

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Curso 2013/2014

ESTUDIO Y ANÁLISIS DE LOS INTANGIBLES DE UNA EMPRESA

Autor: Carlos Oviedo Puente

Director: Felipe Blanco Ibarra

Fecha y firma: En Bilbao, a 5 de septiembre 2014

VºBº DIRECTOR



VºBº AUTOR



Resumen

Los Activos Intangibles son de gran importancia para las empresas en el momento actual ya que son una gran fuente de ventajas competitivas. Hay muchas maneras de definirlos pero una de las más sencillas es: “Activos que sin presencia física pueden ser generadores de beneficios futuros”.

Por ello, es prioritario para las empresas saber reconocer sus intangibles, para poder sacarles el máximo rendimiento y protegerlos adecuadamente y para evitar su pérdida o usurpación por parte de terceros.

Estableceremos unos indicadores que nos sirvan para medir en la medida de lo posible éstos activos, y cómo evolucionan a lo largo del tiempo.

Más adelante, comprobaremos cómo se adapta la teoría al desempeño de una empresa en su actividad diaria.



Índice

❖	Introducción -----	Página 5
❖	1.1-Marco Teórico -----	Página 6
❖	1.2-Valoración de Activos intangibles-----	Página 15
❖	1.3-Problemas y ventajas que implica la gestión de los Activos Intangibles Página 18	
❖	1.4-La protección de los Activos Intangibles-----	Página 20
❖	1.5-¿Cómo proteger los Intangibles?-----	Página 22
❖	1.6-Gestión del Conocimiento-----	Página 23
❖	1.7-Respecto al Secreto Empresarial-----	Página 25
❖	1.8-Sobre la Publicación Defensiva-----	Página 27
❖	2.1-Parte Práctica Elección de la Empresa -----	Página 29
❖	2.2- EL Capital Humano -----	Página 29
❖	2.3-El Capital Estructural-----	Página 32
❖	2.4-EL Capital Relacional -----	Página 32
❖	2.5-La concesión de Fagor Electrodomésticos-----	Página 34
❖	Conclusiones -----	Página 38
❖	Bibliografía -----	Página 39



Índice de tablas

- ❖ Tabla nº 1: Distintas definiciones de los Activos intangibles. (Elaboración propia basada en tabla de Martínez Conesa y García Meca) Página 6
- ❖ Tabla nº 2: Diferencia de valor contable y valor de mercado en varias multinacionales. (Raúl Abad) Página 8
- ❖ Tabla nº 3: Evolución de la diferencia entre valor contable o financiero y valor de mercado en las empresas desde los 80 hasta principios de siglo. (Raúl Abad) Página 8
- ❖ Tabla nº 4: Clasificación de los activos intangibles. (Nevado y López) Página 14
- ❖ Tabla nº 5: Modelos Teóricos de medición de activos intangibles (Víctor Raúl López Ruiz Domingo Nevado Peña y José Baños Torres.) Página 15
- ❖ Tabla nº 6: Indicadores de medición de los Activos intangibles. (Elaboración propia) Página 17
- ❖ Tabla nº 7: Pasos a seguir para una correcta gestión del Capital Intelectual. (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio) Página 24
- ❖ Tabla nº 8: Sobre las diferencias de protección entre una patente y el Secreto Industrial. (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio) Página 26
- ❖ Tabla nº 9: Tipos de Activos Intangibles y posibles formas de protección. (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio) Página 28
- ❖ Tabla nº 10: Criterios para decidir la forma de protección de una innovación de tipo técnico. página (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio) Página 28
- ❖ Tabla nº 11 Beneficio Neto Esperado con un escenario pesimista (Elaboración propia) Página 35
- ❖ Tabla nº 12 Beneficio Neto Esperado con un escenario neutral (Elaboración propia) Página 36
- ❖ Tabla nº 13 Beneficio Neto Esperado con un escenario optimista (Elaboración propia) Página 37

Introducción

Este trabajo tiene como objetivo principal mostrar la importancia que tienen los Activos Intangibles en la actividad empresarial.

Para ello, comenzaremos introduciendo el concepto de Activo intangible, qué significa, qué importancia tienen y cómo se pueden clasificar.

Más adelante, se exponen los beneficios que le pueden suponer a la empresa o los problemas que acarrearán si dichos activos no se gestionan o protegen adecuadamente.

Actualmente más del 80% del valor de una empresa puede llegar a estar formado por sus Activos Intangibles, por lo que su adecuada gestión es de vital importancia. Por ello, mostraremos los principales métodos de valoración que se usan para cuantificar estos activos.

Mencionaremos las distintas formas de protección que tiene cada tipo de Activo Intangible, así como los pasos recomendados para evitar su robo o usurpación.

Para concluir el marco teórico de los Activos Intangibles, expondremos las distintas estrategias o posibilidades que pueden llevar a cabo las empresas para proteger su Capital Intelectual para asegurarse las ventajas competitivas que de éste se obtiene.

Finalmente, aplicaremos el marco teórico desarrollado en una empresa real, de manera que se pueda observar cómo se desarrolla la teoría en la práctica, y si ésta es realmente válida o no.



1.1-Marco Teórico

Según las normas NIC¹, en el lenguaje contable el término intangible se emplea con un sentido restringido para aquellos activos que producen beneficios parecidos a los que producen los bienes de uso o de renta y que no pueden materializarse físicamente. Por tanto, su contabilización es problemática pero de gran interés, en la medida en la que las empresas actualmente basan principalmente sus ventajas competitivas en los Activos Intangibles.

A continuación, adjuntamos una gráfica en la que se muestra la definición que hacen de los activos intangibles diferentes autores e instituciones².

Autor	Definición
Egginton (1992)	Aquellos que conllevan derechos en relación con las personas en general o bien conllevan expectativas de beneficios económicos que no suponen ningún derecho legal.
Belkaoui (1992)	Activos que carecen de sustancia física y que resultan de derechos legales y contractuales, generando beneficios en el futuro de forma probable. Son aquellos activos que incluyen la propiedad intelectual, patentes, marcas.
Hall (1992)	Contratos, bases de datos, diseños, así como los conocimientos de empresa relativos a la experiencia de los empleados, cultura de la organización, etc.
OCDE (1992)	Inversiones a largo plazo distintas de la compra de activos fijos y dirigidas a incrementar los resultados futuros de la

¹ Definición extraída de el documento de normas NIC 38:
<http://www.normasinternacionalesdecontabilidad.es/nic/pdf/NIC38.pdf>

² Gráfica de elaboración propia basada en tabla de Martínez Conesa y García Meca “Valoración de empresas cotizadas. Principales métodos, el papel de los intangibles mediante casos”



	empresa
Stickney y Weil (1994)	Activos que sin tener sustancia física pueden ser generadores de beneficios futuros
Edvisson y Malone (1997)	La posesión del conocimiento, experiencia, tecnología, , relaciones con los clientes y conocimientos profesionales que proveen a la empresa de una ventaja competitiva en el mercado
Brookings Institution (NY) (2000)	Fuentes no físicas de probables futuros beneficios económicos, adquiridos o desarrollados internamente con costes identificables, vida finita, valor de mercado separado de la empresa y poseídos o controlados por la entidad

Tal y como afirman Víctor Raúl López Ruiz, Domingo Nevado Peña y José Baños Torres³, el desarrollo de todo un conjunto de atributos de carácter intangible se está convirtiendo en uno de los soportes básicos de las empresas, al encontrarse, éstas inmersas en una economía cuya piedra angular viene constituida por el conocimiento, como único medio de competir en un mundo cada vez más globalizado, ya que mientras que los activos tangibles son fácilmente reproducibles por la competencia, los Intangibles ofrecen más oportunidades de diferenciación, como veremos más adelante.

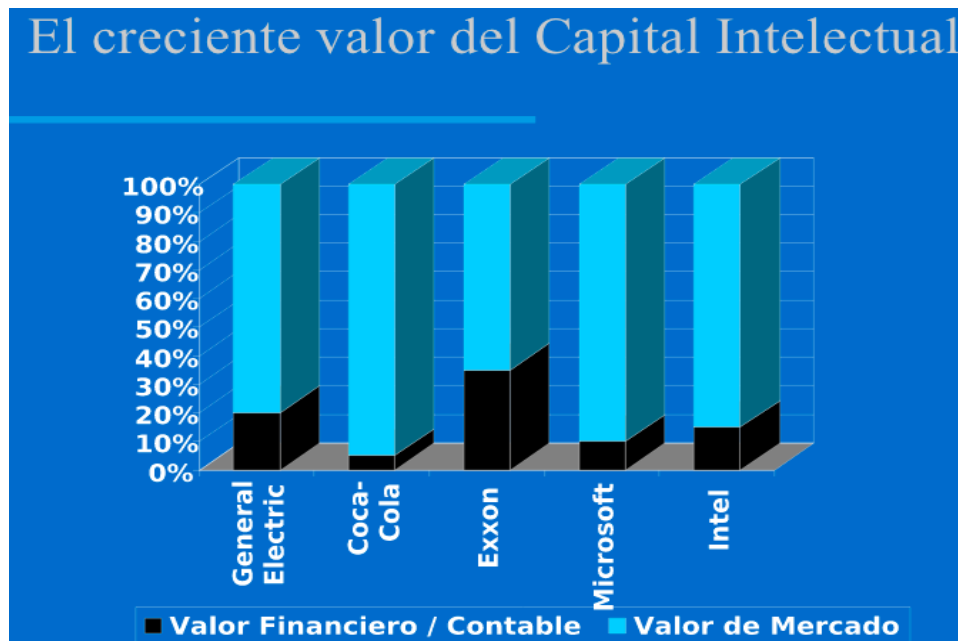
Por tanto, el conocimiento es un elemento fundamental de la escena económica. Tanto el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio como la Oficina de Patentes y Marcas⁴ afirman que, en la actualidad, a la hora de comprar o vender una empresa, los Intangibles que ésta posea pueden representar hasta el 80%, o incluso más, del valor de la misma, lo que sin duda es una prueba evidente de la importancia de éstos activos y de la relevancia que tiene su correcta gestión.

