

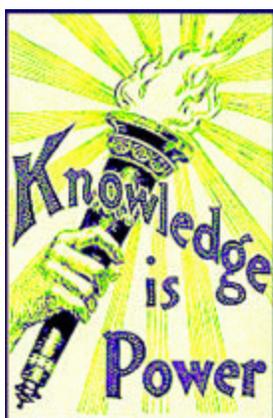
La evaluación de Activos Intangibles

Parte II. Implantación

Miguel A. Palomo González

Profesor de la jefatura de Ingeniería Industrial, FCQ-UANL

mpalomo@ccr.dsi.uanl.mx



RESUMEN

El éxito en la implantación de un Modelo de Evaluación de los Activos Intangibles, de una organización o negocio, inicia por la definición del objetivo del modelo, para continuar con la identificación de los niveles organizacionales, los tipos de actividades específicas y, finalmente con los indicadores apropiados para medir los logros esperados. La robustez del modelo y su implantación, está determinada por una cultura organizacional que permita un sistema de incentivos robusto, que valore e incremente las competencias del personal y, que motive y desarrolle el compromiso del personal para alcanzar los logros negociados.

PALABRAS CLAVE

Activos de conocimiento, activos intangibles, activos intelectuales, administración del conocimiento, capital humano, capital intelectual, tecnología.

ABSTRACT

The successful implementation of an intangible assets evaluation model starts with the model's objective definition, followed by the identification of the organizational levels, the related specific activities and, finally the effective indicators definition to measure the achievements planned. The model's strength and its implementation is determined by an organizational culture, which must allow a strength incentive system for the employees, to value and increase the personal competences, and to motivate and create commitment in employees to reach the negotiated goals.

KEYWORDS

Intangible assets, knowledge capital, intellectual capital, knowledge management, technology.



En el número 20 de INGENIERÍAS se publicó la primera parte de este artículo.

INTRODUCCIÓN

Inicialmente es de gran ayuda contestar la pregunta ¿Por qué queremos evaluar los activos intangibles? La respuesta puede ser para conocer su valor agregado o para ver su alineación con la misión y objetivos de la organización.

Si enfocamos el modelo hacia evaluar el valor agregado de los activos intangibles, un primer paso sería calcular el valor agregado generado para el negocio y una manera simple es por medio de la diferencia entre ventas (V) menos los costos variables (CV). Entonces la pregunta siguiente puede ser ¿Cómo podemos aumentar el valor agregado? y/o ¿Cuáles son los activos intangibles que tienen mayor impacto en el incremento del valor agregado?, es decir, aparte de los activos tangibles, identificar los activos intangibles que más contribuyen al valor agregado del negocio con el fin de iniciar la administración de los activos intangibles (mantener e incrementar su valor agregado).

EVALUAR EL VALOR AGREGADO DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES A NIVEL NEGOCIO

La tendencia natural de la dirección general es hacia medir el valor agregado (VA) de los activos intangibles (AI) (considerando implícita la alineación con la misión, estrategia y objetivos del negocio, aunque no necesariamente sea cierto) pero, a cada nivel de la organización, debemos distinguir dos categorías generales de actividades específicas, las actividades medulares relacionadas con los productos y servicios, y las actividades de soporte que indirectamente se relacionan con los productos y servicios.

Las actividades medulares pueden ser evaluadas con proyectos de valor agregado o contribución monetaria; sin embargo, las actividades de soporte por su naturaleza, sólo pueden ser evaluadas monetariamente si tienen proyectos de valor agregado asignados, es decir, además de las actividades rutinarias, se deben definir proyectos de soporte de valor agregado (al igual que en las actividades medulares). Sólo así podemos asegurar que el modelo de evaluación de activos intangibles monetario tenga actividades específicas con proyectos orientados a medir el VA del negocio.

Siguiendo la línea de que nos interesa el VA y nos concentramos en los productos y servicios medulares del negocio, el siguiente paso sería identificar en cada nivel de la organización, dirección, gerencias y jefaturas, aquellas actividades específicas ligadas a los procesos medulares que determinan el éxito de los productos y servicios del negocio.

