capital intelectual es la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa.

Empresa= activos materiales + capital intelectual

El capital intelectual se vuelve una estrategia de competitividad cuando todos esos activos inmateriales (excepto los centrados en el individuo) son propiedad de la empresa., es decir, cuando las organizaciones tienen identificados los activos que generan valor.

COMPONENTES DEL CAPITAL INTELECTUAL

El capital intelectual de una empresa puede dividirse en cuatro categorías:

- Activos de mercado
- Activos de propiedad intelectual
- Activos centrados en el individuo
- Activos de infraestructura

4.1 ACTIVOS DE MERCADO

Los activos de mercado son los que se derivan de una relación beneficiosa de la empresa con su mercado y sus clientes. Así mismo, los activos de mercado de una organización constituyen el potencial derivado de los bienes inmateriales que guardan relación con el mercado.

Como por ejemplo, las marcas, la clientela y su fidelidad, la repetibilidad del negocio, la denominación social, la reserva de pedidos, los canales de distribución, diversos contratos y acuerdos tales como licencias, franquicias, etc.

A menudo, los activos de mercado constituyen el motivo por el que una empresa es adquirida por una suma superior a su valor contable. Eso sucede cuando unos terceros se dan cuenta de que una sociedad posee unos activos de mercado que no están siendo explotados al máximo y que, con otra estrategia o un equipo directivo diferente, serían capaces de generar una mayor riqueza a partir de unos activos infraexplotados.

La importancia de los activos de mercado radica en que dan a la empresa una ventaja competitiva en el mercado. Las marcas denotan propiedad e identidad de los productos y servicios. La lealtad de los clientes asegura la repetición de las ventas que, a su vez, se traducen en una saludable reserva de pedidos. Un buen canal de distribución garantiza el servicio a todo el mercado de clientes potenciales y la maximización de los ingresos derivados de las ventas de productos y servicios. Los contratos favorables aseguran un servicio menos caro o garantizado, como la publicidad o las ventas de productos, que da una ventaja a una compañía sobre sus competidores, los cuales puede que no disfruten de privilegios similares.

Es probable que la *marca* sea el activo de mercado más evidente que la mayoría de nosotros conocemos, como por ejemplo, Coca-Cola, Marlboro, IBM, etc. El rápido desarrollo de las comunicaciones y de la tecnología informática ha tenido un efecto homogeneizador en los mercados mundiales, permitiendo emprender estrategias globales de marca a las empresas. Estas estrategias ofrecen a las compañías la posibilidad de adaptar los productos y los servicios a los mercados globales.

Las marcas actúan sobre los clientes a modo de poderosos recordatorios, y determinan la compra de los productos y servicios de una empresa con preferencia sobre los de otra.

Las marcas de producto se utilizan para diferenciar una marca de otra.

Las marcas de servicio nos cuentan cómo es un servicio. Casi nunca nos hablan de la forma en la que se realiza, sino de su calidad, fiabilidad, etc.

Las marcas corporativas son aquellas en las que el nombre de la empresa tiene presencia, significado y, por consiguiente, un valor en el mercado.

Si las marcas no se mantienen activas y se alimentan, comienzan a perder valor. La publicidad y otras formas de promoción son los nutrientes fundamentales de las marcas. Lleva mucho tiempo construir una marca valiosa y de ahí que sea tan importante nutrirla y protegerla permanentemente.

Asignar un valor a los activos de marca ayuda a tomar decisiones sobre la base de un orden de prioridades cuando los recursos para alimentarlos y protegerlos son escasos. El momento para valorar una marca es cuando se está considerando la posibilidad de vender la compañía o sus marcas comerciales.

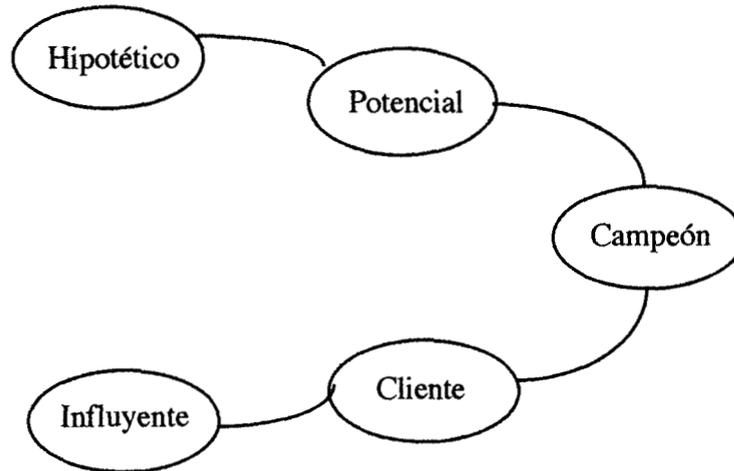
El valor de la marca para la empresa debe medirse, no sólo por su valor de venta o de transferencia, sino por su capacidad para generar una ampliación del mercado, un aumento de la clientela y un incremento de la repetitibilidad de las ventas de productos y servicios.

Los activos de mercado aseguran que los clientes conozcan la identidad de la empresa y lo que hace. Unas estrategias de posicionamiento eficaces garantizan que cuando un cliente oiga el nombre de una empresa, conciba en su mente la misma idea que la empresa quiere que tenga.

A menudo, se suele agrupar a todos los *clientes* en una misma categoría, pero lo cierto es que, fruto de la relación continuada que se establece entre los clientes, por una parte, y la empresa y su personal, por la otra, su tipología es diversa.

Las etapas por las que tiene que pasar un hipotético antes de convertirse en influyente se muestra en la siguiente figura:

Figura 1. Ciclo de desarrollo de un influyente.



Hipotético:

Un hipotético es un individuo o una organización que, por su apariencia, tiene todas las trazas de ser un objetivo para los productos y servicios de una empresa.

Potenciales:

En lugar de intentar vender a todos los hipotéticos, es más fácil confeccionar el perfil detallado de un cliente concreto y luego lidiar su perfil de cada hipotético para convertirlo en un cliente potencial.

Campeones:

Un campeón es un individuo que pertenece a la organización que se ajusta al perfil de nuestra empresa y que trabaja para apoyar la venta de los productos y servicios de una compañía externa. Los campeones siempre son deseables, porque son agentes internos con capacidad para influir en la venta.

Ciente:

Un cliente es un individuo que ha comprado productos o servicios. Algunas organizaciones alimentan la relación con el cliente, con la esperanza de convertirlo en un campeón o, en un influyente.

Influyente:

Un influyente es un individuo que pertenece a una organización cliente y que fomenta activamente los productos y servicios de una empresa externa.

La *fidelidad del cliente* es un activo, ya que conduce a la repetición del negocio y, en ocasiones, a la existencia de reserva de pedidos. Las medidas para conservar la fidelidad del cliente varían de una empresa a otra. En el caso de los productos orientados al consumidor, es importante que el nombre del productor esté invariablemente presente en su mente.

Las empresas de alta tecnología basan la fidelidad del cliente en sus productos y servicios innovadores.

La *repetibilidad del negocio* se determina mediante la fidelidad de la clientela la cual se mide por la repetición del negocio, y el porcentaje de la base de clientes que representa esa repetición del negocio constituye un activo.

La *denominación social*, es decir, el nombre de las empresas son activos, pero no sólo activos en sí mismos, sino también en el significado que tienen en el mercado y eso es fruto de un posicionamiento bien planificado, de unas buenas relaciones públicas y de la difusión de boca en boca.

La *reserva de pedidos* es la cantidad total de ventas efectuadas que deberán despacharse o realizarse en el futuro. El hecho de que los servicios todavía no se hayan prestado implica el riesgo de que algo pueda salir mal y de que se pierda el contrato, pero si se dispone de la infraestructura adecuada para identificar y conjurar las situaciones de riesgo, la reserva de pedidos será un activo, en cuyo caso habrá que establecer los mecanismos necesarios para gestionarla e incrementarla.

Muchas compañías se han ido a pique con fabulosos productos y servicios, porque carecían de un mecanismo apropiado para introducirlos en el mercado. Un buen *canal de distribución* es un activo excelente.

Cuando una empresa monoproducción no consigue hacer las entregas a tiempo o planifica incorrectamente el ciclo de vida del producto, su activo puede ser, precisamente, su mecanismo de distribución infrautilizado.

Las organizaciones que deciden introducir sus productos en el mercado a través de canales externos de distribución, deben estar en disposición de colaborar con sus socios. La capacidad para establecer una *colaboración* fluida constituye un activo empresarial, ya que permite sumar el esfuerzo de los distintos socios en la búsqueda de una oportunidad de negocio, lo cual no sería posible si cada uno de ellos actuara por separado.

La *franquicia* es una opción muy atractiva cuando la oportunidad de negocio se puede describir mediante una fórmula claramente definida, que suele documentarse por escrito y que se convierte en el manual operativo para nuevas franquicias. El valor de una franquicia dependerá de diversos factores, principalmente de la fidelidad de los clientes a la marca de las franquicias y de las estadísticas de saneamiento financiero de las primeras franquicias. Por consiguiente, la capacidad para franquiciar un negocio es un activo, ya que posibilita el desarrollo inorgánico de una persona jurídica con una única denominación social sin tener que efectuar una costosa inversión en desarrollo inorgánico.

Los *contratos de licencia* abarcan una amplia gama de acuerdos que confieren, a una parte, el derecho de vender a terceros los productos, servicios o tecnología de otra parte, de acuerdo con las condiciones estipuladas en el acuerdo. Muchas organizaciones sólo se plantean licenciar sus productos o servicios en sus propios mercados al considerar que carecen del tiempo o de los conocimientos técnicos necesarios para establecer el acuerdo.

Un *contrato favorable* es aquel que ha conseguido una empresa debido a la posición especial o privilegiada que ocupa en el mercado. Este tipo de contratos, constituyen, una ventaja competitiva, pero también son activos de mercado.

