

Víctor Raúl López Ruiz  
Domingo Nevado Peña

# GESTIONE Y CONTROLE EL VALOR INTEGRAL DE SU EMPRESA

Análisis Integral:  
modelos, informes financieros y capital intelectual  
para rediseñar la estrategia

(Desarrollo de un caso real)



© Víctor Raúl López Ruiz y Domingo Nevado Peña, 2006

E-mail: [victor.lopez@uclm.es](mailto:victor.lopez@uclm.es)

[domingo.nevado@uclm.es](mailto:domingo.nevado@uclm.es)

Internet: <http://www.uclm.es/profesorado/capitalintelectual>

Reservados todos los derechos.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del *copyright*.

Ediciones Díaz de Santos, S. A.

E-mail: [ediciones@diazdesantos.es](mailto:ediciones@diazdesantos.es)

Internet://<http://www.diazdesantos.es/ediciones>

ISBN: 84-7978-740-6

Depósito legal: M. 5.151-2006

Diseño de cubierta: Ángel Calvete

Fotocomposición e impresión: Fernández Ciudad

Encuadernación: Rústica-Hilo

Printed in Spain - Impreso en España

# Índice general

---

<b>Presentación</b> .....	XIII
<b>1. La empresa del conocimiento: Análisis Integral</b> .....	1
Nuevos activos en la era del conocimiento: los intangibles .....	1
Sistema de información contable: carencias y virtudes .....	3
El concepto de Análisis Integral .....	8
Una metodología para crear valor a futuro y medirlo .....	13
¿Es un método de valoración de empresas, de gestión o de presentación de información de intangibles? .....	15

## PARTE I

### VISIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA

<b>2. Conocer su empresa: datos históricos y generales</b> .....	21
Introducción .....	21
¿Qué necesitamos? y ¿cómo nos organizamos? .....	22
Describir la actividad de su empresa .....	25
Análisis estructural: evolución pasada y perspectivas futuras para su empresa .....	27
Reflexionemos: primeras aportaciones para la gestión .....	36
<b>3. La importancia de un buen análisis económico-financiero</b> .....	39
Introducción .....	39
Realizando el análisis económico-financiero para su empresa .....	40
Comparándonos con la competencia .....	53
Simulando a medio y corto plazo .....	66
Presentando el informe económico-financiero .....	77

## PARTE II

### VISIÓN DE CAPITAL INTELECTUAL

<b>4. Necesidad de información: diseño, tabulación y tratamiento de cuestionarios</b> .....	87
Introducción .....	87
Diseño y tipos de cuestionarios .....	89
Extrayendo resultados: la cultura empresarial .....	117
<b>5. Generando los indicadores sobre intangibles</b> .....	121
Introducción. Componentes del capital intelectual .....	121
Los indicadores del capital intelectual .....	123
Midamos los componentes del capital intelectual con los indicadores .....	127
Presentando los indicadores del capital intelectual. Ficha técnica .....	144

## PARTE III

### VISIÓN MODELOS DE EMPRESA

<b>6. Modelo de simulación del capital intelectual</b> .....	155
Introducción .....	155
Especificación del modelo teórico de capital intelectual .....	156
Generación de un banco de datos útil .....	160
Diseño y estimación de la estructura de los componentes del capital intelectual .....	168
El modelo de capital intelectual para su empresa. Resultados .....	172
Ficha técnica de su modelo de capital intelectual .....	181
Simulaciones y otros usos del modelo .....	181
<b>7. Políticas estratégicas a futuro: conclusiones y mantenimiento</b> .....	187
Introducción .....	187
Puntos débiles y fuertes .....	188
Estrategias y actuaciones a futuro. Informe final del Análisis Integral .....	192
Mantenimiento del Análisis Integral .....	198
<b>Cuestiones más habituales</b> .....	207
¿Qué entendemos por valor del capital intelectual? .....	208
¿Nuestro método es una herramienta de valoración de empresas? .....	208
¿Qué debo tener en cuenta a la hora de elaborar los indicadores absolutos, que son en gran parte los que determinan el valor de los distintos componentes del capital intelectual? .....	209