ACTIVIDADES MEDULARES

Los procesos y actividades medulares están relacionados con el concepto de administrar la cadena de valor. Cuando hablamos de administrar la cadena de valor, el primer pensamiento es la reducción de costos, con un enfoque interno al proceso. Sin embargo la reducción de costos no debe ser el objetivo principal, es una consecuencia de los proyectos de VA. Los proyectos de VA deben administrar y mejorar los recursos necesarios para entregar el producto o servicio de acuerdo a las necesidades del cliente, es decir, con un enfoque hacia el mercado. Entonces, la parte importante es implantar indicadores para medir que la cadena de valor sea eficiente, competitiva en costo y que entregue productos y servicios de acuerdo a la calidad y valor esperado para el consumidor.¹⁴

Las actividades específicas van desde actividades relacionadas con los proveedores, recepción de insumos, manufactura, empaque, distribución y servicio al cliente. Dichas actividades deben ser medibles para implantar su mejora y aumentar su VA. A continuación presentamos algunos ejemplos de indicadores en las principales etapas, con el entendido de que cada negocio u organización deberá identificar los indicadores relevantes para ser competitivo en su mercado y ante su competencia.

La selección y desarrollo de proveedores deberá estar basada en indicadores que aseguren un nivel de precios, tiempos de entrega y procedimientos de pagos y recepción de insumos. Los indicadores tendrán como fin monitorear y asegurar las relaciones cliente-proveedor.

La manufactura o producción del producto o servicio deberá desarrollar indicadores de calidad, de volumen de producción, y productividad laboral.

A nivel de distribución, nos interesa indicadores que permitan la coordinación entre órdenes de compra, almacenes, entrega (LAB), y procedimientos de facturación. Finalmente, el servicio al cliente deberá monitorear los rechazos del cliente y material no conforme, productos o embarques que rebasan la cantidad del pedido, y las quejas del cliente por el servicio del negocio.

Visto así, el fin de los proyectos medulares de la cadena de valor aparenta ser el de mantener el volumen de ventas de los clientes actuales, pero su

objetivo primario debe ser el de aumentar el volumen de ventas y la contribución marginal por medio de nuevos clientes o nuevos mercados (no alcanzados hasta este momento con los productos y servicios actuales) y desarrollar los indicadores de VA apropiados para el negocio.

El alcance de los Proyectos Medulares es lograr la estandarización de los procesos y optimizarlos gracias al *expertise* del personal. En este caso, los indicadores de medición pueden agruparse en 5 familias: calidad, ciclo de proceso, recursos utilizados, tiempos de entrega, costo, y productividad.¹⁵ Cada familia de indicadores deberá ser aplicada a los niveles definidos por el negocio, dirección, gerencia, jefaturas y personal de primer nivel.

Como ejemplo, los indicadores de dirección serían el incremento en unidades de ventas y su contribución marginal por producto; mientras que para el personal de primer nivel, la reducción del desperdicio y número de piezas rechazadas serían indicadores relevantes.

Dímos por sentado que los productos y servicios corresponden a la misión y objetivos del negocio, definidos así durante la planeación estratégica del negocio. Al no haber una planeación estratégica formal, corremos el riesgo de empezar a medir y evaluar actividades específicas que no son relevantes para el negocio y su posible “valor agregado” no es reflejado en un incremento del beneficio significativo para el negocio.

ACTIVIDADES DE SOPORTE

En el caso de las actividades de soporte, lo más relevante son sus proyectos asociados al mercado, con impacto en el incremento del volumen de ventas en clientes actuales, desarrollo de nuevos clientes, o desarrollo de nuevos mercados y de nuevos productos/servicios (lo que implica también un aumento en el volumen de ventas).

En este caso el desarrollo de las marcas y patentes son un ejemplo de proyectos de soporte con indicadores de evaluación, si tomamos en cuenta que los dos AI están protegiendo el producto/servicio, el mercado y/o el mercado potencial, según sea el caso.