Cuadro 1. Resumen de los activos centrados en el mercado

•• Marcas de servicio.	•• Denominación social de la empresa.
•• Marcas de producto.	•• Reserva de pedidos
•• Marcas corporativas.	•• Canales de distribución.
•• Campeones.	•• Colaboraciones empresariales.
•• Influyentes.	•• Contratos de franquicia.
•• Fidelidad de los clientes	•• Contratos de licencia.
•• Repetibilidad del negocio.	•• Contratos favorables.

4.2 ACTIVOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL

Los activos de propiedad intelectual (PI) incluyen el Know-How, los secretos de fabricación, el copyright, las patentes y diversos derechos de diseño, así como también las marcas de fábrica y de servicios.

La propiedad intelectual es el mecanismo legal destinado a la protección de innumerables activos corporativos. Los nuevos inventos, que luego se traducirán en productos, o sus componentes se pueden proteger mediante una o más patentes. Las patentes son muy valiosas, ya que dan al propietario el monopolio sobre la invención patentada durante un periodo de tiempo, aunque dicho periodo varia de un país a otro.^{14*}

El *Know-How* consiste en todo el acervo de conocimientos que posee un individuo sobre un tema determinado. Algunos conocimientos son relativamente fáciles de expresar (como rellenar un formato), mientras que otros pueden ser mucho más profundos. También pueden ser tácitos, es decir, difíciles de expresar, como en el caso de definir el aroma de un buen vino.

El Know-How es propiedad del individuo, por tal motivo se hablara más a fondo de el en los activos centrados en el individuo.

Las patentes ^{*1} tienen una especial importancia cuando están estrechamente ligadas a los productos, puesto que, en este caso, los protegen de los terceros que pudieran tener la intención de copiar el invento.

La propiedad de una cartera de patentes sólo es un activo si se gestiona adecuadamente. Es posible que con una patente se pretenda impedir que un competidor introduza un nuevo producto en el mercado, aunque nunca se utilice en tal sentido, y también puede darse el caso de que se opte por la patente con el fin de proteger la inversión realizada en la comercialización de un invento. En ambos casos, para que la patente tenga valor, las infracciones deben denunciarse indefectiblemente.

^{14*} Las regulaciones jurídicas se verán al final del capítulo.

^{*1} Idem.

Las patentes también pueden sumir a una organización en una falsa sensación de seguridad, cuando lo cierto es que los ingresos derivados de una patente cesan en el momento del vencimiento del monopolio, es decir, cuando ya es lícito copiar el invento.

Las patentes son activos potencialmente muy valiosos, siempre que se administre cuando es debido.

El *copyright* o *derecho de autor*^{*2} protege la palabra escrita y es el mecanismo más comúnmente utilizado para la protección de libros, composiciones musicales y software informático.

Los copyrights protegen la expresión de una idea, no la idea en sí misma. La protección se inicia cuando dicha expresión se expone de alguna forma tangible, como por ejemplo, por medio de la escritura.

El copyright es un activo, ya que las ideas que se crean se pueden vender, distribuir o licenciar, generalmente en beneficio de su propietario.

La *protección de diseños* ^{*3} varía de un país a otro.

Un diseño registrado, o patente de diseño, concede un monopolio con relación al aspecto exterior de un artículo o de un juego de artículos manufacturados a los que se ha aplicado el diseño - protege el carácter novedoso de los diseños que llaman la atención por su apariencia externa-, mientras que un derecho de diseño protege el diseño de la forma original de un artículo y confiere a su propietario la facultad de evitar que un tercero pueda copiarlo.

Los activos de mercado, como por ejemplo, las marcas comerciales, están protegidos mediante *marcas de fábricas y de servicios*.^{*4}

Las marcas de fábrica se usan para proteger marcas comerciales y pueden convertirse en activos muy valiosos que perduren durante mucho tiempo, aumentando de valor en el transcurso de los años. La marca de fábrica puede ser una palabra, un rótulo escrito con caracteres tipográficos estilizados, una fotografía, un dibujo, un logotipo o una combinación de distintos elementos.

*2 Idem.

*3 Idem.

*4 Idem.

Las *marcas de servicios* son similares a las marcas de fábrica, excepto en que se usan para diferenciar los servicios de una empresa de la de otra. Al igual que las marcas de fábrica, las de servicios se pueden registrar, confiriendo derechos exclusivos a quienes las han registrado y las utilizan de un modo continuado. Así mismo, también son activos de mercado.

Los *secretos de fabricación* se protegen a través de acuerdos de no divulgación, lo que significa que la parte a la que ha sido confiado el secreto acuerda no revelarlo a nadie más, exceptuando los terceros expresamente identificados en el acuerdo de no divulgación. Sea como sea, la mejor manera de guardar un secreto de fabricación consisten en no revelarlo a nadie. La fórmula de la Coca-Cola quizá sea el secreto de fabricación más destacado y más bien guardado de todos los tiempos. Al parecer, lo comparten dos personas y cada una de ellas sólo conoce la mitad de la fórmula.

Para determinar si constituye una protección más eficaz el secreto de fabricación o la patente, hay que comparar dos riesgos: el que supone la infracción o la amenaza de la patente con el de la publicidad del secreto.

Cuadro 2. Resumen de los activos de propiedad intelectual

• Know-how.	• Secretos de fabricación
• Patentes.	• Marcas de fábrica.
• Copyright	• Marcas de servicio.
• Derechos de diseño.	

4.2.1 REGULACION JURIDICA DE LOS ACTIVOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL EN MEXICO

En México, el proceso de industrialización, con base en el modelo de sustitución de importación que se inició en 1939, se vio complementado con la *Ley de Propiedad Industrial*, del 31 de diciembre de 1942, que fué derogada en 1976.

La *Ley de Invenciones y Marcas* publicada en el Diario Oficial de el 19 de febrero de 1976 y reformada con posterioridad mediante el decreto de 16 de enero, resume todos los preceptos vigentes hasta la fecha, cambió reformas mediante aquellos otros que por las condiciones socioeconómicas y tecnológicas del país fue necesario hacerlo.

Esta Ley responde a una serie de medidas económicas emprendidas por el Ejecutivo en esa época. Así mismo representa un esfuerzo por eliminar en lo posible algunos abusos del sistema de patentes y a la vez, para tratar de someter al sistema a las necesidades de que haya un menor grado de dependencia tecnológica, y de que las patentes se exploten realmente, así como de evitar el servilismo hacia los productos de origen extranjero.

Esta ley regula el otorgamiento de patentes de invención y de mejoras; de certificados de invención; el registro de modelos y dibujos industriales; los apoyos y facilidades respecto de los derechos solicitados por trabajadores, micro y pequeñas industrias; el registro de marcas; las denominaciones de origen y los avisos y nombres comerciales; así como la represión de la competencia desleal en relación con los derechos que dicha ley otorga.

La aplicación de esta Ley corresponde al Ejecutivo Federal por conducto de la Secretaría de Comercio y Fomento industrial (SECOFI).

El Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) será órgano de consulta en los términos de la ley que lo creó así como las dependencias del Ejecutivo Federal cuando la SECOFI lo considere conveniente.

Objeto de la Ley de Invenciones y Marcas:

El desarrollo tecnológico está ligado íntimamente al derecho de preservar para el inventor la invención o descubrimiento de la nueva tecnología, de ahí que el régimen de propiedad industrial sea uno de los más necesarios entre empresarios, que de algún modo, tengan la necesidad de crear, usar y proteger su tecnología.

Es **patentable** de invención que sea nueva, resultado de una actividad inventiva y susceptible de aplicación industrial, en términos de esta Ley.

También será patentable aquella invención que constituya una mejora a otra y que cumpla con los requisitos del párrafo anterior.

Esta Ley reconoce las **marcas de productos y las marcas de servicios**. Las primeras se constituyen por los signos que se distinguen a los artículos o productos de otros de su misma especie o clase. Las segundas, por los signos que distinguen un servicio de otros de su misma clase o especie.

La Ley de Ingresos de la Federación estipula anualmente el pago de derecho.

Asi mismo, en México, existe la *Ley De Fomento y Protección De La Propiedad Industrial*, la cual protege la propiedad industrial por medio de patentes de invención y registros de modelos de utilidad, diseños industriales, marcas, avisos y nombres comerciales.

Las **patentes** de procesos o productos industriales tienen un vigencia de 20 años improrrogables, que en el caso de farmacoquímicos se puede ampliar por tres años, siempre que su titular conceda licencia para su explotación a alguna empresa con mayoría de capital mexicano.

El derecho al uso exclusivo del nombre comercial de un establecimiento industrial, comercial o de servicios se protege por diez años.

El registro de los **diseños industriales** tiene una vigencia de 15 años improrrogables, el de los modelos de utilidad de 10 años, tambien improrrogables, y el de una marca o aviso comercial una vigencia similar, pero renovable por periodos de la misma duración.

En todos los casos, el organismo autorizado para emitir los registros es el Instituto Mexicano de Propiedad Intelectual.

En México, también existe la *Ley Federal de Derechos de Autor*, la cual tiene por objeto la salvaguarda y promoción del acervo cultural de la Nación; la protección de los **derechos de autores**, de los artistas intérpretes o ejecutantes, así como de los editores, de los productores y de los organismos de radiodifusión, en relación con sus obras literarias o artísticas en todas sus manifestaciones, sus interpretaciones o ejecuciones, sus ediciones, sus fonogramas o videogramas, sus emisiones, así como de los otros derechos de propiedad intelectual.

Las obras protegidas por ésta ley son aquellas de creación original susceptibles de ser divulgadas o reproducidas en cualquier forma o medio.

La protección que otorga esta ley se concede a las obras desde el momento en que hayan sido fijadas en un soporte material, independientemente del mérito, destino o modo de expresión.

El reconocimiento de los derechos de autor y de los derechos conexos no requiere registro ni documento de ninguna especie ni quedará subordinado al cumplimiento de formalidad alguna.