¿El modelo tiene en cuenta las sinergias obtenidas como mayor valor del capital intelectual? .....	209
¿Realmente los resultados que obtengo con el modelo econométrico son creíbles, teniendo en cuenta que se trata de factores intangibles y que no se pueden medir? .....	210
¿Es posible estandarizar un modelo de indicadores de capital intelectual para todas las organizaciones? .....	211
¿Este método es útil para determinar si la estrategia de la empresa es adecuada? ¿Y para fijar la misma? ¿Sirve para llevar a cabo una auditoría de la estrategia? .....	211
¿Qué aporta este método frente a otros, como por ejemplo, el <i>Balanced Scorecard</i> ? .....	213
¿Cuántos indicadores deberíamos recoger en cada componente del capital intelectual? ¿De éstos, cuántos absolutos o relativos? .....	213
Gran parte de los ejemplos del método se aplica a empresas de tamaño pequeño o mediano, a diferencia de lo que suele ser habitual. ¿Es aplicable también a grandes empresas? .....	214
<b>Anexos</b> .....	217
Cuestionario para los trabajadores (tipos A y B) .....	217
Plantilla de la entrevista a los socios (directivos) .....	224
<b>Bibliografía</b> .....	233
<b>Índice de tablas</b> .....	235
<b>Índice de figuras</b> .....	237
<b>Índice analítico</b> .....	239

# Presentación

---

## CONTENIDO

Planteamiento de la obra.

¿Cómo surge esta obra?

¿A quién se dirige este libro?

¿Cómo está escrito?

¿Qué objetivos perseguimos?

La estructura lógica y el método.

Agradecimientos.

## PLANTEAMIENTO DE LA OBRA

Es éste un libro que, cuando lo escribimos, pretendimos, sin quitar ni una sola coma que cuestionara su pragmatismo, mostrarse en todo momento como un recurso al que pudiera acudir el empresario de nuestros días, que tiene poco tiempo y no puede adentrarse en guarismos e ideas que le separen de su verdadera realidad, su empresa.

Así, reunimos desde nuestra experiencia un conjunto de ideas, modelos, indicadores e incluso algoritmos que han funcionado en esa realidad, permitiendo al interesado conocer respuestas a las demandas empresariales más habituales: *¿cómo crece mi empresa?*; *¿lo hace por el camino adecuado?*; *¿puedo cambiar ese crecimiento desde el conocimiento de su proceso generador?*; *¿es idónea mi estrategia?* Esta metodología acuñada bajo el nombre de *Análisis Integral* ha sido el referente y germen de la obra que ahora presentamos, pero olvidaríamos su perspectiva si no mencionáramos el perfil didáctico que hemos incorporado a la misma.

El verdadero valor y lo que diferencia esta obra de otras sobre gestión se recoge por supuesto en el método implementado, pero, por encima de todo, en la lógica aplas-



tante sobre su total aplicabilidad, recurriendo a multitud de explicaciones y métodos simples que enseñan al lector tanto los avatares y barreras de la realidad como la mejor forma de sortearlas.

Por ello, en este preámbulo, queremos contestar a una serie de cuestiones iniciales que ayudarán a entender dicha perspectiva y que han marcado la voluntad de sus autores, tanto por la necesidad de responder a la cuestión que forma el título de la misma y que sintetiza el desarrollo del método aquí explicado, *¿cómo gestionar el valor futuro de su empresa?*, como por la tarea de conseguir aquel fin propuesto por Ortega y Gasset para todo autor, que decía: “un buen libro es aquel que se abre con expectación y se cierra con provecho”.

De esta forma, las cuestiones sobre las que debatiremos en esta obertura son: *¿cómo surge esta obra?*, *¿a quién se dirige este libro?*, *¿cómo está escrito?*, *¿qué objetivos perseguimos?* y *cuáles son las líneas lógicas así como el método que inspira el mismo*.

Antes de responderlas, resta confirmar que, con todo, es ésta una obra soportada en la columna vertebral del método científico y en el desarrollo teórico práctico del mismo, intercalado, en todo momento, en el camino que trata de conducir al lector al entendimiento y replicación del mismo en y para su realidad (su organización).