En el caso de las marcas, de la categoría propiedad intelectual, su evaluación como AI presenta ciertas

características que debemos tomar en cuenta para determinar su contribución al beneficio. Por ejemplo, de una manera simple nos interesa el diferencial en VA con marca y sin marca, es una especie de *benchmarking* para determinar su VA, el problema es ¿contra quién comparamos? y ¿con qué datos se debe realizar el *benchmarking*?. Si queremos profundizar, a este análisis le debemos agregar el enfoque del consumidor, con indicadores como “la percepción del consumidor del valor de la marca”, entendida como lo que está dispuesto a pagar un consumidor por esta marca y no por otra marca de productos/servicios sustitutos o no; también estaría asociado a “la lealtad del consumidor” y la “imagen de la marca en el consumidor”, entre otros, para poder evaluar la contribución marginal de la marca al VA del negocio.¹⁶

Los estudios de “percepción”, “lealtad”, o “imagen” de la marca, difícilmente tendrían una validez estadística por la representatividad de la muestra (n) y por el nivel cultural del consumidor mexicano, que no está educado para contestar este tipos de estudios o para participar en clínicas de consumidores. El intento por realizar un estudio con validez estadística sería oneroso, consumiría tiempo y recursos para obtener resultados con una interpretación pobre.

Además, debemos evaluar el mercado potencial o cobertura del mercado de la marca. El principal problema en nuestro país es la falta de estadísticas del mercado para tener un estudio de mercado confiable. El mercado mexicano está atomizado o concentrado y los números de base están a nivel agregado de la industria, sin reflejar los gustos y deseos no-satisfechos de los consumidores finales.



Las técnicas con enfoque al consumidor están desarrolladas para el primer mundo y, en el mercado mexicano, segmentar el mercado y cuantificarlo es un ejercicio complicado.

Sin embargo, cuando no se tiene la información pertinente por parte del consumidor, la técnica de valor presente neto con descuento es bastante confiable para la evaluación de un proyecto de soporte de marca.

Las patentes es otro ejemplo de AI de propiedad intelectual, en donde el proyecto de soporte está ligado al mercado y debe estar asociado a las ventas adicionales y su contribución marginal, en productos actuales y nuevos. En este caso, se presenta la dificultad de evaluar la cobertura de los nuevos clientes y su volumen de ventas potenciales. Como se indicó antes, el problema es tener estadísticas confiables sobre el mercado y necesidades no-satisfechas de los consumidores que sean cubiertas con las patentes a desarrollar.

Para un proyecto de soporte de patentes, como para la mayoría de los proyectos de soporte, el ROI o rentabilidad sobre la inversión sería la técnica más apropiada.¹⁷ Internamente esto presupone un plan tecnológico en el negocio, así como una cultura de innovación y de liderazgo tecnológico.

COMPETENCIAS DEL PERSONAL

Como mencionamos anteriormente, las evaluaciones de los proyectos medulares de VA se orientan principalmente hacia la estandarización y optimización de la cadena de valor, están bajo control interno del negocio y su contribución se enfoca en el cliente actual, en volumen de ventas, y en clientes nuevos hasta ahora no alcanzados.

Dichos objetivos de VA y sus indicadores no serán alcanzados sin un personal competente con un expertise o saber-hacer (Know-How) sobre las materias primas, el proceso, el empaque, los canales de distribución, y el conocimiento de los clientes y los mercados que sirve el negocio.

En el caso de los proyectos de marcas, el expertise o saber-hacer es sobre los productos, servicios, los clientes y mercados. Y lo mismo ocurre en el caso de proyectos de patentes, el personal debe tener

un expertise o saber-hacer sobre los conceptos de innovación y desarrollo de tecnología, además de los conocimientos de mercados.

Sin lugar a dudas, la evaluación de competencias del personal es el factor clave del éxito del modelo de evaluación de los activos intangibles, mas que definir los indicadores y sus logros esperados por nivel.¹⁸

Paradójicamente, la evaluación de las competencias del personal es el factor que menos énfasis se le dá en la literatura y se presenta como implícito en el modelo de evaluación de los AI (lo cual no significa que no esté presente en la mente del personal). Probablemente porque implica definir un sistema de incentivos agresivo de acuerdo a los objetivos y los resultados esperados, y que deben ser negociados con el personal responsable de los proyectos de valor agregado de las actividades medulares y de soporte.