Autor es la persona física que ha creado una obra literaria y artística.

El derecho de autor es el reconocimiento que hace el Estado en favor de todo creador de obras literarias y artísticas previstas en el art. 13 de esta ley, en virtud del cual otorga su protección para que el autor goce de prerrogativas y privilegios exclusivos de carácter personal y patrimonial. Los primeros integran el llamado derecho moral y los segundos el patrimonial.

Art. 13. Los derechos de autor a que se refiere esta ley se reconocen respecto de las obras de las siguientes ramas:

- I. Literaria;
- II. Musical, con o sin letra;
- III. Dramática;
- IV. Danza;
- V. Pictórica o de dibujo;
- VI. Escultórica y de carácter plástico;

- VII. Caricatura e historieta;
 - VIII. Arquitectónica;
 - IX. Cinematográfica y demás obras audiovisuales;
 - X. Programas de radio y televisión;
 - XI. Programas de cómputo;
 - XII. Fotográfica;
 - XIII. Obras de arte aplicado que incluyen el diseño gráfico o textil, y
 - XIV. De compilación, integrada por las colecciones de obras, tales como las enciclopedias, las antologías, y de obras y otros elementos como las bases de datos, siempre que dichas colecciones por su selección o la disposición de su contenido o materias, constituyan una creación intelectual.
- Las demás obras que por analogía puedan considerarse más afín a su naturaleza.

Todas las obras protegidas por la Ley Federal de Derechos de Autor tienen la expresión "Derechos Reservados", o su abreviatura "D.R." seguida del símbolo c; el nombre completo y dirección del titular del derecho de autor y el año de la primera publicación.

El autor es el único, primigenio y perpetuo titular de los derechos morales sobre las obras de su creación. A este le corresponde el derecho de explotar de manera exclusiva sus obras, o de autorizar a otros su explotación, en cualquier forma, dentro de los límites que establece la Ley Federal del Derecho de Autor.

El Registro Público del Derecho de Autor tiene por objeto garantizar la seguridad jurídica de los autores, de los titulares de los derechos conexos y de los titulares de los derechos patrimoniales respectivos y sus causahabientes, así como dar una adecuada publicidad a las obras, actos y documentos a través de su inscripción.

En este registro se podrán inscribir:

- I. Las obras literarias o artísticas que presenten sus autores;
- II. Los compendios, arreglos, traducciones, adaptaciones y otras versiones de obras literarias o artísticas, aun cuando no se compruebe la autorización concedida por el titular del derecho patrimonial para divulgarla;
- III. Las escrituras y estatutos de las diversas sociedades de gestión colectiva y las que los reformen o modifiquen;

- IV. Los pactos o convenios que celebren las sociedades mexicanas de gestión colectiva con las sociedades extranjeras;
- V. Los actos, convenios o contratos que en cualquier forma confieran, modifiquen, transmitan, graven o extingan derechos patrimoniales;
- VI. Los convenios o contratos relativos a los derechos conexos;
- VII. Los poderes otorgados para gestionar ante el Instituto, cuando la representación conferida abarque todos los asuntos que el mandante haya de tramitar ante él;
- VIII. Los mandatos que otorguen los miembros de las sociedades de gestión colectiva en favor de éstas;
- IX. Los convenios o contratos de interpretación o ejecución que celebren los artistas intérpretes o ejecutantes, y
- X. Las características gráficas y distintivas de obras.

En el Art. 173 se habla de la reserva de derechos, la cual se refiere a la facultad de usar y explotar en forma exclusiva títulos, nombres, denominaciones, características físicas y psicológicas distintivas, o características de operación originales aplicados, de acuerdo con su naturaleza, a alguno de los siguientes géneros:

- I. Publicaciones periódicas;
- II. Difusiones periódicas;
- III. Personajes humanos de caracterización, o ficticios o simbólicos;
- IV. Personas o grupos dedicados a actividades artísticas, y
- V. Promociones publicitarias.

Recientemente en un periódico de la ciudad de México se publicó un artículo en el cual se habla de las reformas al Código penal para el combate a la piratería las cuales fueron presentadas al Senado de la República de diciembre pasado, y las cuales serán discutidas en la sesión ordinaria del 15 de marzo de 1999.

En dicho reportaje se menciona que "dentro de la aprobación del presupuesto para este año, el Congreso destinó fondos para incentivar el programa de Protección a la Propiedad Intelectual, en concordancia con la Campaña Nacional para Prevenir la Piratería que fue iniciada en noviembre del año pasado y en la cual trabajaron juntos los titulares de la SECOFI, SEP, SHCP, PGR y el Instituto Mexicano para la Propiedad Industrial (IMPI).

La campaña está basada en cuatro puntos:

1. Reformas legales al Código Penal para incrementar las penas por piratería, por ejemplo, el tiempo en prisión se incrementará de 6 meses a dos o diez años y será establecida una suma equivalente a 20 mil días de salario mínimo.
2. Incremento del presupuesto del IMPI y de la PGR para dar cumplimiento a estas medidas.
3. Publicidad y programas educativos en contra de este delito.
4. Cursos de capacitación y actualización sobre derechos de propiedad intelectual, a jueces, magistrados y abogados especializados.

El presupuesto autorizado fue de aproximadamente 15 millones de dólares, tres veces superior al año anterior. El incremento podría crear 280 posiciones, al aumentar su personal a 540, de los cuales 200 serían de propiedad intelectual, más 30 nuevos abogados para cuestiones de derechos de autor".¹⁵

Los secretos de fabricación se regulan bajo la obligación moral de cada individuo. En la Ley federal del Trabajo, no existe algún artículo que sancione al empleado por revelación de secretos. Por ejemplo, existen algunas organizaciones, en las cuales al momento de realizar su contrato de trabajo establecen una cláusula en la cual estipulan lo referente a las sanciones en que llegaría a incurrir el individuo si revela los secretos que existen dentro de la organización para la cual labora.

4.3 ACTIVOS CENTRADOS EN EL INDIVIDUO

Los activos centrados en el individuo comprenden la pericia colectiva, la capacidad creativa, la habilidad para resolver problemas, el liderazgo y la capacidad empresarial y de gestión encarnados en los empleados de la organización. También incluyen los datos psicométricos y los indicadores que permiten conocer, más o menos, cuál sería su comportamiento ante determinadas situaciones. No sólo se debe contemplar al individuo como un ente concreto para el desempeño de una función de trabajo igualmente concreta, sino considerarlo como una entidad dinámica que puede adaptarse a diversos trabajos a lo largo del tiempo, una de las responsabilidades de un buen director consiste en asegurar que cada activo humano tenga oportunidades de acceso a los mecanismos que permiten al empleado desarrollar al máximo su potencial dentro de la organización.

Los activos centrados en el individuo son aquellas cualificaciones que conforman al hombre y que hacen que sea lo que es. Las personas son importantes simplemente porque a pesar de todos los avances tecnológicos, ningún negocio puede funcionar sin por lo menos una persona. Sin embargo, a diferencia de los activos de mercado, de propiedad intelectual y de infraestructura, los que se centran en el individuo no pueden ser propiedad de la empresa. Sin embargo, debe de conocerlos para saber en quien y en que radica el valor de cada individuo y aplicarlo en la organización.

Es caro contratar, formar y sustentar a las personas humanas, y además tienen el derecho a dejar el empleo, a enfermar, a salir de vacaciones y, en general, a poner en peligro su vida y lesionarse mediante la práctica de una amplia gama de aficiones y pasatiempos. Cuando aumenta su nivel de competencia y sobresalen en su trabajo, aprenden más y se hacen más valiosos, pero los conocimientos encerrados en la mente del individuo solo le pertenecen a él, no a la empresa. De ahí que sea tan importante comprender y conocer a fondo las técnicas, los conocimientos y la pericia de cada individuo para saber el cómo y el porqué de su valía y qué papel debería jugar en el seno de la organización. Con lo cual se utilizaría como una estrategia para la competitividad en las empresas, a través de la óptima asignación de los puestos de trabajo.

En la década de los noventa, los buenos empleos con sus buenos salarios, coches y privilegios se pueden desvanecer en un instante. En el transcurso de las tres décadas anteriores, muchos empleados tenían en mente un deseo desmedido de llegar hasta la cumbre, pero lo cierto es que a pesar de que un buen número de ellos fueron ascendidos, no incrementaron su valor para la organización, solo su costo. Y cuando llegaron los tiempos difíciles y la organización tuvo que sopesar la valía de sus empleados, éstos tuvieron que marcharse.

Los empleados tienen que basar su línea de actividad en seguir adelante, no en ascender, y deben saber y entender hacia dónde se mueve el mercado y, por consiguiente, la empresa. Tienen que ser capaces de descubrir cuál es la mejor manera de contribuir a que la organización satisfaga las necesidades del mercado.

Para que las empresas sean competitivas, deben estar en situación de responder a las necesidades del mercado, y eso significa que los productos y servicios también deben ser capaces de soportarlo. Una buena parte de las entregas realizadas por las empresas del tercer milenio consistirán en productos y servicios aportados por sus propios empleados y colaboradores. Quienes ayuden a la organización a satisfacer las necesidades del cliente se convertirán en valiosos activos y, por el contrario, la valía de quienes no lo hagan, disminuirá rápidamente. Los activos humanos valiosos son aquellos que apoyan a la organización y responden a los cambios del mercado. Cuando la empresa pierde la armonía con su mercado, los activos humanos más valiosos son los capaces de generar nuevas estrategias, productos, servicios y tecnologías, en otras palabras genera valor a la organización, con lo que propician un buen empujón al mercado y por lo tanto una nueva situación.

Existen muchas formas de pensar en el individuo cuando se intenta determinar su valor, tanto actual como potencial para la organización.

Es importante mencionar que los aspectos del individuo que son interesantes para la organización varían de una empresa a otra y de una época a otra.