## ¿CÓMO SURGE ESTA OBRA?

Quizá comenzar diciendo que es fruto de un largo y tedioso trabajo de investigación que iniciamos hace varios años pudiese parecer un tópico, pero, en este caso, es real y puede constatararse a través de las aportaciones que hemos realizado sobre el tema. Por ello, sin recurrir a falsa modestia recordamos aquí nuestros primeros pasos recopilados y ampliados con la publicación del libro *Capital Intelectual: valoración y medición*, donde exponíamos un modelo estándar para la cuantificación de intangibles para cada empresa. Posteriormente, diferentes organizaciones e instituciones se han interesado por las ideas propuestas en el mismo, lo que nos ha permitido poner en práctica el modelo teórico planteado y rebatir la principal crítica que se hacía a nuestro trabajo, la utilización de los datos ficticios.

Así, lo que ahora ofrecemos al lector es producto de nuestra experiencia en diferentes campos y de los contactos mantenidos con diferentes empresas y organizaciones, en especial con una de ellas, dedicada al sector de la arquitectura, la cual nos solicitó respuesta para una cuestión que hemos planteado como casi un *eslogan* o mejor una preocupación común del empresario de nuestro tiempo que, en síntesis, planteaba: “...si ellos estaban gestionando y haciendo las cosas adecuadas para crecer y generar valor en el futuro”. Esto supuso la realización, por nuestra parte, de un

trabajo al que denominamos “*Un Análisis Integral para ARQ, S.A.*”<sup>1</sup>, cuyos principales frutos están recogidos en gran parte en esta obra.

Por lo tanto, este libro cuenta con la ventaja de recoger en todo momento la teoría y la práctica real con lo que ello conlleva, ya que acumula las experiencias y dificultades con las que nos hemos encontrado y cómo podemos solucionarlas, que pueden servir y servirán, sin lugar a dudas, como referencia a otras entidades que se pre-dispongamos a llevar a cabo un Análisis Integral<sup>2</sup>.

## ¿A QUIÉN SE DIRIGE ESTE LIBRO?

*A todo empresario o gestor que tenga como objetivo conocer si su organización está bien orientada para crecer en el futuro y no disponga de la seguridad suficiente para saber si se va por el buen camino, ya que se puede ser una pequeña empresa innovadora y dinámica, pero no disponer de los referenciales adecuados que permitan determinar si los esfuerzos realizados son los necesarios para conseguir la supervivencia y competitividad de nuestra organización; esto es, ¿la estrategia era la idónea?*

*A los analistas de cuentas, auditores y contables, para que tomen conciencia de la capacidad de los intangibles y su control en el valor final de una organización y conozcan pormenorizadamente un método sencillo que permite la medición, gestión y presentación del mismo, así como, junto a otras herramientas financieras, permite la planificación estratégica a futuro con el fin de aumentar dicho valor, lo que posibilita lo que va a convertirse en un reto para los auditores, la denominada ‘auditoría de la estrategia’.*

*A todo estudioso, de grado o postgrado, que quiera profundizar en los temas de valor futuro de las organizaciones, estrategias, análisis financiero y capital intelectual, pero desde un enfoque eminentemente práctico.*

## ¿CÓMO ESTÁ ESCRITO?

Este libro es diferente a otros de gestión empresarial, ya que se ha realizado con un enfoque totalmente didáctico y claro, *a modo de guía*, lo que permite hacer accesibles temas que pueden resultar a primera vista complejos. Para ello, hemos incorporado el texto necesario, pero una de las mayores ventajas de una buena explicación, es que pueda disponerse de un soporte visual, y si a eso le unimos una aplicación, conseguimos realizar una obra de fácil lectura que no requiera mucho tiempo, ya que éste por lo general no les sobra a los empresarios.

---

<sup>1</sup> Nombre con que hemos rebautizado a la empresa, tras la decisión conjunta de preservar el anonimato de la misma.

<sup>2</sup> Análisis Integral es el término con el que designamos la metodología que hemos generado con el objetivo esencial de gestionar el valor futuro de una empresa y que será, en consecuencia, el principal argumento de esta obra.