³ Víctor Raúl López Ruiz, Domingo Nevado Peña y José Baños Torres: "Indicador sintético de capital intelectual, humano y estructural: Un factor de competitividad": http://www.eure.cl/wp-content/uploads/2008/04/EURE_101_02_LOPEZ.pdf

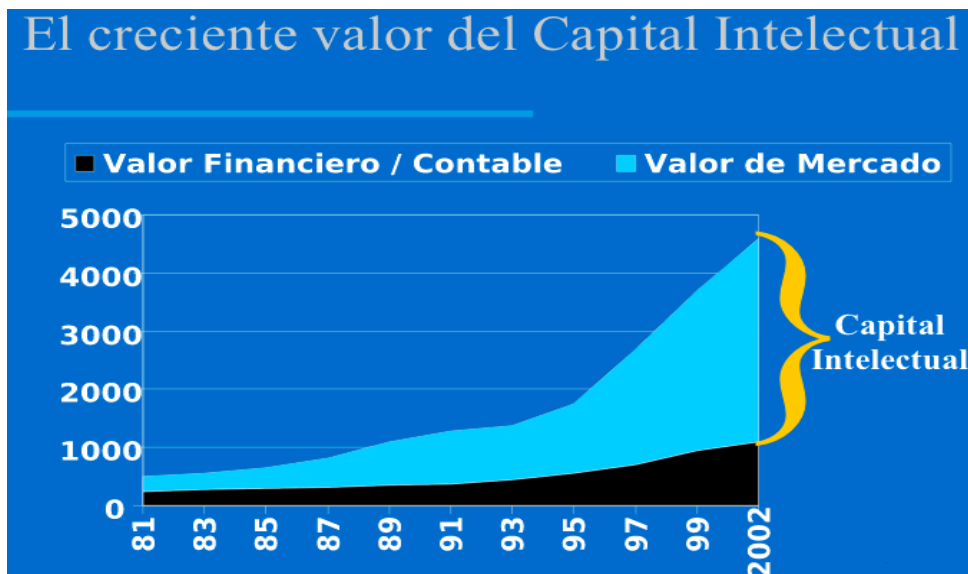
⁴ En su guía: "Una guía de utilización de la herramienta para identificación y gestión de su Capital Intelectual-"



Para ilustrar este hecho, a continuación adjuntamos una gráfica⁵ en la que se muestra la relación entre el valor real de varias empresas multinacionales con su valor contable o financiero. La diferencia correspondería a sus Activos Intangibles:



No obstante, esta diferencia de valor es un fenómeno que se ha producido en los últimos 30 años, principalmente. La gráfica⁶ que insertamos a continuación muestra la evolución del valor financiero y valor de mercado respectivamente en un estudio comprendido entre los años 1981 y 2002.



⁵ Raúl Abad “ Cuadro de Mando Relacional”

⁶ Raúl Abad “ Cuadro de Mando Relacional”



El valor de mercado, es muy superior al valor financiero, debido básicamente al valor que aporta el Capital Intelectual. Además, viendo el gráfico, vemos que es una tendencia que sigue al alza, por lo que es razonable pensar que la importancia de los Activos Intangibles será aún mayor para las empresas en el futuro.

Es importante señalar, tal y como hace Cañibano⁷ que actualmente los términos “Activos Intangibles” y “Capital Intelectual” son aceptados para referirse al mismo concepto, “Activos que sin presencia física pueden ser generadores de beneficios futuros”.

Sin embargo, el primero es usado con más frecuencia en el ámbito contable mientras que el segundo es más común desde una perspectiva directiva o de los RRHH. La perspectiva contable es más restrictiva y se centra en aquellos que puede medir de manera fiable, mientras que ciertos elementos que forman parte del capital intelectual de la organización no suelen ser reconocidos como Intangibles desde el punto de vista contable, dada su difícil o a veces imposible contabilización.

Un ejemplo de ésta dificultad es reflejar contablemente el nivel de formación que posee la plantilla. Así, la ICAC⁸ afirma que “el mismo modo, los importes destinados a la formación del personal, a pesar de ser identificables, no se califican como activo “contable”, dado que la empresa no tiene la capacidad legal de “controlar” dicho recurso y, por ello, estos desembolsos se contabilizarán como un gasto en la cuenta de pérdidas y ganancias,” aunque la formación de la plantilla es sin duda parte del Capital Intelectual de la empresa, en la medida en que influirá en la obtención de beneficios futuros.

Otros, tales como la reputación de una marca, solo son activables si son adquiridos a terceros, pero no si son desarrollados internamente, a pesar de que sean generadores de grandes beneficios, como así se detalla en la normativa vigente⁹ “Tampoco se reconocerán como un activo intangible los desembolsos incurridos en la creación de

⁷ Leandro Cañibano: “La relevancia de los intangibles en la información financiera”

⁸ Resolución de 28 de mayo de 2013, del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, ICAC

⁹ Resolución de 28 de mayo de 2013, del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, ICAC



marcas, cabeceras de periódicos o revistas, los sellos o denominaciones editoriales, las listas de clientes u otras partidas similares, que se hayan generado internamente”.

Basándome en Castro Calvín, González Simón, Guenaga Garay y Mijangos Del Campo¹⁰, los Activos Intangibles pueden clasificarse como:

1.1.1 Activos del Conocimiento o Intelectuales (Capital Intelectual) que representa la valoración de todos los intangibles creados por los flujos de conocimiento de la empresa (*habrá que desarrollar una gestión del conocimiento, como veremos más adelante*).

El Capital Intelectual también puede definirse como el conocimiento propiedad de la organización (conocimiento explícito) o de sus miembros (conocimiento tácito) que crea o produce valor presente para la organización¹¹.

1.1.2 Activos Emocionales (Capital Emocional), estos últimos, referidos a las personas y los grupos sociales que integran una organización.

El **Capital Intelectual**, a su vez, lo dividen en:

- **1.1.1.1 Capital Humano**, en el que engloban las habilidades y capacidades de las personas de la empresa. Por otro lado, Ángel de la Fuente¹² describe el Capital humano como “los conocimientos y habilidades de la fuerza laboral que se acumulan como resultado de la escolarización, la formación continua y la experiencia, y que resultan útiles en la producción de bienes, servicios y nuevos conocimientos”

¹⁰ Extraído del libro “*el factor liderazgo y los activos intangibles las organizaciones*”, de Castro Calvín, González Simón, Guenaga Garay y Mijangos Del Campo

¹¹ Definición propuesta por Pep Simó y José María Sallán en su obra “Capital intangible y capital intelectual: Revisión, definiciones y líneas de investigación”

¹² Ángel de la Fuente, Instituto de Análisis Económico. “Capital Humano y crecimiento en la economía del conocimiento:”

Intangibles clasificables como capital humano podrían ser:

- Satisfacción del personal
 - Competencias de la plantilla
 - Experiencia de la plantilla
- 1.1.1.2 Capital Estructural, hace referencia a las infraestructuras que incorpora, forma y sostiene el Capital Humano. Se puede clasificar en :
 - Capital Proceso, que abarca el conjunto de procesos de trabajo, técnicas y programas que aumentan la eficiencia.
 - Capital Organizacional, es la inversión de la empresa en sistemas herramientas y filosofía operativa que acelera la corriente de conocimiento dentro de la organización. Cultura organizacional de la propia empresa: procesos de detección de talento, procesos de reflexión estratégica que lleva a cabo, mecanismos de comunicación implementados...
 - Capital innovación que hace referencia a la capacidad de renovación y los resultados de la innovación (propiedad intelectual, derechos comerciales...)
- 1.1.1.3 Capital relacional. Relaciones con los clientes, y demás agentes externos. Entre otros, podrían considerarse capital relacional los siguientes intangibles:
 - Bases de datos de clientes
 - Lealtad de los clientes
 - Reputación
 - Alianzas estratégicas
 - Relación con los proveedores
 - Interacciones con otros agentes externos (Administraciones Públicas, Reguladores...)

Los Activos Intangibles son clasificados de distintas maneras en función de los autores consultados. Nevado y López¹³, por otra parte, dividen los Activos Intangibles en Intangibles Visibles e Intangibles Ocultos, clasificándolos de la siguiente manera:

- Identificables, separables o controlables por la propia empresa
 - Por adquisición a terceros:
 - Concesiones
 - Derechos de propiedad Industrial (patentes, secreto empresarial, etc.)
 - Derechos de propiedad Intelectual (copyright, derechos de autor, etc.)
 - Franquicias
 - Generados internamente
 - Gastos en I+D que resultan en derechos de propiedad industrial o Intelectual
 - Todos los anteriores, si fueran generados por la propia empresa.

Es importante puntualizar, en este apartado del esquema, que el coste de un activo intangible generado internamente por la propia empresa comprenderá, tal y como afirma la normativa contable vigente en la actualidad¹⁴ “todos los costes directamente atribuibles necesarios para crear, producir y preparar el activo para su puesta en condiciones de funcionamiento”, como por ejemplo:

- a) Los costes de materiales y servicios utilizados o consumidos en la generación del activo intangible.
- b) Los costes de las remuneraciones a los empleados derivadas de la generación del activo intangible.
- c) Los honorarios para registrar el derecho.
- d) La amortización de patentes y licencias que se utilizan para generar activos intangibles.