Además, las personas se desarrollan y cambian, no sólo como resultado de la educación y de la adquisición de nuevos conocimientos y de nuevas técnicas, sino también porque envejecen y adquieren más experiencia, y su personalidad puede modificarse ligeramente como el fruto de experiencias vitales. Sin embargo, existen un conjunto básico de aspectos generales, que son de utilidad para determinar el valor del individuo:

Educación.

El término educación hace referencia a la educación formal que toda persona debe recibir en un centro escolar entre los cuatro y los dieciseis o dieciocho años, y no debe confundirse con las cualificaciones profesionales. La educación no prepara al individuo para realizar un trabajo determinado. La educación entendida en este sentido constituye los cimientos básicos sobre los que se pueden edificar otros aspectos del individuo.

Es importante mencionar que "en México, tan sólo se invierte entre el 8 o 10% en educación del Producto Inteno Bruto, mientras que en Japón se invierte el 25% y que comparando las cantidades en números del PIB es de 30 veces más".¹⁶

"El siguiente cuadro nos indica el número de matrícula en el sistema educativo escolarizado en México en 1998-1999, tomando en cuenta una estimación de la población en 1997 de 94.7 millones de habitantes".¹⁷

Cuadro 3. Número de matrícula en México

Preescolar	3,378.4*
Primaria	14,640.0
Secundaria	5,084.3
Bachillerato	24,030.9
TOTAL	47,133.6

* Todas las cifras están en miles de alumnos.

16 Marquez, Alex. "Capital Intelectual. Capacitación e investigación el unico camino" Seminario Compacto.

17 Nacional Financiera. "Economía Mexicana en cifras 1998" pp. 39

Cabe mencionar que actualmente, "el promedio de escolaridad en México se ha estimado en 7.4 años contra 13 años de los Estados Unidos, y México ocupa el 44vo lugar en el ámbito de estudios superiores de acuerdo al Foro Económico Mundial entre los 53 países valorados por el Foro: el 50vo lugar en cuanto a los recursos públicos dedicados a la investigación e desarrollo".¹⁸

Cualificaciones profesionales:

Las cualificaciones profesionales se basan en lo que el individuo realiza en su lugar de trabajo, y le permiten demostrar que comprende y domina las técnicas y los conocimientos necesarios para hacer bien su tarea. Estas técnicas y estos conocimientos se pueden verificar de muy diversas maneras, desde un examen hasta la evaluación continua.

Cabe mencionar que en México la matrícula registrada en el periodo 1998-1999 a la escuela superior es de 1,505.8. miles de alumnos, lo cual es casi la mitad del número de alumnos en el bachillerato, sin embargo, es la cantidad más alta que se ha reportado desde 1987.

Conocimientos asociados con el trabajo.

Los conocimientos técnicos asociados con el trabajo son aquellos que, a menudo, desempeñan una función de comprensión y ejecución de una tarea en un área determinada. Pueden ser de tres tipos: tácitos, son aquellos que existen y pueden ser utilizados por los individuos, pero que resulta difícil explicarlos, tanto oral como por escrito; los explícitos son por ejemplo, el manejo operativo de una franquicia, y los implícitos que son aquellos que están ocultos en los procedimientos operativos, en los métodos e incluso en la cultura corporativa de la empresa.

Evaluación y Psicometría ocupacionales

La evaluación ocupacional abarca un amplio abanico de tipos de evaluación objetiva, pruebas psicométricas y de personalidad, que se realizan a través de métodos de test. Estos test, que suelen usarse para complementar los procesos de selección previos a la contratación de nuevos empleados, están infrutilizados por lo que se refiere a la búsqueda de nuevas vías de reflexión sobre el individuo.

Competencias asociadas con el trabajo.

Los activos humanos capaces de impulsar y de responder a los cambios del mercado poseen un valioso conjunto de competencias asociadas con el trabajo, y la mejor manera de definir las es como una mezcla integrada de técnicas, rasgos creativos, atributos de la personalidad y cualificaciones profesionales. Como por ejemplo su competencia asociada al trabajo sería la capacidad que tiene un individuo para evaluar un activo, para manejar una máquina, para dirigir un proyecto, etc.

Cuadro 4. Resumen de los activos centrados en el individuo.

• Educación	• Evaluación ocupacional
• Cualificaciones profesionales	• Psicometría
• Conocimientos asociados con el trabajo	• Competencias asociadas con el trabajo.

4.4 ACTIVOS DE INFRAESTRUCTURA

Los activos de infraestructura son aquellas tecnologías, metodologías y procesos que hacen posible el funcionamiento de la organización. Como por ejemplo, la cultura corporativa, las metodologías para el cálculo del riesgo, los métodos de dirección de una fuerza de ventas, la estructura financiera, las bases de datos de información sobre el mercado o los clientes y los sistemas de comunicación, tales como el e-mail y los sistemas de teleconferencia. Es decir, básicamente, los elementos que definen la forma de trabajo de la organización. Pero no el valor de los tangibles que integran el sistema informático, sino el modo en el que la organización usa dicho sistema. Un ejemplo claro, es el Internet, su uso es libre y, además es algo que no pertenece a nadie. Por lo tanto, aparecerá reflejado en el balance de situación de ninguna empresa. Sin embargo, la habilidad para vender productos a través de internet proporciona un canal de distribución a la compañía y, por consiguiente, es un activo. Este tipo de activos es peculiar de cada negocio y el valor que tengan para la organización sólo podrá asignarse a través de un estudio económico. Por desgracia, la adquisición de activos de infraestructura es, a menudo, el resultado de alguna crisis, considerándose como un mal necesario en lugar de la estructura que fortalece y da eficacia a la organización.

Los activos de infraestructura son importantes porque aportan orden, seguridad, corrección y calidad a la organización. También proporcionan un contexto para que los empleados de la empresa trabajen y se comuniquen entre sí.

Es esencial divulgar el valor de los activos de infraestructura entre todos los individuos que integran la organización, para que comprendan lo que se espera que hagan en situaciones determinadas y cómo contribuyen a la consecución de los objetivos corporativos. Aun así, los activos de infraestructura no deberían considerarse como ley, sino como algo capaz de amoldarse para reflejar los cambios que se produzcan en el mercado y en el lugar de trabajo. Las organizaciones que no cuestionan con regularidad el valor y la eficacia de los activos de infraestructura pierden el impulso y el carácter necesarios para triunfar en el mercado.

A continuación se explicarán cada uno de los activos de infraestructura.

Filosofía de gestión.

La filosofía de gestión es la forma en la que los líderes de la compañía reflexionan acerca de su organización y de sus empleados, y tiene un efecto de primer orden sobre la cultura corporativa. Estas cambian con el paso del tiempo y son un fiel reflejo de los estilos de dirección y de motivación de empleados. Puede estar hecha a medida, reflejando la filosofía de los líderes clave de la empresa.

Un claro ejemplo de filosofía de gestión es la japonesa o "Kaizen" que significa mejora continua.

Esta filosofía está basada en una mejora ininterrumpida que compromete a toda la organización, desde la alta dirección hasta los trabajadores.

El mensaje de Kaizen consiste en que no puede transcurrir un día sin que alguien no haya conseguido algún tipo de mejora en la compañía.

Las compañías cuya filosofía de gestión exige la participación activa de todo el personal, tienen un activo que la competencia es incapaz de igualar de la noche a la mañana.

Las empresas competitivas deben adoptar una filosofía de gestión que esté a las necesidades del mercado.

Cultura Corporativa.

La cultura corporativa se puede definir como la forma en la que hacemos las cosas en la empresa y comprende todos los valores, héroes, ritos y rituales aceptados y compartidos por la fuerza de trabajo.

Una cultura corporativa sólida, basada en una filosofía de gestión bien reflexionada, constituye un activo sensacional. La cultura corporativa se crea en las altas esferas de la compañía y casi siempre refleja los valores de sus fundadores.

La cultura corporativa es un activo cuando apoya la consecución de los fines empresariales y refleja la filosofía de gestión, pero es un pasivo cuando existe un desequilibrio entre cultura, objetivos y filosofía de gestión.

Procesos de gestión.

En las organizaciones es necesario que existan procesos de gestión que implementen la filosofía. Por lo tanto, es fundamental establecer mecanismos para poner en práctica la filosofía empresarial y asegurar que cada cual ocupe el puesto más adecuado para que las cosas salgan de la mejor manera posible.

La tipología de los procesos que deben poner en marcha los gerentes es muy variada: políticas, procesos de control de calidad, una gran diversidad de procesos asociados con el individuo, prácticas Kaizen, tales como buzones de sugerencias y otros procedimientos para evaluar el grado de satisfacción de los empleados en el trabajo y actuar a modo de catalizadores para propiciar los cambios, etc. Los mecanismos de Feedback son imprescindibles en todos los niveles de gestión, con el fin de que la propia filosofía de gestión no pierda la sintonía con las necesidades del mercado.

Sistemas de Tecnología de Información.

Los sistemas de tecnología de la información (TI) proporcionan los medios necesarios para implantar muchos procesos de gestión, y cuando cumplen esa función con eficacia se convierten en un activo corporativo, es decir la forma en que se utilizan y su impacto en los niveles de eficacia, atención al cliente, satisfacción de los empleados, etc.

Sistemas de interconexión

Los ordenadores aislados han dejado de ser un activo, pero su capacidad para interconectarse con otras unidades y facilitar un rápido acceso a los clientes, proveedores, bases de datos, etc., será fundamental para las empresas competitivas. Un ejemplo claro son las páginas de Internet, mediante las cuales, la compañía pueden comunicarse, a bajo coste, con cualquier punto del planeta.

Relaciones Financieras

Las relaciones financieras son un activo intangible, porque cuando la empresa quiere tener espacio para maniobrar, los contactos favorables, con inversores, bancos, etc., se encargan de proporcionárselo.

Quienes establecen una infraestructura saludable con la comunidad financiera están desarrollando un activo que está llamado a seguir dando resultados incluso después de que se hayan marchado de la empresa.