De esta manera, la monografía ha sido realizada incorporando al texto diagramas, tablas y gráficos ilustrativos, que aclaran los conceptos y permiten al lector identificar las ideas que los autores plasman en el método propuesto. Por otra parte, nos servimos de una simbología que posibilita al lector identificar y diferenciar, nítidamente, el método de la praxis, facilitando su entendimiento y a la vez la lectura de la obra. En concreto, hemos utilizado dos símbolos:



Este primer icono, recordando el dicho de “te explicas como un libro abierto”, presenta esa forma, la de libro abierto, pretendiendo recoger a modo de guía lo que debe hacerse, esto es, los pasos que deberán seguirse para aplicar cada una de las fases de un Análisis Integral. No obstante, debe tener siempre presente que un libro de *management* no puede ser un recetario de cocina. En la sociedad del conocimiento, el capital intelectual, que es el responsable del gran valor futuro de las empresas es algo demasiado nuevo que no se puede encorsetar debido a su carácter intangible. Para nosotros, esta obra habrá logrado su cometido si sirve como referencia para ayudarles a conocer si su organización va por el buen camino.



El segundo símbolo, en forma de mano con el dedo índice señalando, tiene como misión informar de cómo se llevan a la práctica las notas teóricas indicadas anteriormente; conducir, en una palabra, el método teórico hacia el reflejo práctico y su aplicación sobre una empresa real.

Todo ello va a permitir que el lector, en todo momento, pueda conocer para cada fase de la guía, su aplicación; pero también tiene la posibilidad de poder escoger primeramente como lectura la teoría o bien la práctica. Así, se deja en sus manos y en función de su tiempo disponible, que sea usted mismo quien decida cómo desarrollar este Análisis Integral.

Además, a lo largo del texto se han ido poniendo en *cursiva* las palabras que pueden considerarse como más importantes y que constituyen en muchas ocasiones los inicios de las distintas fases del Análisis Integral.

## ¿QUÉ OBJETIVOS PERSEGUIMOS?

El presente libro *pretende ser una guía exhaustiva de los pasos a seguir para realizar un Análisis Integral de cualquier empresa que posibilite gestionar el valor futuro de la misma*. Para ello, planteamos una herramienta práctica de trabajo que proporcione las ideas y consejos necesarios que permitan responder a cuestiones como las siguientes:

- ¿Cuál es la *historia* de mi empresa a través de los factores de liquidez, solvencia, rentabilidad?; y ¿cómo influirán estos resultados en la evolución futura de las principales magnitudes contables?
- Respecto al *sector* en el que opera, ¿qué posición ocupa?, ¿qué cuota de mercado se alcanza en un producto o servicio?, ¿qué rentabilidad se obtiene en un

determinado segmento?, y ¿cuáles son los canales de distribución más eficientes, las necesidades financieras a futuro, etc.?

- ¿Cuáles son mis *intangibles*? y ¿qué puedo hacer para mejorar su estructura?
- ¿Cuál es el *verdadero valor de mi empresa*?; y, en esta línea, ¿cómo se relaciona, dicho valor, con los intangibles de ésta?
- ¿Cómo debo *presentar y gestionar el capital intelectual* para incrementar el valor real de mi empresa?
- ¿Cuál es mi *cultura empresarial*?
- ¿La *estrategia empresarial que tenemos es la adecuada*?, esto es, ¿qué estrategias debo mantener y cuáles desarrollar en el medio y largo plazo para aumentar el valor de mi empresa de cara a todos sus usuarios?

## LA ESTRUCTURA LÓGICA Y EL MÉTODO

En lo referente al esqueleto estructural de la obra obedece enteramente al *desarrollo de la metodología del Análisis Integral*. Así, partimos de la necesidad de una mayor información, que aporte conocimiento en la sociedad global en la que nos encontramos inmersos y que permita acercarnos al valor real de una entidad, pues es un hecho comprobado y compartido por los investigadores del tema que la contabilidad, en el sentido tradicional, no ofrece una respuesta adecuada, resultando imprescindible el estudio en profundidad de unos nuevos activos denominados intangibles que, y en esto también están de acuerdo los versados en el tema, existen en un mayor o menor grado en las organizaciones. *En el primer capítulo*, nos centraremos por ello en el *análisis de estos conceptos* y en la justificación de las afirmaciones realizadas sobre la superación de lo que hemos denominado contabilidad tradicional para de esta manera exponer la metodología que crea valor a futuro, es decir, lo que venimos denominando Análisis Integral.