¹³ En su obra “El Capital Intelectual, Valoración y Medición”

¹⁴ Resolución de 28 de mayo de 2013, del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, ICAC



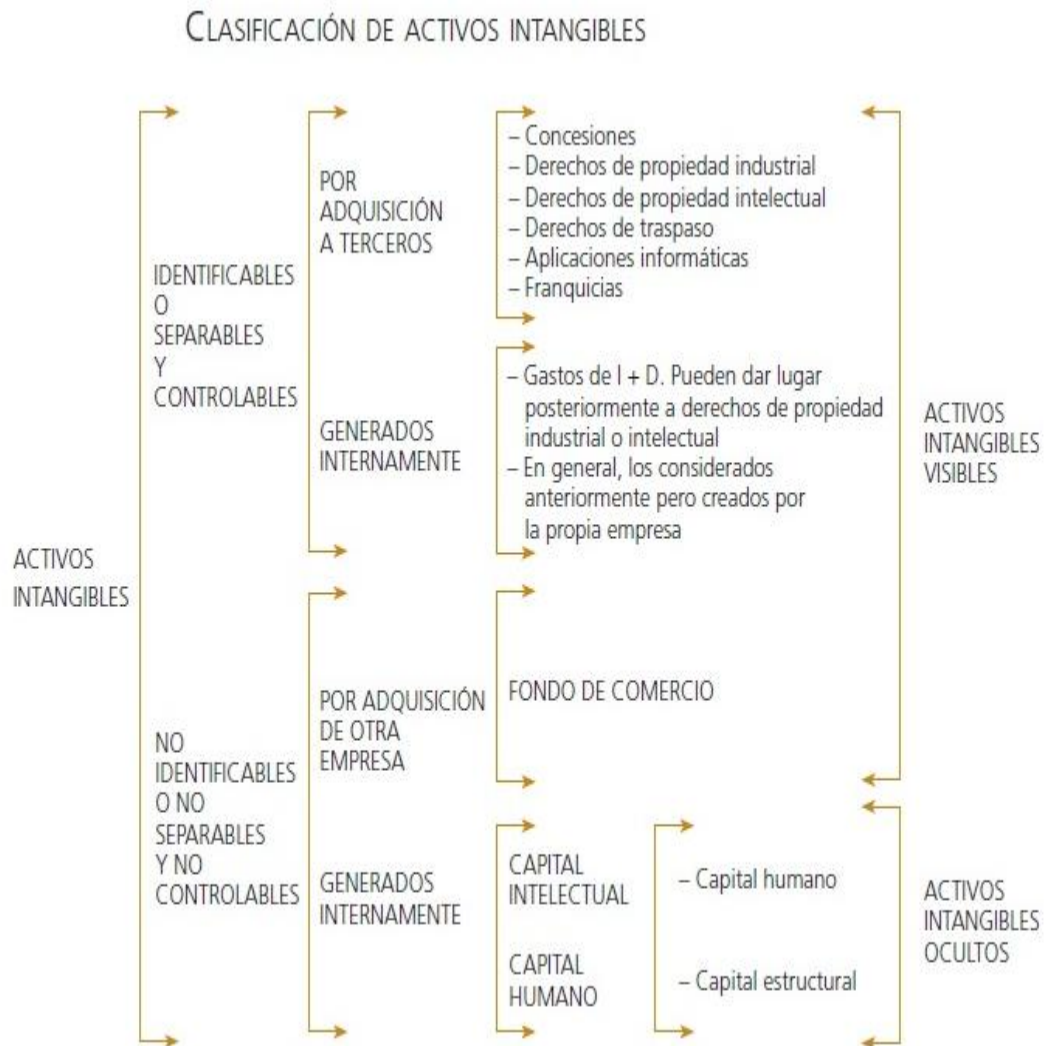
Sin embargo “En ningún caso formarán parte del coste de los activos intangibles generados internamente por la propia empresa, salvo que puedan ser directamente atribuidos a la preparación del activo para su uso, los siguientes desembolsos:

- a) Los relacionados con la formación del personal, como ya hemos mencionado anteriormente.
- b) Los imputables a las funciones administrativas, comerciales u otros desembolsos indirectos de carácter general.

Por otro lado, respecto a los gastos de I+D, éstos se podrán activar si:

- a) Están específicamente individualizados por proyectos y su coste claramente establecido para que pueda ser distribuido en el tiempo.
 - b) Se puede establecer una relación estricta entre “proyecto” de investigación y objetivos perseguidos y obtenidos.
- No identificables, no separables o no controlables por la propia empresa.
 - Por adquisición de otra empresa
 - Fondo de Comercio
 - Generados internamente
 - Capital Intelectual
 - Capital Estructural
 - Capital Relacional

A continuación adjuntamos una gráfica¹⁵ en la que se detalla este criterio, y los activos intangibles clasificados según el mismo:



Fuente: Nevado y López, *El capital Intelectual: Valoración y Medición* (2002).

¹⁵ Gráfica extraída de Nevado y López, en su obra “El capital Intelectual: Valoración y Medición”



1.2- Valoración de los Activos Intangibles

Un problema habitual que nos encontramos a la hora de trabajar con los Activos Intangibles es su dificultad de medición. Para tratar de cuantificarlos de forma objetiva, hay que crear una serie de indicadores o ratios.

Numerosos autores han tratado de resolver esta cuestión mediante la creación de distintos modelos.

A continuación mostramos una imagen¹⁶ en la que se recogen varios de estos autores, la expresión de sus modelos y las fortalezas y debilidades de los mismos:

MODELO	TÉCNICA	FORTALEZA	DEBILIDAD
Tjänesteförbundet, 1993.	Análisis de los intangibles mediante tres capitales: clientes, humano y estructural. Son medidos mediante indicadores no financieros.	Primer modelo que distingue entre capitales individuales y estructurales.	No está suficientemente desarrollado.
Matriz de Recursos (Lusch y Harvey, 1994).	En el balance incluye tanto los activos tangibles como los intangibles visibles y ocultos que suponen un aumento del valor.	Punto de arranque para muchas empresas.	No considera todos los intangibles, olvida el capital humano. Formato poco adecuado.
Balance Invisible (Arbetsgruppen, 1998; y Sveiby, 1997).	Presenta un balance que recoja el capital intelectual, lo divide en individual y estructural. El primero se refiere a los individuos y el segundo a los procedimientos y sistemas de la organización.	Modelo de referencia para el desarrollo de estados de Capital Intelectual. Flexibilidad, elementos intangibles específicos para cada organización.	Falta de desarrollo de indicadores propuestos.
Ratio: valor contable / valor mercado	Determina la relación y diferencia entre el valor de mercado y valor contable.	Modelo sencillo y rápido como primera aproximación al valor de intangibles.	Heterogeneidad de los criterios empleados, factores exógenos y los problemas de los ajustes a valores contables.
Q de Tobin	Compara el valor de mercado de un bien con su coste de reposición.	Análisis de tendencias del Capital Intelectual.	Efectos de variables exógenas. Los derivados de valores contables.
Valor intangible calculado	Considera que el valor de los bienes intangibles es igual a la capacidad de una empresa para superar al competidor medio que posee bienes tangibles similares. Cálculo del ROA (ratio de rentabilidad de activos)	Permite comparaciones entre industrias y dentro de éstas.	El problema asociado al uso de medias. No aplicable a sectores dominados por pequeñas empresas. El mantenimiento futuro de los superbeneficios.

¹⁶ Extraída de “Indicador sintético de capital intelectual: humano y estructural. Un factor de competitividad” de Víctor Raúl López Ruiz Domingo Nevado Peña y José Baños Torres.

José Luis Sagarduy ¹⁷ afirma que existen tres grandes enfoques en la valoración de activos intangibles:

- a) Enfoque de costes: El valor del activo equivale al coste de su creación o de su compra. Es un enfoque útil cuando no está previsto recibir importantes beneficios económicos futuros. Puede producir distorsiones cuando el coste de obtención es pequeño y el beneficio esperado grande (por ejemplo, la penicilina, que fue un hallazgo casual) o al contrario, cuando por cualquier circunstancia se ha invertido mucho en él y sin embargo los beneficios esperables son escasos. No obstante resulta útil en materia de control y gestión.

- b) Enfoque de mercado: El valor se determina conforme a transacciones conocidas y comparables de mercado. Resulta muy útil en operaciones crediticias pues es convincente para justificar un valor dado. Ahora bien, se precisa conocer y dominar bases de datos de mercado y hay que tener en cuenta que cada activo es único, y como veremos más adelante, entre las desventajas de estos activos está que no hay un mercado específico definido para estos activos, por lo que en ocasiones es difícil asignarles un precio de manera objetiva.

- c) Enfoque de ingresos: Se determina el valor en base a beneficios potenciales atribuibles al activo intangible capitalizando a valor presente esos beneficios esperados. La dificultad radica en aislar qué parte de los ingresos está relacionada con el activo.

Por ejemplo, ¿qué parte de los ingresos de la venta de coches se deben a la calidad de la plantilla (formación, experiencia procesos....) que los fabrica?

Dentro de este enfoque de ingresos conviene mencionar la metodología del *royalty relief* o método de “Asignación de ganancias” para cada activo intangible.

El método de “asignación de ganancias” se basa en análisis de direccionadores de demanda proveniente de investigaciones de mercado¹⁸ que es la técnica

¹⁷ José Luis Sagarduy “Valoración de activos intangibles”

¹⁸ Extraído de “¿Cómo definir una marca y determinar su valor?” Mirabet y Salinas



más comúnmente empleada en valoraciones técnicas y la que goza de mayor aceptación entre las autoridades tributarias.

A continuación adjuntamos una tabla con los Activos Intangibles más comunes, clasificados de acuerdo al modelo de Nevado y López e indicadores para medir su evolución¹⁹:

INTANGIBLES		POSIBLES INDICADORES
INTANGIBLES VISIBLES		
Concesiones		Valor de mercado
Marcas		Amortización Acumulada
Patentes		Valor actual del Bº Neto Esperado
Copyright		Coste de reemplazo
Diseños Industriales		Coste de reproducción
Procesos de fabricación exclusivos		Coste de adquisición
Derechos de traspaso		Costes de desarrollo
Aplicaciones informáticas		
Franquicias		
Fondo de Comercio		
INTANGIBLES OCULTOS: Capital Intelectual		
CAPITAL HUMANO		
		Inversión en formación
		Masa Salarial
		Índice de absentismo
		Ratio Bº/Empleado
		Nivel de estudios de la plantilla
		Índice de Formación Adquirida
		Índice de rotación
		Motivación
		Años de experiencia media
CAPITAL ESTRUCTURAL		
		Inversión Aplicaciones Informáticas
		Inversión en I+D
		Inversión en Seguridad
		Inversión en Mejora de Calidad Total
		Inversión en Mejoras Medioambientales
CAPITAL RELACIONAL		
		%Cuota de mercado
		% Clientes perdidos
		Nº de Días dedicados a visitar clientes
		Visitas a ferias del sector
		% Entregas defectuosas
		% Entregas fuera de plazo
		Gasto en Responsabilidad Social Corporativa(RSC)

¹⁹ Gráfica de elaboración propia



1.3- Problemas y ventajas que implica la gestión de los Activos Intangibles²⁰:

Como ya se ha dicho anteriormente, los Activos Intangibles son una gran fuente de ventajas competitivas, que aportan gran parte del valor actual que poseen las empresas.