Cuadro 5. Resumen de activos de infraestructura.

• Filosofía de gestión.	• Relaciones financieras.
• Cultura corporativa.	• Sistemas de tecnología de la información.
• Procesos de gestión.	• Sistemas de interconexión.

5. AUDITORIA DEL CAPITAL INTELECUTAL

AUDITORIA GENERICA DE CAPITAL INTELECUTAL

El objetivo de una auditoría genérica de capital intelectual consiste en examinar todos los activos inmateriales de la empresa y documentar su existencia, su estado actual y, si es posible, su valor.

Hay que detectar quién es capaz de reflexionar críticamente, vender productos y servicios, aportar conocimientos y técnicas basados en la destreza y trabajar en equipo. Los atributos del individuo resultan muchísimo más elocuentes que los propios test a la hora de evaluar la riqueza humana y profesional de los empleados. También será necesario analizar los derechos de propiedad intelectual, las marcas de fábrica y el Know-how.

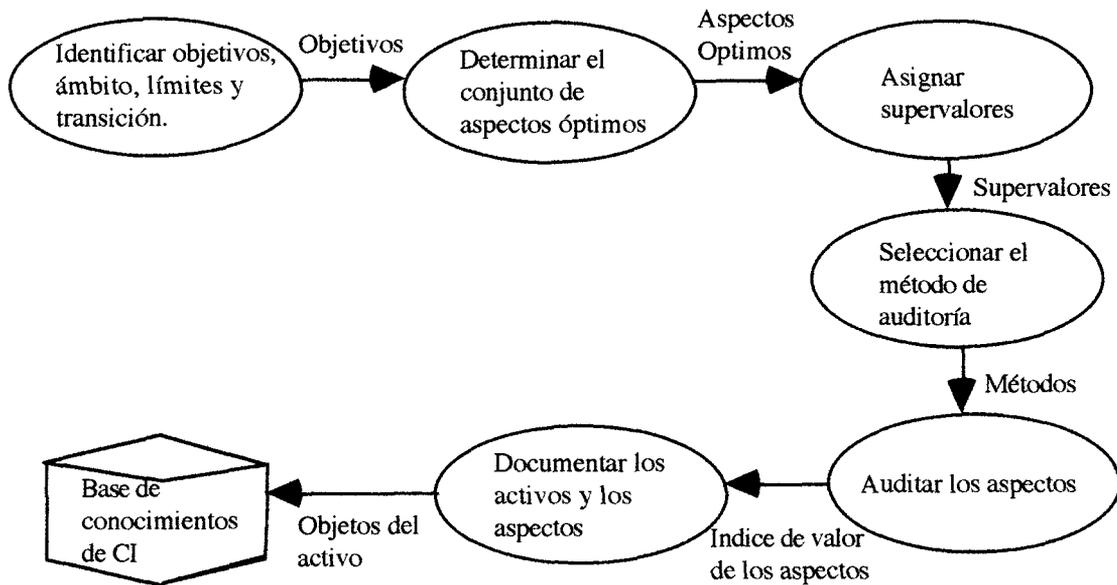
El principal problema de las auditorías genéricas consiste en que, al tratar con intangibles, sobre todo humanos, el proceso es interminable y, por lo tanto, es importante tener un objetivo predefinido antes de planificar una auditoría.

El capital intelectual constituye una rica fuente de información sobre la organización y resulta valiosa en las situaciones siguientes:

- Confirmación de la capacidad de la empresa para conseguir sus metas.
- Planificación de la investigación y el desarrollo.
- Aportación de información de base para los programas de recuperación.
- Aportación de enfoques para los programas de formación y educación organizacional.
- Cálculo del valor de la empresa.
- Ampliación de la memoria organizacional.

PROCESO DE AUDITORIA DE CAPITAL INTELECTUAL

Figura 2.



Identificación de la transición, objetivos, ámbito y límites

La transición es el cambio de estado que requiere la empresa.

Los objetivos son los fines de la auditoría. La evaluación contribuye a identificar los objetivos.

El ámbito se refiere al lugar en el que habrá que considerar el problema, junto con los activos, los aspectos y sus conductas. El ámbito está rodeado por límites que restringen el marco espacial del problema.

Determinar el conjunto de aspectos óptimos

Un aspecto es una faceta de un activo. Los activos tienen múltiples aspectos. El activo de mercado "base de clientes", por ejemplo, tiene los aspectos siguientes:

Activo: Base de clientes

Aspectos: Tamaño
 Repetibilidad del negocio
 Perfil del cliente
 Fidelidad de la marca.

Asignar supervalores a los aspectos

Los supervalores se asignan a los aspectos de un activo para proporcionar enfoques a la auditoría. Representan el estado óptimo en el que podrían hallarse los aspectos en una empresa determinada. Como por ejemplo:

Cuadro 6. Ejemplos de Supervalores

ACTIVO	ASPECTO	SUPERVALORES
Marca de fábrica	Valor en Dólares	millones de dólares
Know-how	% Base de clientes	empleados

Seleccionar el método de auditoría.

Los métodos de auditoría permiten al auditor determinar el estado actual de un aspecto. Existen muchos métodos de auditoría y cada uno de ellos pone un especial énfasis en aspectos concretos. Un ejemplo de los activos de mercado se muestra en la tabla siguiente:

Cuadro 7. Métodos de Auditoría

ACTIVOS	Encuesta a clientes	Entrevista a clientes	Análisis de ventas	Análisis del coste de ventas	Investigación de mercados
Marcas de servicio	X	X			X
Campeones		X			X
Repetibilidad del negocio	X	X	X	X	X
Reserva de pedidos			X		X
Canales de distribución	X	X	X	X	X

Auditoría de aspectos

En esta fase se auditan los aspectos mediante los métodos que sean requeridos para cada activo, tomando el caso de la tabla anterior serían, por ejemplo, la encuesta y la entrevista a clientes. Para comprobar los resultados, podemos elegir más de un método para auditar un aspecto.

En una situación de mercado en la que predominan las ventas, el valor de los activos no equivale al que haya calculado la empresa, sino a lo que cualquier tercero esté dispuesto a desembolsar por ellos.

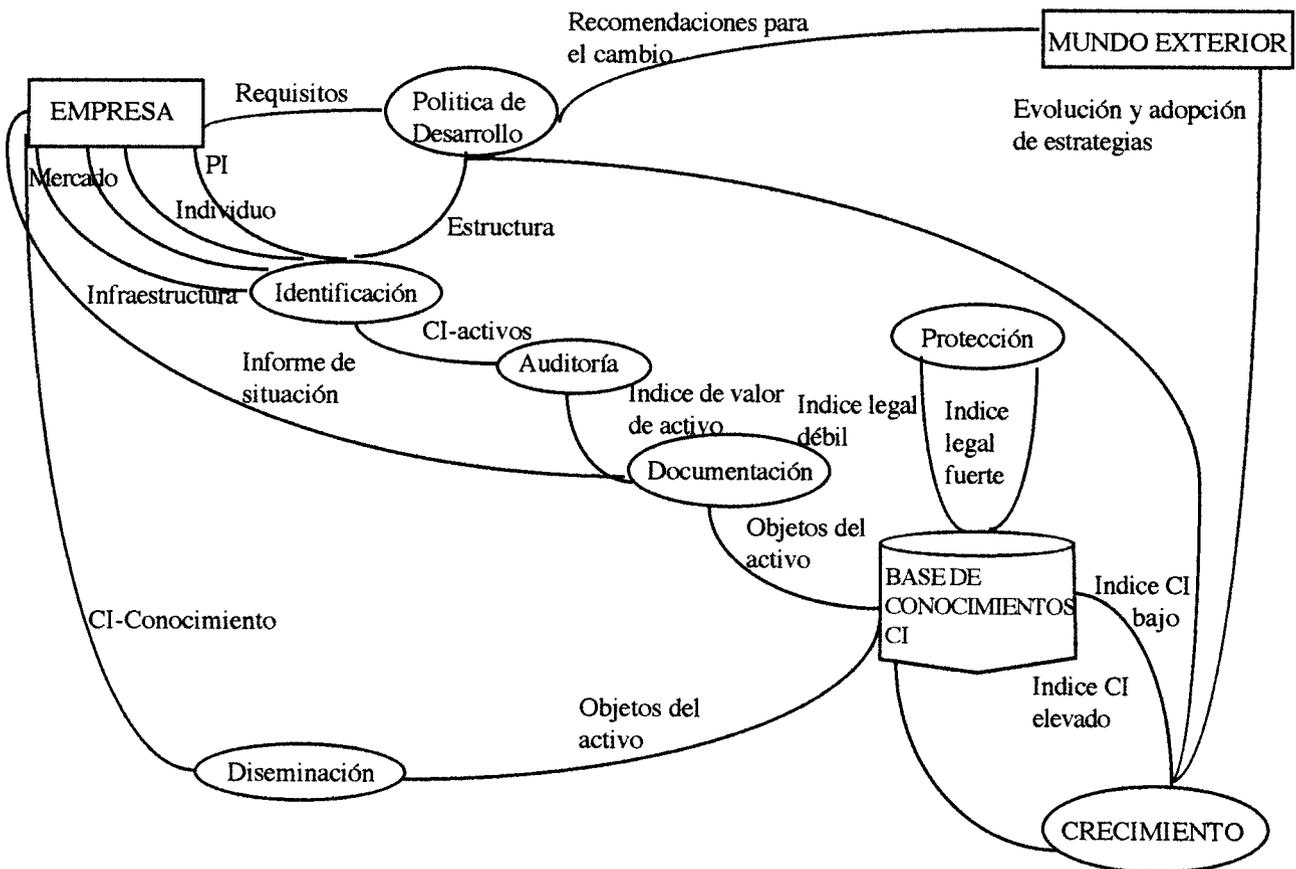
Documentación del valor de los activos en una base de conocimientos del CI.