El hecho es que un sistema de incentivos poco agresivo puede ser percibido como que el negocio tiene poco interés por lograr los objetivos y una pobre valoración del expertise del personal, lo que repercutirá en una pobre motivación y compromiso personal. Este punto está ligado a la cultura de la organización, el desarrollo de habilidades estratégicas y remuneración por arriba del promedio de la Industria. Un indicador base puede ser la rotación del personal clave y la falta de una medición de la alineación de los objetivos de la organización con los objetivos del personal.

Los indicadores para evaluar las competencias del personal pueden ser, el nivel de preparación del personal clave del negocio, correlacionado con los años de antigüedad, los cursos especializados de actualización (no confundir con los seminarios de calidad orientados a la cultura de calidad), el nivel de remuneración con relación a otros negocios de la industria, y el monto financiero acumulado por ahorros en proyectos anteriores, entre otros.

Por otra parte, en la implantación de los indicadores de competencias del personal, la raíz de las dificultades se encuentra en nuestra cultura diaria, la cuál está orientada a utilizar un lenguaje hablado y escrito con adverbios, pronombres plurales, impersonal y sin números (ejem: el discurso político mexicano), porque no se tienen las cantidades y

números o probablemente porque si se dicen compromete a la persona y su credibilidad profesional. Considerando el contexto del mercado global del negocio, la falta de variables cuantitativas, estadísticas por segmento, y la credibilidad pobre de la fuente de información, forman un lastre para identificar y definir apropiadamente las variables competitivas del negocio u organización mexicana. Sin embargo, a la dirección general le interesan las cantidades y los números, no las palabras.

El análisis se centró sobre un modelo de medición de AI con el fin de evaluar su VA monetario, pero es posible que en el caso de actividades de soporte el desarrollo de indicadores de desempeño sea también apropiado, lo cual nos sugiere implantar un modelo híbrido de evaluación que combine proyectos de VA y actividades específicas de soporte con un enfoque a la alineación con la estrategia, misión y objetivos del negocio.

Es claro que los indicadores de medición presentados, para evaluar los activos intangibles, son solo un ejemplo. Reconocemos que cada negocio u organización presenta restricciones propias a su mercado y competencia, y que los indicadores desarrollados deberán ser de acuerdo a su realidad competitiva.

Sin embargo, cualquiera que sea el caso, podemos mencionar la arquitectura para un modelo de evaluación de activos intangibles (fig. 1) y algunos principios generales para aplicar a actividades medulares y de soporte de los productos/servicios:

- Mida lo que está relacionado con los productos, servicios, y expectativas de los clientes.
- Defina indicadores de desempeño no-monetarios para las actividades de soporte de acuerdo a la estrategia, misión, y objetivos del negocio.
- No puede mejorar lo que no se puede medir,
- Los indicadores y logros de valor agregado deberán ser negociados con el personal.
- Defina un sistema de incentivos que realmente motive y cree el compromiso personal, para alcanzar los logros esperados.



Fig. 1. Arquitectura del Modelo de Evaluación de Activos Intangibles.

- Los activos pueden contribuir a la rentabilidad del negocio, pero no todos los activos contribuyen a crear una ventaja competitiva.
- No mida lo que no es útil o no sirve.
- Puede implantar un modelo híbrido, con la condición de estar consciente de que es eso “un híbrido”, y
- La implantación de un sistema de incentivos robusto está correlacionada con la cultura organizacional del negocio u organización.

REFERENCIAS

14. “The ABC’s of SCM”. Christopher Koch. SCMRC-CIO. July 23, 2003, 6 p. www.cio.com
15. “Performance measurement”. Jerry L. Harbour, productivity press, 1997)
16. “Leap of faith: Branding and ROI”. William Trombetta. Pharmaceutical executive, Oct. 2001, 6p.
17. “Markets in intangibles”. Feng Gu and Baruch Lev. Boston University & NY University, May 2001, 33 p.) <http://pages.stern.nyu.edu/~blev/>
18. Sveiby (Karl-Erik), op. cit. www.sveiby.com