A pesar de ello, debido sus especiales características, crean algunos **problemas** en su gestión, que sucintamente reflejamos a continuación:

1. La dificultad de gestión de este tipo de activos. Habitualmente, los directivos de empresas no están habituados a gestionar Activos Intangibles, les faltan experiencia y conocimientos. No saben cómo medirlos o valorarlos.
2. El elevado periodo medio de maduración. Los activos Intangibles tienen un periodo de maduración y un ciclo de alumbramiento más largo que el de los activos Tangibles. Generalmente, necesitan tiempo para ser constituidos y acumulados y por tanto, también necesitan tiempo para generar rendimientos económicos. Por ejemplo, establecer una marca con un determinado posicionamiento reconocido por el mercado es una tarea ardua, que necesita tiempo y un gran esfuerzo comunicativo.
3. La difícil comercialización. Son de difícil comercialización, con derechos de propiedad difusos, y una estructura de costes que hace difícil la fijación de su precio o establecer condiciones de competencia.
4. La difícil retención de los beneficios generados por los Intangibles. En ocasiones, es difícil la retención de los beneficios producidos por la inversión en un Activo Intangible por parte de los propietarios. Por ejemplo, al invertir en formar a la plantilla, y que más adelante el trabajador decida abandonar la empresa.

²⁰ Síntesis de las características que destacan Castro Calvín, González Simón, Guenaga Garay y Mijangos Del Campo y el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.



5. Su facilidad de reproducción o plagio. A pesar de que su estructura de costes hace que sean caros de producir, son baratos de reproducir. Así, al fijar el precio, debe incluirse la subjetiva valoración del consumidor.
6. La dificultad de transferencia. Suelen ser difíciles de transferir, debido a: la incertidumbre que suele haber sobre su precio; la falta de mercados de compraventa organizados; a que son aplicados conjuntamente con otros recursos de la actividad productiva, por lo que son difícilmente separables y además tienen un elevado grado de especificidad.

Como ya hemos mencionado anteriormente, los Activos Intangibles son clave en la creación de valor y algunas de las **ventajas** más significativas para las empresas que provienen de la adecuada gestión de sus Intangibles las reflejamos brevemente a continuación:

1. Pueden ser objeto de comercio (licencias, franquicias, venta...).
2. Pueden alimentar al plan estratégico de la empresa incluyendo propuestas de diversificación y control (modelos de negocio alternativos, fuentes de ingreso alternativas, nuevas áreas para el desarrollo de productos...).
3. Proporcionan prestigio y pueden utilizarse como herramienta de marketing o posicionamiento, por ejemplo las marcas comerciales pueden aportar un plus de diferenciación a los productos de una empresa.
4. Una parte significativa de la creación de valor de la empresa viene explicada por la inversión en productos de naturaleza inmaterial, ya que permiten disuadir a la competencia, debido a que crean barreras de entrada (franquicias, marcas comerciales, copyright, fondos de comercio...), y en algunos casos, como en el de los títulos de Propiedad Intelectual e Industrial (patentes), proporcionan medios para impedir la competencia, estableciendo la empresa una posición de monopolio sobre un determinado producto o mercado, con las evidentes ventajas económicas que ello conlleva.

En base a todo lo anterior²¹, los Activos Intangibles deben ser apropiadamente gestionados con el objetivo de potenciar su función, evitar su pérdida o usurpación, y lograr que sean más rentables para la empresa poseedora de los mismos.

Por ello, para saber exactamente qué intangibles se poseen, y poder actuar en consecuencia, las empresas deberían realizar un inventario detallado (*El Inventario de Activos Intangibles*) de los Activos Intangibles que poseen.

La pérdida o la explotación ilegítima por parte de terceros de los Activos Intangibles más valiosos pueden provocar importantes daños a las empresas. Por ello, cobra cada día mayor importancia la protección de los activos intangibles.

1.4- La protección de los activos intangibles²²

Respecto a la protección de los activos intangibles, el *Inventario de Activos Intangibles*²³, que ya hemos mencionado anteriormente, es un documento imprescindible, en el que las empresas deben anotar cada Activo Intangible que posean.

Debería ser dinámico y evolucionar junto con el negocio, siendo revisado y actualizado periódicamente. Para que su uso sea efectivo, deberá nombrarse un responsable del Inventario, que esté al tanto de su actualización.

Además, debe haber un compromiso claro de apoyo por parte de la dirección, y sería recomendable que en la elaboración del documento participaran personas de los

²¹ Extraído del Ministerio de Industria “Una guía de utilización de la herramienta para identificación y gestión de su Capital Intelectual-
“(http://www.oepm.es/export/sites/oepm/comun/documentos_relacionados/sobre_oepm/Aula_de_Propiedad_Industrial/InstruccionesRealizacionInventarioActivosIntangibles_version_agosto_2012.pdf)

²² Basado en: “Una guía de utilización de la herramienta para identificación y gestión de su Capital Intelectual” del Ministerio de Industria

²³ Extraído del módulo de aprendizaje online sobre Propiedad Industrial y Capital Intelectual, de la Oficina Española de Patentes y Marcas:
http://www.oepm.es/cs/OEPMSite/contenidos/elearning/Activos_Intangibles/Como_realizar_el_inventario_de_AI/player.html



distintos departamentos de la empresa, de manera que el Inventario final recoja una visión lo más amplia posible de los Intangibles de los que dispone la empresa.

El Inventario puede utilizarse como elemento de apoyo en la gestión, entrada de posibles asientos contables y como anexo al plan de negocio, al plan de marketing u otros documentos estratégicos, además de como herramienta en la revisión de las acciones que se deberían emprender para proteger o rentabilizar dichos Activos Intangibles.

La pérdida o la explotación ilegítima por parte de terceros de los Activos Intangibles más importantes pueden provocar grandes pérdidas económicas a las empresas.

Algunos ejemplos de lo que puede pasar si los Activos Intangibles no están debidamente identificados y adecuadamente protegidos en función de su valor y de su riesgo de pérdida o usurpación son:

- La falsificación de productos
- La divulgación de know-how (por la marcha de un empleado o revelar éste información clave para el proceso productivo)
- La utilización no autorizada de tecnologías propias por parte de terceros

Proteger un activo intangible supone tomar medidas o emprender acciones encaminadas a evitar la pérdida del mismo y a disuadir, prevenir e impedir su copia, su utilización indebida o su rentabilización ilegítima por parte de terceros.

Según la Asociación Nacional de Anunciantes²⁴, “cada Activo Intangible tiene un determinado sistema de protección: para las marcas y las patentes su registro, para los derechos de autor la creación, para los nombres y enseñas su uso”.

²⁴ Asociación Nacional de Anunciantes:http://www.andacol.com/php/index.php?option=com_content&view=article&id=139:secreto-empres



1.5- ¿Cómo proteger los Intangibles?

A continuación vamos a resaltar algunas indicaciones generales de lo que pueden considerarse como “buenas prácticas” de preservación y protección de los Activos Intangibles de una empresa.

- La descripción por escrito y archivo en una base de datos documental de un determinado know-how comercial para evitar su pérdida en caso de cambio de personal.
- El registro formal como Diseño industrial del diseño estético de algunos de los productos de la empresa.
- El depósito notarial de un diseño estético no registrado, para tener una prueba de autoría.
- El registro de los contenidos de la página web de su empresa en el Registro de la Propiedad Intelectual.
- El registro como Marca de uno de sus nombres de dominio de Internet, que se ha convertido en especialmente distintivo de la empresa.
- La utilización del signo de “obra sujeta a derechos de autor” (copyright, ©) en todas las publicaciones y transparencias de presentación de la empresa.
- La protección mediante Secreto Empresarial de un know-how técnico especialmente valioso.
- La obtención de una Patente sobre un determinado desarrollo tecnológico original propio.

Para proteger el Capital Intelectual, como ya hemos mencionado anteriormente al definir éste, habrá que desarrollar e implementar una adecuada política o estrategia de *gestión del conocimiento*.



1.6- Gestión del Conocimiento

La mejor forma de preservar un determinado activo intelectual es identificarlo y documentarlo²⁵, antes de decidir cualquier otra medida para protegerlo.

Por ejemplo, en el caso un determinado know-how comercial, una medida prudente para evitar su pérdida en caso de cambio de personal, es su descripción por escrito y su archivo en una base de datos.

El archivo, gestión, difusión y la actualización periódica de esta documentación es lo que se llama un *Sistema de Gestión del Conocimiento*.

Hoy en día, el conocimiento es la clave de la competitividad, lo que convierte a la gestión del conocimiento en un aspecto clave del éxito de una organización.

Los procesos básicos²⁶ implicados en la gestión del conocimiento son:

- Generar o captar conocimiento, tanto de los agentes externos como de los internos de la organización
- Estructurar y aportar valor al conocimiento captado, almacenándolo y clasificándolo correctamente
- Transferir el conocimiento, a todos los componentes de la organización empresarial que lo requieran, estableciendo los mecanismos necesarios para su utilización.

Por otro lado, tal y como afirma el Ministerio de Industria²⁷ “para otros tipos de intangibles menos “documentables”, como por ejemplo todo lo relacionado con el así llamado “Capital Humano”, su protección en sentido amplio (evitar su “pérdida” o “apropiación indebida” por terceros –empresas competidoras, cazatalentos-) está ligada a las políticas de personal o de recursos humanos”.

²⁵ Ministerio de Industria: “Una guía de utilización de la herramienta para identificación y gestión de su Capital Intelectual-
“(http://www.oepm.es/export/sites/oepm/comun/documentos_relacionados/sobre_oepm/Aula_de_Propiedad_Industrial/InstruccionesRealizacionInventarioActivosIntangibles_version_agosto_2012.pdf)

²⁶ Extraído del libro “el factor liderazgo y los activos intangibles las organizaciones”, de Castro Calvín, González Simón, Guenaga Garay y Mijangos Del Campo

²⁷ En su guía “Instrucciones para la realización del Inventario de Activos Intangibles”



Otra posible forma de protección, en este caso de la reputación empresarial, podrían ser las “referencias de clientes”, es decir, clientes satisfechos a los que podemos citar públicamente para que sean consultados por otros clientes potenciales o para publicidad.