Después de haber auditado los aspectos y de haber determinado y representado su estatus, se tienen que guardar en algún sitio, y para ello se ha creado lo que se ha dado en llamar base de conocimientos del CI. La base de conocimientos del CI se puede documentar por escrito o mediante un soporte informático. Es muy importante implantar un método que permita actualizar periódicamente toda la información.

6. GESTION DEL CAPITAL INTELECTUAL Y MEMORIA CORPORATIVA

Una vez que se ha identificado el capital intelectual y se le ha realizado una auditoría, se debe de iniciar el proceso de gestión de capital intelectual, el cual como se muestra en la siguiente figura, consta de siete actividades.

Figura 3.



En general las siete actividades son:

Identificación del capital intelectual

Es el primer paso hacia la comprensión de la naturaleza y el contenido del capital intelectual de la organización. Las empresas pueden tener muchísimos activos inmateriales y, aun así, seguir siendo débiles en cuanto a lo que se refiere al capital intelectual.

El capital intelectual es igual a la sostenibilidad corporativa

Desarrollo de una política de capital intelectual

Los objetivos de la política de capital intelectual son los siguientes:

- Asegurar la consecución de los objetivos corporativos
- Asegurar que los recursos de capital intelectual estén implantados cuando sean necesarios.
- Asegurar que todos los miembros de la organización comprendan este proceso y la función que desempeñan en su éxito.

Auditoría de capital intelectual

La auditoría de capital intelectual ya se explico a fondo en el capítulo anterior, pero desde una perspectiva de gestión es preciso implantar los mecanismos para asegurar que la auditoría no se reduzca a un simple ejercicio. El proceso de gestión debe incluir un informe de situación del capital intelectual, con las recomendaciones o sugerencias oportunas para su reestructuración.

Documentación y archivo en la base de conocimientos del capital intelectual

Las empresas tienen que planificar el almacenaje de la información y de los conocimientos relacionados con el mismo en un sistema informático, de tal modo que quienes necesiten acceder a ellos puedan disponer de su propio interface a medida.

"Un ejemplo es una empresa que se dedica a crear software para llevar un control de la información de capital intelectual es Softpeople".¹⁹

Protección del capital intelectual

La protección del capital intelectual está relacionada con la salvaguarda de los activos de propiedad intelectual, de mercado, de infraestructura y centrados en el individuo. Cada tipo de capital intelectual requiere distintas clases de protección.

Es decir, la protección de los activos de mercado es mediante los derechos de propiedad intelectual y los mecanismos de alimentación; los activos de propiedad intelectual se protegen a través del registro de patentes, marcas de fábrica, derechos de autor, etc.; la protección de los activos centrados en el individuo se lleva a cabo mediante el desarrollo de oportunidades de trabajo interesantes y bien recompensadas, que hacen que el empleado se sienta satisfecho en el desempeño de sus funciones y que tome conciencia de que su actividad constituye una valiosa aportación a la empresa; los activos de infraestructura se protegen, en parte, por la dirección de la compañía, que determina la filosofía y diseña los procesos de gestión, que, a su vez, crean la cultura corporativa. Otros activos se salvaguardan mediante medidas que garantizan la seguridad de los sistemas de Tecnología de información.

Crecimiento y renovación del capital intelectual

Este punto es un tema amplio y con trascendencia para esta investigación por lo que se hablará de él en el siguiente capítulo.

Divulgación

La responsabilidad de la divulgación de la información relativa de capital intelectual a través del Know-how corresponde a las personas encargadas dentro del CI dentro de la organización. Los dos métodos principales de divulgación son: el uso de la base de conocimientos y el informe de capital intelectual.

MEMORIA CORPORATIVA

"La memoria corporativa es una entidad orgánica, una forma de vida impredecible y descentralizada que comprende múltiples memorias independientes que pueden morir, abandonar a la organización en cualquier momento y unirse a un competidor o simplemente marcharse porque les apetece hacerlo."²⁰

Hay que entender que estos conocimientos son demasiados valiosos para las empresas competitivas como para dejar que eso suceda. La memoria corporativa es un concepto que no ha llegado todavía a ser comprendido, ya que actualmente la memoria no pertenece a la corporación, sino al conjunto de individuos que trabajan en ella.

A medida que las exigencias de la industria se basan cada vez más en los conocimientos, resulta muy provechoso para ella intentar hacerse de la propiedad de los conocimientos de la fuerza de trabajo. Eso se podría conseguir generando una memoria que fuese persistente, es decir, que existiera independientemente de la fuerza de trabajo.

La memoria corporativa es el objetivo principal de la documentación del capital intelectual, ya que representa el momento en el que el activo se ha trasladado del ámbito del hombre a la máquina. Esto no quiere decir que documentar los conocimientos sea una actividad a todo o nada, sino que inicialmente el auditor de CI debería centrar su análisis en la documentación de metaconocimientos, es decir, del conocimiento acerca de los conocimientos, hasta que la organización sea capaz de documentar eficazmente los auténticos conocimientos.

7. CRECIMIENTO Y RENOVACION DEL CAPITAL INTELECTUAL

La ampliación o crecimiento del capital intelectual se puede lograr de diversas maneras, como por ejemplo, manteniendo a una empresa rica en ideas, creativa e innovadora, lo cual se puede lograr a través de la capacitación de todo el personal con respecto a los activos centrados en el individuo y a través de los departamentos de Investigación y Desarrollo, esto en cuanto a los activos de propiedad intelectual.

Una empresa rica en ideas genera que el proceso de gestión del capital intelectual se vea obligado a realizar verdaderos esfuerzos para no perder el ritmo que impone la organización.

Si en una empresa existe una escasa innovación por lo tanto va a tener un escasísimo capital intelectual, ya que existe una relación directa entre el grado de innovación de la empresa y su capacidad para ampliar el capital intelectual.

Las organizaciones innovadoras son ricas en capital intelectual, y su cultura y filosofía componen un entorno ideal para el enriquecimiento continuado en los activos inmateriales.

Hablar de innovación es hablar de ideas y del proceso a través del cual éstas se hacen realidad, por lo tanto, es necesario infundir en todo el personal de la organización la innovación como una forma de vida.

Actualmente se han descrito métodos diseñados específicamente para lograr que el personal se vuelva innovativo, como por ejemplo:

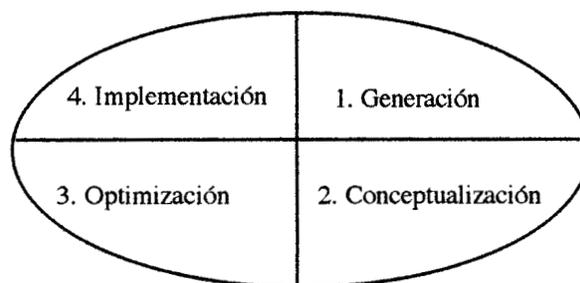
"El método de los seis sombreros pensantes"²¹, que da excelentes resultados en las sesiones de tormenta de ideas. La idea básica consiste en descifrar la inteligencia para que el ente pensante pueda usar un modo de reflexión cada vez, en lugar de intentar hacerlo todo al mismo tiempo. Cada uno de los seis sombreros pensantes está representado por un color:

- Sombrero blanco: blanco virgen, hechos puros, cifras e información.
- Sombrero rojo: calidez, emociones y sentimientos, también presentimiento e intuición.
- Sombrero negro: abogado del diablo, juicio, criterio y opinión negativa, por qué no va a funcionar.
- Sombrero amarillo: sol, brillo y optimismo, positivo, constructivo, oportunidad.
- Sombrero verde: fértil, creativo, plantas naciendo de las semillas, movimiento, provocación.
- Sombrero azul: frío y control, director de orquesta, pensar en pensar.

En el transcurso de una sesión de tormenta de ideas los participantes siempre tienen que llevar el mismo sombrero de color hasta que las ideas se agoten, momento en el que pasarán al siguiente color, dependiendo del tipo de reflexión en el que haya que concentrarse a continuación.

El proceso de innovación según el doctor Min Basadur, en su libro de El poder de la innovación es el siguiente:

Figura 4



Generación: La generación implica mantener el proceso de innovación siempre en marcha. La reflexión generativa se basa en la reunión de información mediante la experiencia directa, la pregunta, la imaginación de posibilidades, la percepción de nuevos problemas y oportunidades y la visualización de las situaciones desde perspectivas diferentes.

Conceptualización: mantiene en marcha el proceso de innovación. Al igual que la generación, implica divergencia, aunque en lugar de llegar a la comprensión por medio de la experiencia directa, lo hace a través del pensamiento abstracto, agrupando ideas nuevas, detectando interioridades que contribuyen a definir los problemas y creando modelos teóricos para explicar las cosas.

Optimización: se encarga de llevar un poco más lejos el proceso de innovación. Al igual que la conceptualización, prefiere llegar hasta la comprensión mediante el pensamiento abstracto, pero en lugar de divergir, los individuos que poseen este estilo intelectual optan por convergir, transformando las ideas abstractas y las alternativas en soluciones y planes prácticos. Confían más en las ideas analizadas mentalmente que en la experimentación práctica de las cosas.

Implementación: Al igual que la optimización, opta por la convergencia, aunque prefiere el aprendizaje a través de la experiencia directa en lugar del pensamiento abstracto. Su objetivo es hacer las cosas.

Crecimiento de los activos de mercado

Los activos de mercado tienen que alimentarse constantemente para que crezcan. Es preciso descubrir fórmulas innovadoras para añadirles valor, ya que en última instancia los activos de mercado son los que van a reflejar la mayor o menor salud de la empresa.

Las denominaciones y las marcas se pueden fortalecer mediante la promoción, la publicidad, etc.; éste crecimiento influye directamente en la fidelidad del cliente, la repetibilidad de los negocios y, por último la reserva de pedidos.