*El resto de la obra* se sustenta en el pilar de la misma, el *Análisis Integral*, diferenciando, a partir de lo que hemos concebido como *una trilogía de la que emana el término*, hasta tres perspectivas o partes en las que queda distribuido el texto. Estas visiones del Análisis, con mayúsculas, son: en primer lugar, la *económico-financiera*, en la que el cálculo de ratios y la situación cuantitativa respecto al sector en el que situamos a la empresa adquieren su máxima expresión. Posteriormente, somos conducidos a la presentación de los intangibles que posee la organización, estudiándolos a través de la visión de *capital intelectual*, desde la obtención de información para la generación de indicadores sobre los activos ocultos hasta la cuantificación de esos componentes estructurales del capital intelectual que se basa en elementos como la propia cultura de la organización. En último lugar, y cerrando el sistema informativo cíclico, se procede a la obtención



de nueva información sometida a la técnica de simulación: es ésta la visión de los *modelos de empresa*, que obtiene tanto el valor de magnitudes contables fruto del análisis económico-financiero como la guía para encontrar las mejores políticas o estrategias que determinen la óptima evolución del valor futuro de la empresa, soportadas en el equilibrio estructural de las componentes de capital intelectual.

El argumento queda completado con un *capítulo de cierre* en el que se exponen los principales *resultados y estrategias* que deben configurar o al menos conducir, en consecuencia, el proceso decisor y gestor de la organización para lograr el máximo valor futuro.

## AGRADECIMIENTOS

Queremos expresar nuestra gratitud y dejar constancia de nuestra deuda con los hombres de empresa y las personas que directa o indirectamente han posibilitado la realización de esta obra; en especial, destaca el dinamismo y las sugerencias de Eduardo Montero Fernández de Bobadilla, así como las aportaciones de los alumnos del Máster Executive de Gestión de Conocimiento EOI del curso académico 2003-2004.

# 1

## La empresa del conocimiento: Análisis Integral

---

### CONTENIDO

Nuevos activos en la era del conocimiento: los intangibles.

Sistema de información contable: carencias y virtudes.

El concepto de Análisis Integral.

Una metodología para crear valor a futuro y medirlo.

¿Es un método de valoración de empresas, de gestión o de presentación de información de intangibles?

### NUEVOS ACTIVOS EN LA ERA DEL CONOCIMIENTO: LOS INTANGIBLES



En el ámbito empresarial, se están produciendo importantes cambios motivados por diferentes factores, siendo la evolución de las tecnologías de información y comunicación (TIC) las responsables, en gran parte, de esta situación. A su vez, la competencia feroz en los mercados lleva consigo que los modernos equipamientos no garanticen una posición competitiva, puesto que es necesario contar, además, con procesos de innovación permanente, disponer de un personal con las competencias adecuadas, poseer una fidelidad de los clientes, credibilidad de los directivos, habilidad para retener y atraer los mejores profesionales, etc. En definitiva, la gestión de un conjunto de activos intangibles se está convirtiendo en uno de los principales pilares de las compañías al encontrarse inmersas en una economía soportada en el conocimiento. Esto es, la era industrial está siendo reemplazada por la sociedad de la información y del conocimiento.

La sociedad de la información se caracteriza porque existe una gran cantidad de datos que son fácilmente accesibles, siendo únicamente los de carácter reservado los que generan una ventaja competitiva. Esta información pasa a ser un factor básico



para la toma de decisiones. Por su parte, la sociedad del conocimiento se soporta en considerar éste como el activo fundamental de la competitividad, por lo que hay que centrarse en generar y adquirir nuevos conocimientos.

Ambas sociedades son cosas distintas, aunque están íntimamente ligadas: así, la información es útil cuando es procesada por el conocimiento y éste actúa cuando dispone de la información requerida. Teniendo presente que cuanto mayor sea el conocimiento, mejores serán los resultados que se obtendrán.

De esta manera, los conocimientos y la información son ahora los nuevos instrumentos de poder. Las organizaciones y empresas deben tener una noción mucho más profunda de la evolución de su ambiente y elaborar útiles de gestión más eficaces. Las compañías deben saber cómo medir los conocimientos, cómo crearlos y cómo convertirlos en valor.

Los métodos tradicionales de gestión basados en información financiera dan una imagen del valor en el mercado de la empresa en un momento dado en el tiempo. Esta información es de carácter histórico. En la nueva sociedad, las empresas tienen que poder percibir la realidad del momento, adaptarse a los cambios rápidos de ambiente, actuar en el presente y configurar el futuro. Las compañías necesitan nuevos útiles de gestión, debiendo concentrar su atención en los activos intangibles más que en los tangibles.