Por supuesto, para esto es necesario mantener relaciones cordiales con dichos clientes y pedirles una autorización por escrito.

La siguiente tabla²⁸ resume de manera visual los pasos a seguir para una correcta gestión de los activos intangibles o capital intelectual que posee la empresa:



²⁸ Extraída del documento “Instrucciones para la realización del Inventario de Activos Intangibles” del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

1.7- Respeto al Secreto Empresarial

El secreto empresarial es un tipo de protección que cada vez más popular.

La Asociación Nacional de Anunciantes, afirma lo siguiente sobre el secreto empresarial: “En términos generales se puede decir que el secreto industrial es una combinación de factores que bien pueden tener un conocimiento técnico importante o la combinación de elementos que en sí mismos forman parte del dominio público, pero que al ser objeto de combinación, le dan al empresario una *ventaja competitiva*”.

La ley describe el secreto empresarial como “cualquier información no divulgada que una persona natural o jurídica legítimamente posea, que pueda usarse en alguna actividad productiva, industrial o comercial, y que sea susceptible de transmitirse a un tercero, en la medida en que dicha información sea: a) secreta; b) tenga valor comercial por ser secreta, y c) haya sido objeto de medidas razonables para mantenerla secreta.”

Así, “El secreto puede estar referido a la naturaleza, características o finalidades de los productos, a los métodos o procesos de producción o a los medios o formas de distribución o comercialización de productos o prestación de servicios (artículo 260 D. 486).”

Por tanto podemos ver que el Secreto Industrial es una medida de protección flexible, en la medida que es la propia empresa la que puede decidir hacer uso de ésta cuando considere oportuno.

A continuación, enunciamos algunas aclaraciones pertinentes sobre el secreto empresarial²⁹:

- No es necesario hacer ningún tipo de registro para proteger como Secreto Empresarial determinados Activos Intangibles (por ejemplo, los planos o diseños de nuevos productos). Por ello los Secretos Empresariales se suelen denominar Propiedad Industrial “informal”.
- El Secreto Empresarial sirve para proteger cualquier información que se considere valiosa, sea ésta de tipo técnico, comercial o estratégico.
- La difusión no autorizada de Secretos Empresariales está penada por las leyes contra la competencia desleal. Según estas leyes, se considera Secreto

²⁹ Extraído de: “Una guía de utilización de la herramienta para identificación y gestión de su Capital Intelectual” del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio



Empresarial todo conjunto de informaciones secretas, sustanciales e identificadas. Es decir: la información, para que pueda ser considerada Secreto Empresarial, no debe ser fácilmente accesible como conjunto, debe ser útil (mejora de la competitividad), y debe estar adecuadamente identificada y descrita.

Lo que debe hacerse para obtener una adecuada protección por este sistema es poner en marcha un conjunto de medidas, tales como:

- El envío de una circular a todos los empleados con instrucciones o directrices internas sobre clasificación y manejo de información sensible y secretos de empresa (normas de identificación del grado de confidencialidad de cada documento, normas de guarda y custodia bajo claves informáticas o llaves físicas –incluso caja fuerte en caso de soporte papel-, niveles de firmas de autorización, etc.);
- La firma de un Anexo a los contratos de trabajo de todos o parte de los empleados sobre tratamiento de información confidencial (incluso por un tiempo cuando hayan dejado la empresa);
- La inclusión de cláusulas adicionales sobre tratamiento de información confidencial en todos los contratos de pedido a proveedores o de colaboración con socios externos;
- Las inspecciones o auditorías

Gráfico sobre las diferencias de protección entre una patente y el secreto industrial³⁰:

<i>PATENTE:</i>	<i>SECRETO EMPRESARIAL:</i>
Monopolio LEGAL	Monopolio DE FACTO
Divulgación PÚBLICA	Acceso RESTRINGIDO
Protección de INVENCIONES	Cualquier INFORMACIÓN VALIOSA
Duración LIMITADA	Duración INDEFINIDA
TERRITORIAL	No territorial
Fácil de TRANSFERIR con garantías	Contratos de transferencia difíciles
Costes de registro, traducciones, etc.	Costes de Políticas de personal, custodia docs.
Permite impedir “a posteriori” la copia (una vez se detecta la misma), aunque tiene efecto disuasorio “a priori”	Impide “a priori” la copia
No hay problema de filtración o espionaje industrial, porque la patente implica la publicación	Si se divulga, es casi imposible recuperar el secreto
Se puede contabilizar, hipotecar...	Es más difícil de valorar y contabilizar

³⁰ Extraído de: “Una guía de utilización de la herramienta para identificación y gestión de su Capital Intelectual” del Ministerio de Industria



No obstante es importante aclarar que la Patente y el Secreto Empresarial son:

- Excluyentes sobre el mismo objeto técnico (la patente obliga a hacer pública la invención)
- Complementarios para la protección de un conjunto de conocimientos técnicos (se protege como Patente el “núcleo” de la tecnología y como Secreto Empresarial todo el know-how asociado para la fabricación rentable y la comercialización exitosa)

1.8- Sobre la publicación defensiva

Una publicación defensiva es simplemente un artículo, publicado con una fecha determinada en cualquier medio accesible al público en general, que describe en detalle una determinada tecnología desarrollada por su empresa, cuya tecnología su empresa ha decidido no patentar por algún motivo y que no puede guardar en secreto.

La existencia de ese artículo impedirá que otros, haciendo ingeniería inversa de los productos fabricados por la empresa, puedan obtener una patente sobre esa tecnología e impedir con ella que el inventor la use en el futuro. Dicha hipotética solicitud de patente carecería de novedad por la existencia previa de la mencionada publicación defensiva, imposibilitando, así, que la innovación sea patentada por terceros ajenos a la empresa.

Adicionalmente, adjuntamos dos gráficas que consideramos de gran utilidad, ya que en ellas visualmente se explica de manera sencilla las distintas formas de protección de los Intangibles, en general, y de una innovación técnica, en particular³¹:

³¹ Extraídas de: “Una guía de utilización de la herramienta para identificación y gestión de su Capital Intelectual” del Ministerio de Industria