El crecimiento de campeones, clientes e influyentes sienta unas bases sólidas desde las que se puede fomentar el crecimiento de otros activos de mercado. El cuidado de los clientes y los programas de satisfacción de la clientela también contribuyen a ello, al igual que el prestigio de calidad, receptividad y servicio más allá de las simples visitas de cumplido.

Crecimiento de los activos de propiedad intelectual.

Los activos de propiedad intelectual se pueden incrementar mediante la investigación y el desarrollo o por adquisición.

La investigación y el desarrollo ha sido, desde hace mucho tiempo, el método más popular de generación de todas las formas de propiedad intelectual y, sobre todo, de Know-how.

La cuestión más importante que hay que considerar es cómo hacer el seguimiento del Know-how generado mediante I+D y el equilibrio entre patente y revelación, por una parte, y de los secretos de fabricación, por otra.

Cabe destacar, que actualmente "nuestro país cuenta con un científico por cada 15,000 habitantes, relación muy alta si se compara con la relación existente en los países desarrollados, donde existe un científico por cada 500 habitantes. El Sistema Nacional de Investigaciones (SNI) registra aproximadamente 3, 500 según Lomnitz (1996) cifra baja en comparación a otros países en vías de desarrollo y con la agravante del centralismo que concentra al 55.6% de los miembros del SNI en instituciones y centros de investigación del Distrito Federal".²¹

Estadísticamente, "se ha comprobado que en los últimos 20 años, por cada dólar que una empresa invierte en investigación y desarrollo, tiene un retorno ocho veces mayor que si lo invierte en maquinaria"²², porque el compra maquinaria hace rutinas más rápidas y evita el aburrimiento del ser humano, y eso genera productividad, pero la investigación y el desarrollo generan innovación, producen cosas que hasta ese momento no existían, y cuando se inventa algo nuevo, no importa que el proceso se tarde diez años, habrá una patente y se volverá uno dueño del mercado por un periodo bastante largo.

21 M. en C. Funes Cataño, Yolanda. "Capital Humano". Contaduría Pública. Abril 1999. pp18

22 Colegio de Contadores Públicos de México, A.C. "Capital Intelectual". Conferencia dictada el día 25 de septiembre de 1998.

Crecimiento de los activos de infraestructura

Los activos de infraestructura se pueden dividir en dos categorías: los que describen la gestión y la cultura de la empresa y los que son el resultado de la tecnología de la información.

Más que hablar de un crecimiento de filosofía y procesos de gestión, y de cultura corporativa, se puede hablar de un cambio.

Cambiar la filosofía puede ser el único modo que tenga una compañía para alcanzar sus objetivos. Estos cambios suelen tardar bastante tiempo en completarse e implican unos costos iniciales elevados.

Cambiar una cultura corporativa también lleva tiempo y dinero.

Si la compañía tiene una cultura especialmente sólida, el cambio se puede prolongar a lo largo de varios años, y en algunos casos incluso puede ser preferible cerrar el negocio y empezar de nuevo.

El objetivo de la creación y el diseño de los sistemas de tecnología de información consiste en apoyar las funciones corporativas. En las empresas competitivas, los gerentes de Tecnología de Información (TI) serán figuras clave, ya que su función consistirá en planificar y desarrollar las infraestructuras de TI.

La mayor o menor duración de los planes dependerá de la mayor o menor importancia del sistema para la marcha de la organización.

Crecimiento de los activos centrados en el individuo

El desarrollo del individuo se puede fomentar de diversas maneras, tales como la capacitación, educación, la formación, la experiencia en la realización de trabajo y a través del proceso de conocimiento y sensibilidad ante el mundo exterior.

Desde la perspectiva del individuo, el crecimiento es fundamental para poder aspirar a tener un empleo de por vida, y de ahí que la inversión continuada en la evolución personal y profesional de los empleados sea un objetivo de máxima prioridad.

La capacitación ha existido siempre, entendiéndose ésta como el *proceso de enseñanza-aprendizaje que pretende modificar la conducta de las personas en forma planeada y conforme a objetivos específicos*. Desde 1978, año en que se elevó a rango de derecho social, las empresas han capacitado por múltiples razones: "se capacita por obligación legal"²², por impacto curricular, por obligación contractual, por mantener a la gente ocupada, por ejercer un presupuesto, por pretexto, por premio o por castigo. Pero también se capacita con base en necesidades específicas, para incrementar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes para el correcto desempeño de un puesto determinado.

La educación en los empleados, ayudará al desarrollo del CI, por que proporciona la capacidad para comunicarse con los compañeros en todos los ámbitos y todas las formas posibles lo cual contribuye a la riqueza de la organización, y por eso los empresarios deberían tomar en cuenta las distintas oportunidades educativas con el personal.

La orientación profesional u ocupacional ayuda tanto al empleado como al empresario a decidir cuál es el tipo de crecimiento y desarrollo personal que mejor se adapta a cada individuo.

Las cualificaciones profesionales son una buena fuente de enriquecimiento para los empleados. Las organizaciones deberían sopesar los costos de desarrollo y mantenimiento de una fuerza de trabajo rica en conocimientos frente a los riesgos asociados con la rotación del personal para adquirir nuevas técnicas.

Los conocimientos y las competencias asociados con el trabajo se acumulan y desarrollan a lo largo del tiempo mediante el desempeño esmerado y eficaz de un empleo tras otro. En ocasiones, las grandes compañías tienen políticas especiales para promover el cambio de empleo cada tres años de una proporción

²² Ley Federal del Trabajo. Artículo 132. Obligaciones de los Patrones.

Inciso XV. Es obligación del Patrón proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores
Art. 153-a. Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme los planes y programas formulados de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

significativa de su fuerza de trabajo, y es interesante observar cómo los empleados de estas empresas dan la impresión de ser novatos en su nuevo puesto y afrontan los nuevos problemas con el entusiasmo característico de los recién llegados.

La formación es otra forma de divulgación entre todo el personal de la empresa de los conocimientos que poseen unos pocos empleados.

La Investigación y el Desarrollo es una de las formas principales de fomentar la evolución del crecimiento personal y profesional de los empleados con una sólida formación. El desafío consiste en separar el conocimiento del ser humano, y diseminarlo entre los compañeros a quienes pueda resultar beneficioso.

La capacidad para colaborar satisfactoriamente en el desarrollo de cualquier tipo de activo constituye un verdadero activo de infraestructura por derecho propio, derivado de la cultura corporativa, así como de la filosofía y los procesos de gestión.

8. VALORACION DEL CAPITAL INTELECTUAL

Los inversores siempre han valorado el capital intelectual, cuando los capitalistas de especulación analizan una empresa de riesgo en fase inicial con un propósito de inversión, no suele haber nada material ni tangible en ella.

Los capitalistas de riesgo de hoy en día se fijan, ante todo, en la gente y solo en una fase posterior investigan la idea y el mercado. Intentan evaluar el factor dinámico-viable de un equipo específico de individuos. Cuando un inversor arriesga su capital en un negocio en marcha, o quizá lo compra, lo hace, porque en realidad cree en la calidad del I+D, en la vitalidad de la propiedad intelectual y en la calidad del equipo gestor, examinando los sistemas informáticos que aportan infraestructura a la empresa y asegurándose de que cumplen con su función, que son modernos, que se basan en estándares y que son ampliables.

También analizan los principios básicos y la cultura de la organización, intentando determinar el mayor o menor potencial de éxito de un hipotético plan de colaboración empresarial.

Aunque la valoración del capital intelectual es una actividad que se realiza desde hace muchos años, lo cierto es que sólo se utiliza cuando se juzga necesario a efectos de venta, es decir, cuando se quiere por ejemplo formar una empresa integradora, una fusión, etc. Entre las diversas razones que justifican la valoración del capital intelectual son las siguientes:

- Que los gestores sepan dónde reside el valor de la empresa.
- Disponer de una unidad de medida para calcular el éxito y el crecimiento.
- Como fundamento para obtener financiamiento o préstamos.

El valor del capital intelectual está determinado por el mayor o menor grado en el que los activos inmateriales pueden convertirse en ingresos financieros.

8.1 VALORACION DE LOS ACTIVOS DE MERCADO

Algunos activos de mercado se han valorado desde hace muchos años, y entre los ejemplos más destacados figuran las marcas comerciales y las marcas de fábrica. Uno de los métodos más conocidos para la valoración de las marcas consiste en puntuar siete factores o atributos de las mismas:

- Liderazgo
- Estabilidad
- Mercado
- Internacionalidad
- Tendencia
- Apoyo
- Protección.

El valor de la marca aumenta su fortaleza, que se puede determinar mediante el análisis de los flujos de ingresos. La fortaleza de una marca se incrementa gradualmente con el tiempo hasta que pasa a la posición número dos, o se debilita y retrocede hasta la posición número uno cuando existe un efecto exponencial que influye sobre su valor.

8.1.1 VALORACION DE LA REPETIBILIDAD DEL NEGOCIO, RESERVA DE PEDIDOS Y FIDELIDAD DEL CLIENTE

En la actualidad, el valor financiero de la fidelidad del cliente se mide mediante la repetibilidad del negocio, la cual, a su vez, se determina a través de proyecciones de ventas. La mayoría de las empresas son capaces de proyectar sus ingresos con un año de antelación, pero cualquier predicción supuestamente exacta para un período más largo carece de credibilidad para el contable profesional. Valorar la reserva de pedidos es más fácil, porque éstos ya se han recibido, aunque en realidad el activo no se materializará hasta que el dinero en efectivo se haya ingresado en el banco.

8.2 VALORACION DE LOS ACTIVOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL

A la hora de valorar la propiedad intelectual, es fundamental tener en cuenta la solidez de la protección. Uno de los aspectos que se deben considerar es la fuerza y la naturaleza genérica de las reclamaciones, que confieren al propietario de la patente un amplio espectro de aplicaciones en el que poder mantener un monopolio.

Otra dimensión se refiere al territorio geográfico en el que se ha registrado una patente.