*¿Qué son los activos intangibles?* Pueden definirse como todo aquel elemento que tiene una naturaleza inmaterial (normalmente sin sustancia o esencia física) y posee capacidad para generar beneficios económicos futuros que pueden ser controlados por la empresa. En esta concepción tienen cabida diferentes tipos de activos intangibles, debiendo presentar todos ellos como característica la capacidad de un determinado recurso para obtener beneficios económicos futuros, pudiendo ser utilizado para producir bienes o servicios, además de tener la condición de intangibilidad <sup>1</sup>.

Dentro de esta acepción, hay que destacar en especial los denominados activos intangibles ocultos o capital intelectual, que son actualmente los verdaderos responsables del valor de las organizaciones, existiendo diferentes definiciones para los mismos. Así, por nuestra parte, los hemos definido como *“el conjunto de activos de una empresa que, aunque no estén reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor para la misma en un futuro, como consecuencia de aspectos relacionados con el capital humano y con otros estructurales, como: la capacidad de innovación, las relaciones con los clientes, la calidad de los procesos, productos y servicios, el capital cultural y comunicacional, que permiten a una empresa aprovechar mejor que otras las oportunidades, dando lugar a la generación de beneficios futuros”*.

---

<sup>1</sup> Para profundizar puede consultarse el trabajo de los autores (Nevado y López) titulado *El capital intelectual: valoración y medición*. Prentice Hall, 2002.

En consecuencia, en los últimos tiempos gestionar y determinar el capital intelectual en una empresa se ha convertido en un elemento clave, tanto para conocer el valor de ésta como para obtener ventajas competitivas. Ahora bien, el poder llevar a cabo una valoración de éste resulta complicado, ya que no existe un único método de valoración e incluso, diferentes medidores pueden llegar a obtener valoraciones distintas.

Ante esta dificultad, y desde un punto de vista contable, es complejo conseguir una homogeneidad en los estados financieros, pero esto no es óbice para que las compañías tengan un conocimiento de estos activos a efectos de gestión, decisión, etc. Así mismo, los usuarios externos demandan una información sobre estos activos, porque se demuestra que muchas empresas cotizan por valores superiores a los contables debido a éstos. Por lo tanto, facilitar alguna información de este tipo supone disminuir el riesgo de inversión en la empresa para los diferentes inversores, acreedores, clientes, etc.

Lo anterior nos lleva a plantearnos la necesidad de valorar este capital intelectual y analizar por qué el sistema de información contable no da las respuestas adecuadas a la valoración real de las compañías, y conocer también si por lo menos facilita los instrumentos para una gestión del mismo, de cara a la toma de decisiones de los usuarios internos.

## **SISTEMA DE INFORMACIÓN CONTABLE: CARENCIAS Y VIRTUDES**



La posibilidad de disponer de información en la empresa es fundamental para el sistema de gestión, al proporcionarle el conocimiento de los datos, resultados de las acciones y comparaciones que permiten y posibilitan las funciones de aprendizaje y comunicación. Es decir, la recogida de datos mediante un criterio selectivo y su comunicación para la toma de decisiones. Así pues, el sistema de gestión se vale del de información como apoyo para la toma de decisiones.

Dentro de este sistema informativo, la contabilidad va a recoger, a nivel de entrada, los datos relativos a subsistemas operativos (comercial, financiero, etc.), los va a tratar con mayor o menor profundidad en el análisis contable y, al final, nos ofrecerá a nivel de salida del sistema unos documentos de análisis (cuentas anuales y otros estados).

De esta manera, debemos remarcar el contable como un sistema de información, ya que recibe y emite información y no solamente del exterior sino que los datos son dirigidos al interior de la empresa. Por estas razones, la contabilidad puede ser contemplada, en una primera aproximación, como sistema de representación de la información económica destinada a mejorar la comunicación de los distintos sujetos económicos que intervienen.