CAPITAL INTELECTUAL: La “constelación” de los activos intangibles de la empresa

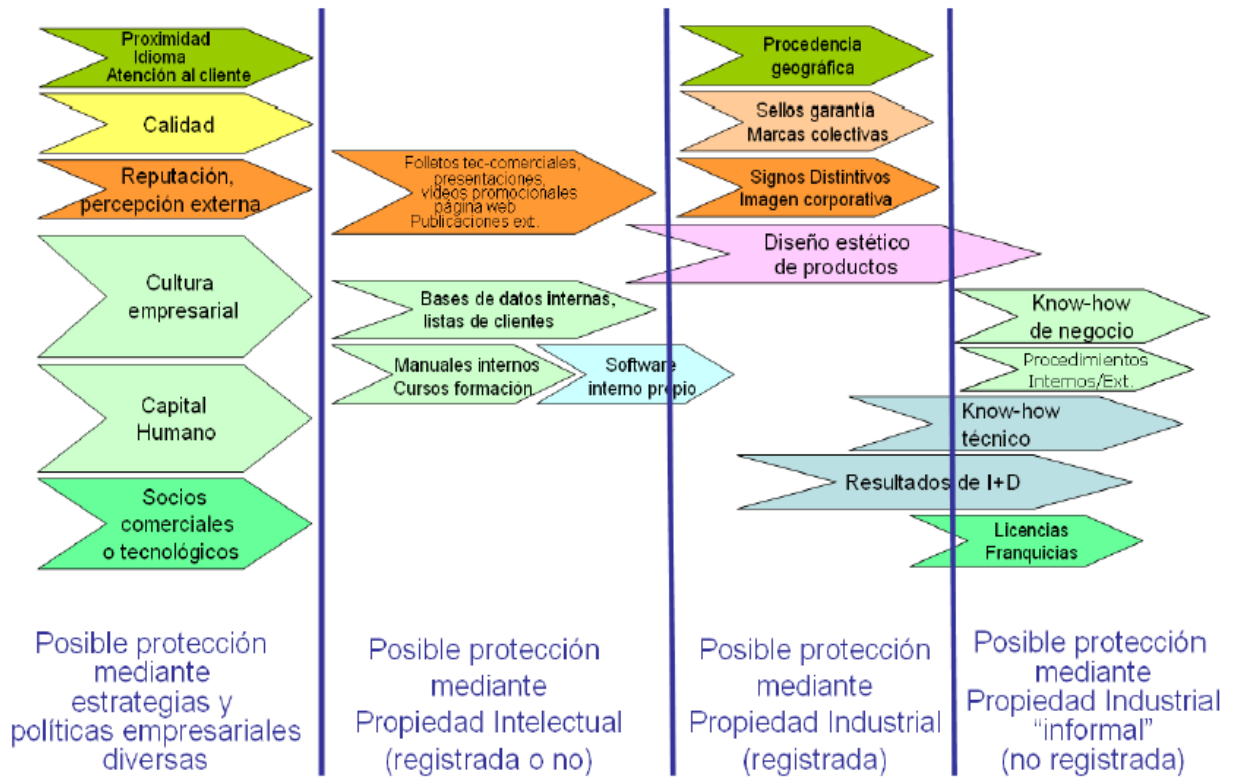


Gráfico 1: Perspectiva amplia de la protección de activos intangibles

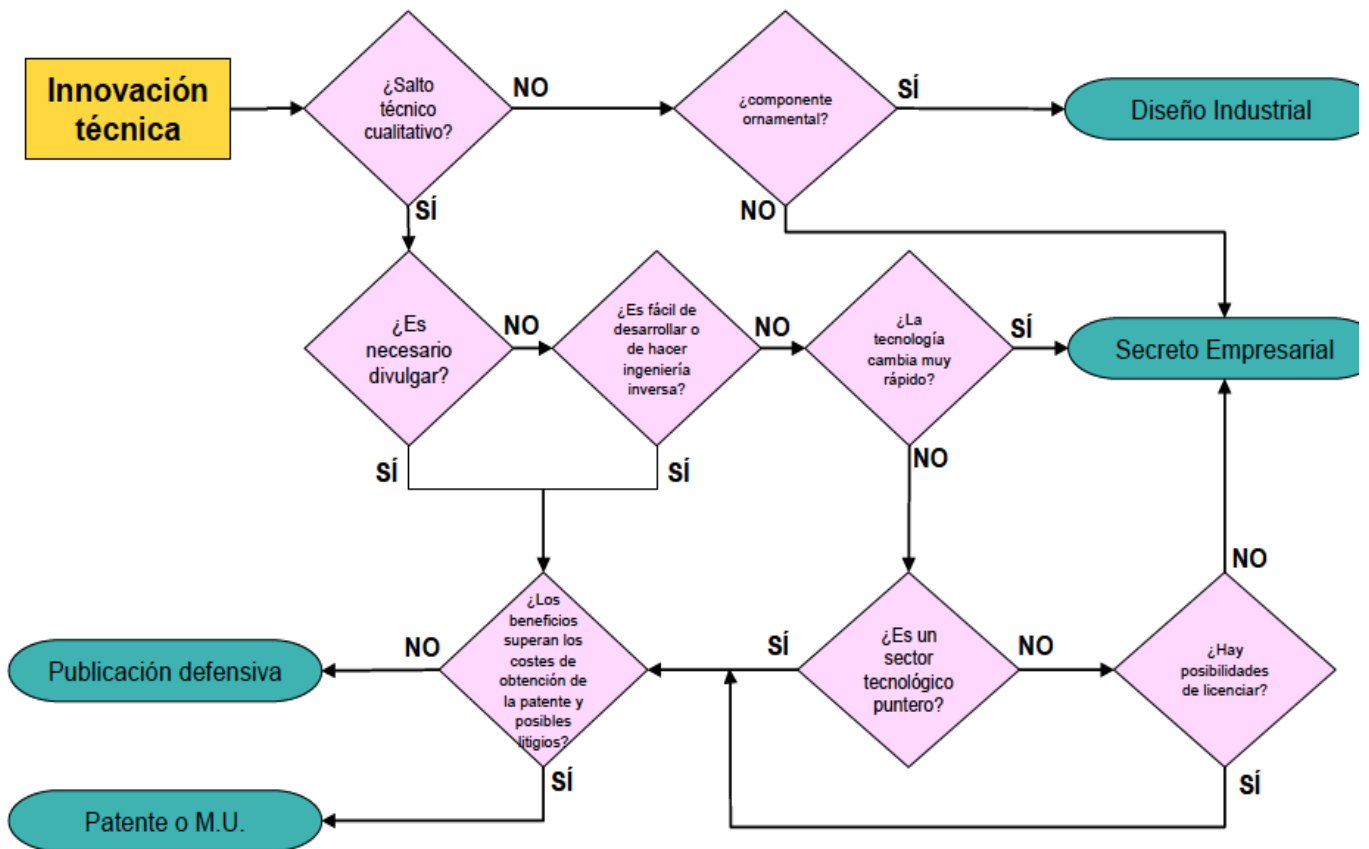


Gráfico 2: Criterios para decidir la forma de protección de una innovación de tipo técnico

2.1-Parte práctica. Elección de la empresa

Para desarrollar la parte práctica, hemos decidido escoger como empresa objeto de estudio un negocio de reparación y mantenimiento de electrodomésticos, Fagor Servicio Técnico Oficial, con cuyo gerente, Carlos Puente, se ha puesto en contacto el alumno.

Para analizarla, seguiremos el criterio de clasificación de los Activos Intangibles elaborado por Nevado y López (Visibles y Ocultos, y dentro de estos, Capital Humano, Estructural y Relacional), y trataremos de medirlos según los indicadores propuestos por nosotros en la tabla número 6, de elaboración propia.

Escogemos esta empresa dado que opera mediante una concesión de Fagor, que le garantiza la exclusividad en el ámbito geográfico en el que opera, lo que consideramos sin duda un Activo Intangible de primer orden, que más adelante trataremos de valorar económicamente.

Por otro lado, dada la situación de quiebra de Fagor Electrodomésticos, y la nueva situación en la que se encuentra el sector tras la compra de ésta por parte de la catalana Cata (los activos de Fagor Electrodomésticos han sido adjudicados a la empresa catalana, integrada en el grupo CNA, con sede en Luxemburgo por 38,5 millones de euros³²), veremos como el Capital Relacional y la experiencia acumulados por la gerencia en este sector han conseguido mantener con vida una empresa que, tras la quiebra de la marca con la que trabajaban en exclusividad, podría haber tenido un futuro muy complicado.

Con los datos que nos ha facilitado, trataremos de volcar el marco teórico expuesto para analizar su aplicación práctica en el día a día de un negocio real.

2.2-El Capital Humano

Para tratar de mostrar el Capital Humano que posee la empresa, vamos a describir con detalle la plantilla, su experiencia, su coste, su formación etc.

El Servicio Técnico Oficial no es una sociedad mercantil, sino que el propio gerente del mismo, Carlos Puente, es un trabajador autónomo y sus empleados están subcontratados por él.

³² El Economista: http://www.eleconomista.es/interstitial/volver/aciertoj/pais_vasco/



La composición de la plantilla es la siguiente:

- 9 técnicos especialistas, encargados de atender los avisos recibidos de los clientes.
- 3 administrativos, uno de ellos contratado tan sólo a media jornada.
- 1 gerente, Carlos Puente.

Vemos por tanto que se trata de una pyme o microempresa, de menos de 25 trabajadores.

Respecto a su nivel de formación, los técnicos tienen niveles de formación de grado medio, y el personal administrativo de nivel superior. Sin embargo, la plantilla recibe una formación continuada, impartida en la propia sede de Fagor en Mondragón.

Así, por ejemplo, este último año 6 de los técnicos han recibido un curso de más de 25 horas con el objetivo de actualizar sus competencias y habilidades y adaptarse a los nuevos productos.

Sobre la experiencia media de la plantilla, podemos afirmar que ésta es de 15 años aproximadamente, ya que algunos técnicos llevan más de 20 años en la misma, mientras que los últimos incorporados a la empresa llevan trabajando en ella unos 10 años.

Sin embargo, el gerente, Carlos Puente, posee una experiencia de 25 años en el sector, 13 años trabajando como técnico especialista y jefe de éstos y 12 años como gerente de la empresa en su conjunto, siendo por ello un experto conocedor tanto de los problemas a los que se enfrentan sus empleados en el día a día, ya que ha sido uno más de ellos, como de la gestión de su negocio y del sector de la reparación de electrodomésticos en general.

Todos ellos están vinculados a la empresa mediante contrato indefinido, y no se prevén recortes de plantilla a medio plazo. Cabe destacar que en aún en estos momentos, tras cinco años de crisis económica, no se ha despedido a ningún trabajador y se han seguido manteniendo el mismo nivel salarial, sin que la plantilla sufriera recortes en su salario. Como podemos ver, la experiencia media de la plantilla es muy elevada, dado que, durante estos 12 últimos años que Carlos Puente lleva a cargo de la gerencia, el índice de rotación de la plantilla es 0, ya que no se ha producido ningún despido ni jubilación en la plantilla.

Debido a este último dato, podemos concluir que además, que el Servicio Técnico Oficial de Fagor es una empresa atractiva y que ofrece unas buenas condiciones de trabajo a sus empleados, ya que ninguno ha abandonado la empresa, ni ahora, que

estamos atravesando una dura la crisis, ni antes, durante el boom inmobiliario, cuando la cifra de paro apenas rondaba el 8% y las posibilidades de encontrar otro empleo eran muy superiores.

Por otro lado, la edad media de la plantilla no es muy elevada, sino que es de unos 43 años, siendo el trabajador de más edad de 58 años, por lo que no se prevén afrontar procesos de jubilación y los consecuentes de renovación de la plantilla a corto y medio plazo.

El coste en nóminas mensual de la plantilla es de unos 30.000€, por lo que su masa salarial anual ronda los 420.000€ anuales. Esto da una media de un coste salarial de 33600€ anuales por trabajador, o 2800 € mensuales, superior a la media de España, que según el INE³³ se sitúa en 2474€ por trabajador y ligeramente inferior a la media del coste laboral en Euskadi, el más alto de España, situado en 3182€³⁴.

Otro ratio interesante para medir la productividad de la plantilla es relacionar el beneficio obtenido por la empresa con el número de empleados, esto es, el ratio Bº/empleador que en este caso se sitúa en 6.400€.

Respecto al absentismo, que es un dato clave para identificar el nivel de motivación y de implicación de la plantilla en la empresa, éste es de unos 4 días de baja por trabajador al año, por lo que el ratio de absentismo es de un 1.21%, muy inferior a la media de España, que se sitúa en un 4,3%, según el informe de Adecco³⁵, líder mundial en soluciones para los recursos humanos, sobre el absentismo en España, elaborado en colaboración con distintas instituciones.

Este dato es aún más relevante si se tiene en cuenta que la media de absentismo en Euskadi es la más alta de España, situándose en un 5,3%³⁶.

Por tanto, podemos concluir sin lugar a dudas, dada la gran diferencia porcentual entre los datos de la empresa y las medias estatal y autonómica, que la plantilla de la empresa está muy motivada e implicada con los objetivos de la empresa. Además, en este dato puede haber influido la inversión en seguridad que realiza la empresa,

³³ Instituto Nacional de Estadística http://www.ine.es/prensa/etcl_tabla.htm

³⁴ Eustat:

http://www.eustat.es/elementos/ele0000700/ti_Coste_laboral_mensual_por_persona_trabajadora_en_la_CA_de_Euskadi_y_Estado_por_componentes_del_coste_segn_sectorios_de_actividad_euros_IV-2013/tbl0000781_c.html#axzz3BWB1wiDB

³⁵ II Informe Adecco sobre Absentismo: http://www.adecco.es/_data/NotasPrensa/pdf/475.pdf

³⁶ RRHH3.0-Universia: <http://rrhh.universia.es/observatorio/noticias-entrevista/noticias-destacadas/2559-espana-a-la-cabeza-en-absentismo-laboral-.html>



minimizando así los posibles periodos de baja laboral, que formaría parte de su Capital Estructural, como mostraremos a continuación.