Sin embargo, una patente mundial y con un amplio abanico de reclamaciones puede tener muy poco valor si no existe una demanda de aplicaciones industriales en el mercado que requieran su concurso. La longevidad esperada de una patente también determina su valor. Las patentes también se pueden valorar atendiendo a los ingresos que pueden general para su propietario o al valor que tiene en sus manos para evitar que las utilice un competidor.

8.3 VALORACION DE LOS ACTIVOS DE INFRAESTRUCTURA

Cuando una empresa adquiere un negocio en marcha, esta comprando un negocio completo, es decir, con todos sus activos. Sin embargo, podría considerar que con otro equipo gestor el negocio sería más valiosos. Pues bien, ésta es precisamente la base de la inversión de capital-riesgo en la compra de compañías por parte de sus ejecutivos. El valor de la infraestructura esta incluído en el valor global de la empresa y la adquisición se podría contemplar como una verdadera unidad que genera valor. Por otro lado, el valor real de una empresa se podría limitar a sus activos de infraestructura. Las adquisiciones que a primera vista parecen muy atractivas no siempre resultan satisfactorias, sobre todo porque los adquirentes no habían pensado en la posibilidad de fusionar sus respectivas culturas.

8.4 VALORACION DE LOS ACTIVOS CENTRADOS EN EL INDIVIDUO

El salario es la forma tradicional de asignación de valor al personal de la empresa. Los empleados más valiosos ganan más dinero que los menos valiosos. Por su parte, los individuos excepcionales, como por ejemplo los únicos que dominan una técnica determinada, también se consideran valiosos y su aportación a la organización merece una retribución por encima de la media. Sin embargo, ésta es una forma muy superficial de valorar el personal.

Los empleados acostumbran a estar infrautilizados en la compañía, y poseen un talento y un valor que quizá no se refleja en su salario simplemente porque no tienen la oportunidad de aportarlo a la organización. Para poder contemplar al personal desde una perspectiva correcta lo primero que hay que hacer es asignarles el que debería ser su puesto de trabajo óptimo, y luego analizar el rol que desempeñan en la organización. La siguiente fase consiste en identificar sus cualidades tangibles, como por ejemplo conocimientos técnicos, liderazgo de equipos, capacidad creativa, etc. y asignarles un valor. Se trata de un proceso ininterrumpido y de notable importancia. Una falta de conocimientos en la organización, en el lugar y el momento justos, siempre cuesta dinero, tanto si la empresa se ve obligada a reinventar la tecnología como si uno solo de sus empleados pierde una hora averiguando lo que debe hacer para cursar un pedido.

Para determinar qué conocimientos tienen valor y quién tiene que utilizarlos, hay que intentar poner en marcha el proceso de construcción de conocimientos ficticios, aunque sean rudimentarios y cuando ya se sabe quien necesita y quien utiliza cada conocimiento, se puede iniciar muy lentamente el proceso de valoración.

9. CONCLUSIONES

La elaboración de esta investigación permite demostrar que si una empresa desea ser competitiva, tiene que dejar de practicar esos modelos que se utilizaron hace 100 años, principalmente el taylorista, y comenzar a generar capital intelectual en su empresa, mediante la capacitación de personal; así mismo, extraerles sus conocimientos mediante la creación de la memoria corporativa y fomentar la importancia de los departamentos de investigación y desarrollo.

El capital intelectual es el cimiento fundamental que asegura la congruencia de la estrategia de la empresa con los recursos humanos. Por lo tanto, la empresa dueña de su conocimiento, dueña de capital intelectual, puede ser una empresa competitiva. Ya que, por el contrario una empresa sin conocimiento navega sin consistencia, sin rentabilidad y sin solvencia, además, su enemigo principal será la ignorancia que exista en la organización.

La adición de un sistema de Capital Intelectual al proceso gerencial envía la señal interna de que la alta gerencia quiere que todos los empleados influyan con una participación activa en los factores clave de las capacidades de ganancias futuras de la compañía y una externa que esta tratatando de ayudar a expertos externos en el entendimiento de los valores ocultos de la compañía y en su creación.

En general el Capital intelectual le permitirá a la empresa enfrentar los desafíos de la competitividad en el siglo XXI con la solidez que da el conocimiento.

Sólo con Capital Intelectual puede la empresa lograr su recuperación y desarrollo.

El conocimiento, al ser un bien inmaterial no se pierde cuando se entrega, no disminuye cuando se comparte puede crecer sin quitarle nada a nadie. Por lo tanto es necesario crear dentro de la organización una cultura que permita fomentarlo.

Los países que promueven el conocimiento y lo aplican en las relaciones cotidianas de su orden social enfrentan los desafíos de la competitividad con fortaleza. Esta fortaleza no está en sus reservas monetarias ni en el indicador bursatil del dia, sino en el conocimiento. La auténtica y única fortaleza de cada pais, de cada empresa, de cada familiar y de cada persona esta basada en el conocimiento que tenga cada uno.

Como lo expresa el papa Juan Pablo II "En efecto, aparte de la tierra, el recurso principal del hombre es el hombre mismo".

"Actualmente el factor decisivo es cada vez más el hombre mismo: es decir su conocimiento, en especial el científico, su capacidad para la organizacion interrelacionada y compacta, así como su habilidad para percibir las necesidades de otros y satisfacerlas".

En general, se puede recomendar que las empresas que quieran ser competitivas tienen que:

- Establecer el conocimiento como el objetivo primordial de la organización. Es decir, en primer lugar los activos intangibles y posteriormente los tangibles.
- Fomentar la creatividad, que es una virtud de la vida de los negocios, y que en ocasiones las empresas la adormecen con lo que lograrán espudidizarse a sí mismas.
- Los líderes deben darse cuenta que para que su empresa crezca, tienen que crecer todos los elementos que están en ella.

- Fomentar el CI para generar una cultura dentro de la empresa que traerá consigo una sinergia que envuelve a la empresa en su totalidad y crea un espíritu de sana competencia.
- Generar tecnología y procesos propios, con lo que se estará un paso adelante de la competencia.
- Trabajar juntos a todos los niveles para lograr la conjunción de lo mejor en las empresas creando un sistema que facilite la comunicación para compartir el conocimiento.
- Entender que cualquiera en la empresa puede contribuir a la solución de los problemas.
- Invertir para diseminar el conocimiento y redefinir la organización.
- Movilizar el uso de la tecnología para administrar y controlar costos, al uso de la tecnología como herramienta para adquirir ventajas competitivas aprovechando el talento de los colaboradores de la organización.
- Dar prioridad a la Educación, y
- Establecer una megacapacitación dentro de las empresas.

10. BIBLIOGRAFIA

- González Gatica, Rodolfo. "Capital Intelectual y Empresas en México". 1998.
- Ibarra, Eduardo; Montaña Luis. "Mito y Poder en las Organizaciones" Ed. Trillas. 1992. pp. 5 -20
- Castañeda Ramos, Gónzalo. "La Empresa Mexicana y su Gobierno Corporativo" 1997. pp. 4-120.
- Broking, Annie "Intellectual Capital" , Paidós.1997.
- Pinto Villatoro, Roberto "Proceso de Capacitación". Ed. Diana. 2da Edición. 1990. 8-35
- http://www.enterprise.net/tbroker/intellectual_capital/book.html
- Hurow,T. "Inversiones en Capital Humano". Biblioteca de Ciencias de la Administración. Facultad de Contaduría y Administración.
- Arilla Vila, Manuel. "Regulación económica y fiscal de la empresa". Ed. Kratos. pp.175-199.
- Márquez Passy, Alex. "Capital Intelectual. Capacitación e Investigación el único camino" . Seminario Compacto. 1998
- <http://businessline.gob.mx/esp/protec.html>
- Leyes y Códigos de México. "Legislación sobre derechos de autor". Colección Porrúa. México, 1998. p. 9-19 y 48-59.
- Sepulveda, Cesar. "El sistema mexicano de propiedad industrial". Editorial Porrúa. 1981. p.p. 258
- Stinson Ortiz, Yvonne. "Protección a la propiedad intelectual. El Financiero. Miércoles 3 de febrero. p.35
- Edvinsson, Leif y Malone, Michel S. "Capital Intelectual". Ed. norma
- Nacional Financiera. "Desarrollo industrial y cambio tecnologico" El mercado de Valores" No 2. Febrero 1999.
- Como construir cultura Organizacional ". Expansión.; Diciembre 1992. Alfonso Siliceo Aguilar.
- Marx, Carlos. "El Capital". Ed. Siglo XXI. 1976. p 407.

- " Intellectual Capital = Competence x Commitment ". Sloan Management Review. Winter 1998. Dave Ulrich.
- " Evaluación de la capacitación". Emprendedores. Vol. IX, No 41. Septiembre-Octubre 1996. Jesús Carlos Reza Trosino
- Barba Alvarez, Antonio y Solis Pérez, Pedro C. " Cultura en las Organizaciones" . Vertiente editorial.p. 234
- "Transforme su capacitación".Mundo Ejecutivo. Agosto 1998, pp. 172
- "¿La capacitación vale la pena?". Mundo Ejecutivo. Junio 1998. pp. 189
- " Responsabilidad empresarial en la sociedad ". Estrategia industrial. Pedro Woessner. pp. 169.
- " Como medir su capital intelectual ". Expansión. Abril 22 1998. Johan Roos. pp. 91
- " Una visión global de los recursos humanos ". Proyección Humana. Agosto 1998. Asociación Mexicana de Ejecutivos en Relaciones Industriales, A.C. (AMERI) pp. 5-32
- " Generando capital intelectual en las empresas", Emprendedores. Num 52. Julio-Agosto 1998. José Vili Martínez
- " Herramientas de productividad y progreso: Outsourcing. Emprendedores No 49 Enero-Febrero 1998. p55-57
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Ley Federal del Trabajo. 12va Edición. Marzo 1996.