2.3- El Capital Estructural

Respecto al Capital Estructural, podríamos considerar como tal los programas informáticos que les cede Fagor, sin coste alguno para la empresa, con los que funcionan en el día a día, ya que la empresa apenas tiene gastos en programas informáticos, salvo el antivirus y algún programa de menor importancia. Tal situación les lleva a tener un gasto en programas informáticos de menos de 600€ al año.

También se puede considerar parte del Capital Estructural la inversión en seguridad, en este último año, como tal se puede considerar el curso de prevención de riesgos laborales realizado por Carlos Puente en la mutua Mutualia, de más de 40 horas.

2.4- El Capital Relacional

El ámbito geográfico en el que actúa la empresa Servicio Técnico Oficial de Fagor Electrodomésticos se sitúa en buena parte de Vizcaya, Álava y Burgos. Seguidamente detallamos la presencia de la empresa por provincias:

La empresa actúa un área geográfica de Vizcaya que incluye: la Margen Izquierda, con más de 223.800 habitantes; la Zona Minera, con unos 38.023 habitantes; las Encartaciones; cuya población es de 32.713 personas. Además, atiende los clientes del bajo Nervión desde Arrigorriaga a Llodio, por lo que su área de trabajo tiene un total de habitantes vizcaínos de aproximadamente 320.000 personas.

Esto hace que su cuota de mercado, teniendo en cuenta que la población en Vizcaya asciende a 1.158.000 personas sea de un 27,5%, aproximadamente, esto es, casi un tercio del total del mercado de reparación de electrodomésticos de Fagor en Vizcaya es controlado por la empresa.

En Álava, están presentes en la zona del valle de Ayala, que cuenta con una población de 34.548 personas se encargan de los avisos de poblaciones como Llodio de 18.510 habitantes, Artziniega de 1.861 personas, o Amurrio, que cuenta con 10.150 habitantes, además del municipio de Orduña 4.250 habitantes, al que consideraremos Álava por motivos geográficos al realizar la estimación. Dado que la población de Álava asciende a 321.417 habitantes, la cuota de mercado de la empresa en Álava es de un 12.07%.

Adicionalmente, en la provincia de Burgos, de unos 370.000 habitantes, también atienden los avisos de los ayuntamientos de parte de la comarca de las Merindades (Medina de Pomar, de 6.238 habitantes; Villarcayo, de 4.791 habitantes; Espinosa de los Monteros, de 2.007 habitantes; el Valle de Mena, de 3.931 habitantes) con una población de unas 20.000 personas si se añaden a los ya mencionados varios ayuntamientos menores.

Por tanto, en la provincia de Burgos su cuota de mercado asciende aproximadamente a un 5,5%.

Habitualmente, cada técnico especialista realiza una media de 7 visitas diarias a clientes que han dado el aviso a la central del Servicio Técnico de Fagor Electrodomésticos de alguna avería en sus aparatos. Existe un compromiso por parte de Fagor Electrodomésticos de que “estos avisos sean respondidos en menos de 24 horas, así pues, el contacto con el cliente es constante”.

Un dato del que en la empresa están orgullosos es del ratio de quejas de clientes, que este último año se ha situado en apenas un 0,66%, casi nulo.

Este dato tiene gran importancia ya que el ratio de reclamaciones al Servicio Técnico Oficial de la central de Fagor es de un 2%, cifra sensiblemente superior, lo que sin duda prueba la gran calidad del servicio ofrecido.

A pesar de todas estas cifras, objetivamente muy positivas para la empresa y que muestran la solidez del Capital Relacional que posee la empresa, lo realmente decisivo del Capital Relacional de la empresa son los contactos y la buena reputación de seriedad y solvencia que tiene la gerencia de la empresa, labrada tras 25 años de experiencia en el sector, como detallamos a continuación.

El anuncio de la quiebra por parte de Fagor Electrodomésticos, fue una dura noticia para la empresa, ya que en apariencia condenaba también a su Servicio Técnico Oficial a desaparecer. Esto finalmente no va a ser así, en parte gracias al ya mencionado Capital Relacional acumulado por la gerencia.

Gracias a estos contactos, el gerente, Carlos Puente a mantenido más de 25 reuniones en éste último año con diferentes marcas de electrodomésticos para poder trabajar con ellos como su servicio técnico y por tanto ampliar enormemente la base de clientes. Estas marcas son: Baxi, Beretta, Beko y Haier.

Con todas ellas la gerencia tiene negociaciones muy avanzadas, para poder trabajar con ellas, sin dejar por ello de trabajar con la marca Fagor. Esta rápida respuesta de la gerencia al cambio de escenario producido en su mercado ha resultado muy positiva para la empresa, ya que, de esta manera, el futuro de la empresa está asegurado, la base de clientes potencial se amplía en gran número y por tanto, el negocio para la empresa crece.

Es en este camino hacia el que avanza el sector, hacia unos servicios técnicos multimarca, capaces de reparar los productos de distintas marcas con un alto nivel de calidad ofrecida.

Plantillas como la analizada, expertas y con una formación constante son las más adecuadas en este nuevo escenario en el que van a competir las empresas de mantenimiento de electrodomésticos, para las que la quiebra de Fagor Electrodomésticos pudo haber supuesto su desaparición, ya que trabajaban en exclusiva con esta marca. Para ilustrar este hecho, valga como ejemplo que Carlos Puentes afirma que han llegado a tener problemas de suministro de piezas de recambio, ya que Fagor ha estado completamente parada durante un tiempo.

Finalmente, dado que la empresa Cata ha adquirido Fagor, y ha puesto en marcha un plan para salvar la empresa, también seguirán trabajando con la marca Fagor, lo que sin duda es una buena noticia para la empresa, que podrá mantener el negocio que ya tenía, y gracias a los contactos con nuevas marcas, ampliarlo.

2.5- La concesión de Fagor Electrodomésticos

La empresa, Servicio Técnico Oficial de Fagor Electrodomésticos, funciona mediante una concesión de la empresa Fagor Electrodomésticos, la cual le garantiza al Servicio Técnico la exclusividad en los territorios en los que se ubique, es decir, el Servicio Técnico se garantiza el monopolio del mantenimiento de los electrodomésticos de marca Fagor en las zonas en las que opere.

A cambio, el Servicio Técnico Oficial se compromete a comprar todos los recambios y materiales que necesite a Fagor Electrodomésticos.

Es por tanto un acuerdo de mutuo beneficio, en el que ambas partes ganan. Una parte se asegura ser la única empresa de mantenimiento en las zonas en las que opere, y la otra se asegura de que sólo le compraran a ella las piezas necesarias para el adecuado mantenimiento de sus productos, asegurándose además una elevada calidad en el servicio de mantenimiento, lo que repercute positivamente en su imagen de marca.

Esta elevada calidad de servicio es demostrable, además, gracias a la cualificación ISO 9001 que posee la empresa, la cual, elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), determina los requisitos para un Sistema de Gestión de la



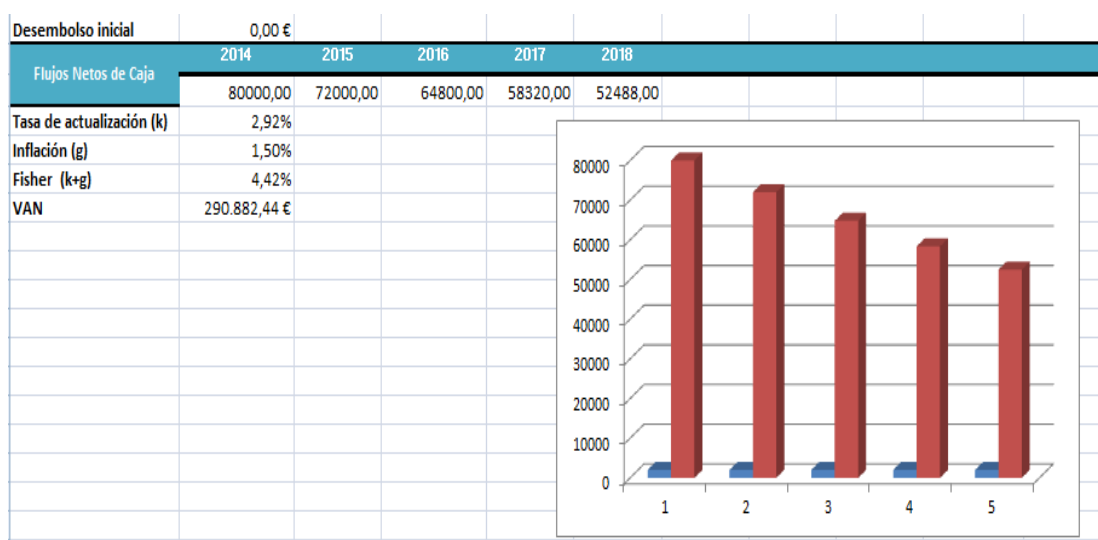
Calidad (SGC) que garantiza la calidad de servicio que posee la empresa, con un gran trato al cliente, rápido, eficiente y profesional.

Vamos a tratar de valorar la concesión, siguiendo el criterio de Sagarduy, mediante el enfoque de los ingresos futuros, a través del beneficio neto esperado, el cual llevaremos al valor actual neto, VAN, con un horizonte temporal de 5 años, que hemos estimado como un plazo razonable en el que el mercado va a seguir siendo similar al actual, ya que los electrodomésticos que actualmente vende Fagor tienen 7 años de garantía, por lo que habrá que seguir manteniéndolos.

Para ello, vamos a estimar el beneficio neto esperado en tres posibles escenarios: uno pesimista, en el que los ingresos se reducen un 10% anual, uno neutral en el que los ingresos se mantienen estables y otro optimista en el que los ingresos crecen un 10% al año. El tipo de interés de referencia será del 1,422%³⁷, que es el del bono español a 5 años, el cual coincide con el horizonte temporal planeado y le añadiremos un 1.5% en concepto de prima de riesgo por el riesgo empresarial asumido.

La inflación la estimaremos en un 1,5%, ya que, a pesar de que actualmente se sitúa en un 1,1% aproximadamente, esperamos que ésta se incremente ligeramente a medida que la recuperación económica vaya fortaleciéndose.

El primer dato de beneficio esperado será el mismo del último dato de beneficio neto que disponemos, del año 2013, de unos 80.000€ aproximadamente. A continuación adjuntamos una gráfica³⁸ con las estimaciones para el escenario negativo:



³⁷ Página web del Tesoro Público:

<http://www.tesoro.es/>

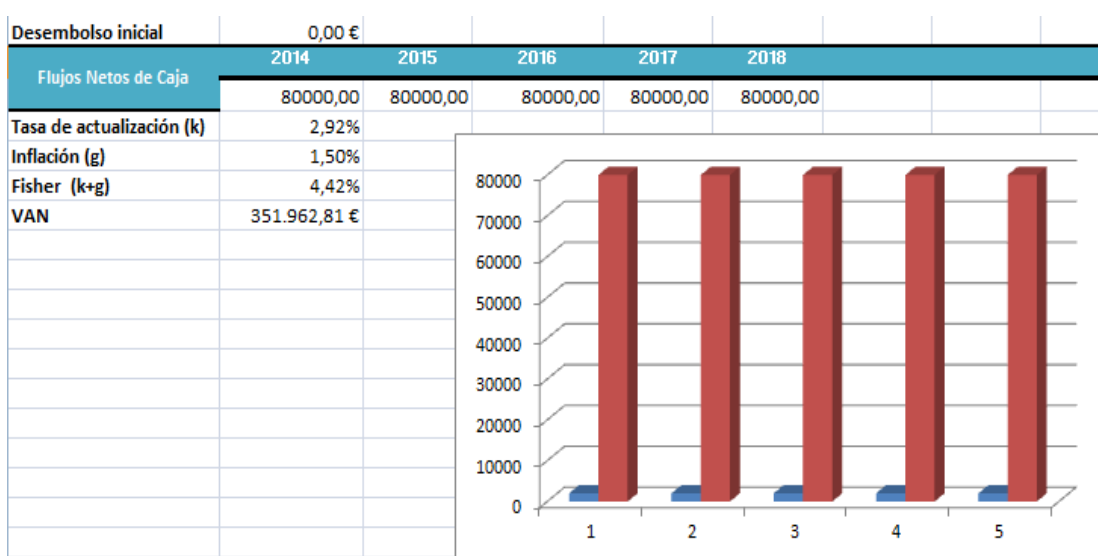
³⁸ Gráfica de elaboración propia

Como podemos ver, a pesar de que el beneficio esperado ha ido disminuyendo de manera paulatina, el resultado esperado sigue siendo positivo.

Cabe puntualizar que, para hacer los cálculos, el desembolso inicial considerado es cero, ya que el negocio ya está en funcionamiento y no hay que realizar ninguna nueva inversión.

El efecto de la inflación ha sido incorporado a los cálculos al incluir la inflación esperada en el tipo de interés esperado, mediante el uso del criterio de Fisher para descontar flujos de caja.

Seguidamente insertamos la gráfica³⁹ del escenario neutral que hemos imaginado, con unos beneficios constantes similares al actual:



Por último adjuntamos la gráfica⁴⁰ del escenario más benigno para la empresa, en el cual estimamos que los ingresos crecen un 10% anual de manera constante.

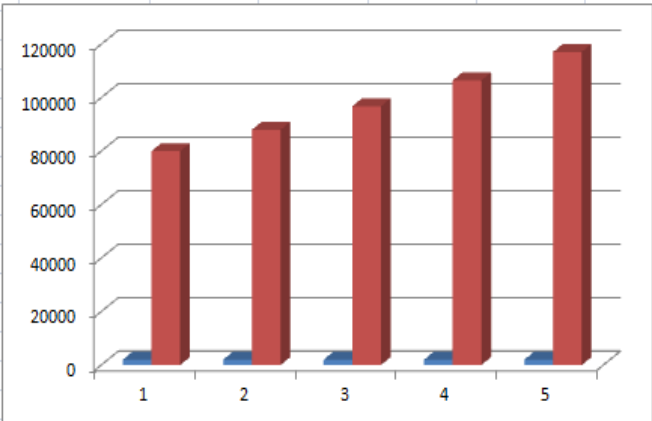
Si bien es quizá demasiado optimista pensar que el beneficio empresarial va a crecer constantemente al 10% anual, en nuestra opinión éste escenario de beneficios crecientes es el más probable, debido a que finalmente la empresa además de continuar trabajando con Fagor, comenzará a mantener también electrodomésticos de las marcas Baxi, Beretta, Beko y Haier próximamente, por lo que esperamos que su negocio aumente, y por tanto, sus beneficios.

³⁹ Gráfica de elaboración propia

⁴⁰ Gráfica de elaboración propia



Desembolso inicial	0,00 €				
Flujos Netos de Caja	2014	2015	2016	2017	2018
	80000,00	88000,00	96800,00	106480,00	117128,00
Tasa de actualización (k)	2,92%				
Inflación (g)	1,50%				
Fisher (k+g)	4,42%				
VAN	426.230,76 €				



Conclusiones

- a) Los Activos Intangibles no son estudiados con detalle a lo largo de la carrera, y en nuestra opinión son, sin embargo, muy interesantes dado que son claves hoy en día para comprender el funcionamiento de las empresas. Por ello, deberían ser analizados más profundamente a lo largo de la carrera.
- b) Por otra parte, tratándolos es necesario revisar conceptos muy diferentes, por ejemplo, de contabilidad, marketing o gestión de los RRHH, ya que pueden ser abordados con múltiples enfoques, y de todos ellos extraer conclusiones valiosas. Es por ello que su enseñanza adecuada reviste de gran utilidad para el alumno, que adquiere una visión más global de la empresa.
- c) A nivel práctico, nos gustaría destacar la gran importancia que tiene el Capital Relacional, algo que para nosotros era desconocido hasta la realización de este trabajo, y así lo hemos tratado de reflejar en la parte práctica. Sobre esto opinamos que no se le da la relevancia que debería, ya que, a pesar, de todo lo que se ha estudiado la gestión de negocios de desde un punto de vista científico y teórico, una buena agenda de contactos es vital para la supervivencia y el buen funcionamiento de un negocio hoy en día.

Bibliografía:

- ❖ Abad, Raúl “ Cuadro de Mando Relacional” www.raulabad.com
- ❖ Adecco, II Informe Adecco sobre Absentismo
http://www.adecco.es/_data/NotasPrensa/pdf/475.pdf
- ❖ Asociación Nacional de Anunciantes: “Sobre el secreto empresarial”
- ❖ Cañibano: “La relevancia de los intangibles en la información financiera”
Contaduría Universidad de Antioquía nº60 2012
- ❖ Castro Calvín, González Simón, Guenaga Garay y Mijangos Del Campo “El factor liderazgo y los activos intangibles las organizaciones”, 2009, pp/1-25
- ❖ De la Fuente, Ángel, “Capital Humano y crecimiento en la economía del conocimiento”, Instituto de Análisis Económico (CSIC), 2003, pp/10
- ❖ El Economista:
http://www.eleconomista.es/interstitial/volver/aciertoj/pais_vasco/
- ❖ Eustat,
http://www.eustat.es/elementos/ele0000700/ti_Coste_laboral_mensual_por_persona_trabajadora_en_la_CA_de_Euskadi_y_Estado_por_componentes_del_coste_segn_sectores_de_actividad_euros_IV-2013/tbl0000781_c.html#axzz3BWB1wiDB
- ❖ Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, ICAC, Resolución de 28 de mayo de 2013, <https://www.boe.es/boe/dias/2013/06/03/pdfs/BOE-A-2013-5827.pdf>, pp/5-12
- ❖ Instituto Nacional de Estadística: http://www.ine.es/prensa/etcl_tabla.htm
- ❖ López Ruiz, Nevado Peña y Baños Torres: “Indicador sintético de capital intelectual , humano y estructural: Un factor de competitividad” 2008
- ❖ Martínez Conesa y García Meca “Valoración de empresas cotizadas. Principales métodos, el papel de los intangibles mediante casos” AECA, 2005
- ❖ Ministerio de Industria Turismo y Comercio “Instrucciones para la realización del Inventario de Activos Intangibles”,
http://www.oepm.es/export/sites/oepm/comun/documentos_relacionados/s



obre_oepm/Aula_de_Propiedad_Industrial/InstruccionesRealizacionInventario
ActivosIntangibles_version_agosto_2012.pdf

- ❖ Ministerio de Industria Turismo y Comercio, Oficina de Patentes y Marcas “Una guía de utilización de la herramienta para identificación y gestión de su Capital Intelectual-“ 2012
http://www.oepm.es/export/sites/oepm/comun/documentos_relacionados/sobre_oepm/Aula_de_Propiedad_Industrial/InstruccionesRealizacionInventarioActivosIntangibles_version_agosto_2012.pdf
- ❖ Mirabet y Salinas “¿Cómo definir una marca y determinar su valor?” Esade, 2004
http://www.esade.edu/pfw_files/cma/centromarca/newsletter/noticias/brandfinance.pdf
- ❖ Nevado y López “El Capital Intelectual, Valoración y Medición” Ed. Prentice-Hall 2002
- ❖ Normas Internacionales de Contabilidad, NIC 38,
<http://www.normasinternacionalesdecontabilidad.es/nic/pdf/NIC38.pdf>
- ❖ Oficina de Patentes y Marcas “Módulo de aprendizaje online sobre Propiedad Industrial y Capital Intelectual”, 2012,
http://www.oepm.es/cs/OEPMSite/contenidos/elearning/Activos_Intangibles/Como_realizar_el_inventario_de_AI/player.html
- ❖ RRHH 3.0 rrhh.es: <http://rrhh.universia.es/observatorio/noticias-entrevista/noticias-destacadas/2559-espana-a-la-cabeza-en-absentismo-laboral-.html>
- ❖ Sagarduy, José Luis “Valoración de activos intangibles”, 2010,
<http://www.madrimasd.org/informacionIdi/analisis/opinion/opinion.asp?id=42238>
- ❖ Simó y Sallán “Capital intangible y capital intelectual: Revisión, definiciones y líneas de investigación” 2008
- ❖ Tesoro Público : <http://www.tesoro.es/>
- ❖ Universia: <http://rrhh.universia.es/observatorio/noticias-entrevista/noticias-destacadas/2559-espana-a-la-cabeza-en-absentismo-laboral-.html>