Como se puede comprobar, la contabilidad como sistema de información que proporciona datos para la consecución de los objetivos planificados, y para la adopción de políticas y estrategias competitivas, lleva consigo que la misma incluya diversas materias o campos, interdependientes entre sí, porque la información que proporciona cada uno de ellos en particular puede ser utilizada en otro de los campos. Así, dentro de éstos, pueden establecerse distintas clasificaciones de la contabilidad, diferenciando entre interna o analítica y externa, en función del ámbito de la circulación económica, o también la dualidad entre directiva o de gestión y contabilidad financiera, según los tipos de usuarios de la información.

Por lo tanto, deducimos que la información contable es básica para el desarrollo empresarial, ya que proporciona los datos necesarios para la toma de decisiones y para la realización de las políticas y estrategias más adecuadas al control de gestión. Pero, además, tenemos que tener presente que hay otra serie de elementos o variables que influyen de una manera directa o indirecta en la información contable, como son la estructura de relaciones existentes en la empresa, o el estilo propio de dirección y las motivaciones de los individuos.

Entonces, *¿por qué existe actualmente una desconfianza hacia la información contable?*

Tenemos que precisar que cuando se habla de información contable, como acabamos de demostrar, se incluyen diversas materias; por lo tanto, es preciso que diferenciamos entre contabilidad financiera y contabilidad de gestión, siendo la primera la que está sufriendo mayores críticas. Por eso, vamos a continuación a comentar las principales virtudes y carencias de cada una.

*La contabilidad financiera.* Actualmente, cuando nos encontramos situados en el perfil o punto de vista externo tenemos la percepción de que las personas vinculadas directa o indirectamente con la contabilidad tienen una desconfianza sobre la actual utilidad de los informes contables<sup>2</sup>. Esta desconfianza ha tenido su punto álgido cuando se han detectado irregularidades manifiestas y significativas en algunas empresas que hasta ese momento eran líderes en sus respectivos sectores.

El momento en el que se encuentra la contabilidad puede ser calificado como crucial debido a una serie de factores que van a condicionar su desenvolvimiento en los próximos años<sup>3</sup>:

1. La existencia de irregularidades en los estados contables no detectadas por auditores, las cuales han derivado en procesos de crisis en empresas importantes. Este hecho puede a su vez ser producido por:

---

<sup>2</sup> Diversos estudios señalan que la mayoría de los ejecutivos no toman sus decisiones en función de las cifras contables, sino soportadas en otras fuentes de información.

<sup>3</sup> Para un estudio en profundidad de cada uno de estos factores, puede consultarse la comunicación realizada por Nevado conjuntamente con Alonso y Santos (2004): «Reflexiones sobre la confianza actual en la información contable», en el X Encuentro de Profesores Universitarios de Contabilidad. ASEPUC. Granada.

- a) La situación de las empresas de la nueva economía. Surgen con una fuerza inusual, sus cotizaciones se sitúan muy por encima de los datos que se desprenden de los informes contables. Cuando las expectativas se incumplen, algunos directivos caen en prácticas contables irregulares para intentar mantener las expectativas de los inversores.
  - b) Las acciones inadecuadas de los consejos de administración de algunas sociedades cotizadas que o bien no han tenido la independencia que requiere su cargo o bien no han supervisado a los directivos de manera apropiada.
  - c) La falta de actuaciones de los organismos públicos. Los reguladores deberían anticiparse a estas situaciones y poner los mecanismos para que las crisis no se produjeran.
  - d) Las conductas deshonestas, con falta de ética, de algunos directivos y gestores que en lugar de defender los intereses de los accionistas han buscado su enriquecimiento personal, mediante la utilización de información privilegiada, la transferencia de recursos a su favor o al de sociedades cuya titularidad era mayoritariamente suya, o de personas interpuestas. Todo ello unido a la connivencia con los mecanismos de control por parte del sistema financiero, como auditores, agencias de calificación, analistas financieros, etc., han permitido la realización de actuaciones de manipulación de la información.
2. La globalización de la economía y la polución informativa que acarrearán la existencia de informes contables contrapuestos relativos a la misma empresa.
  3. La contabilidad creativa, propiciada por la inclusión en las normas contables de opciones alternativas para registrar y valorar ciertas transacciones.
  4. La existencia de un *gap* o desfase entre lo que algunos usuarios esperan y/o necesitan de los estados contables y la información que realmente facilitan dichos estados financieros (elaborados a partir de los principios contables, en especial el del precio de adquisición), que hacen referencia a información histórica, lo que implica la necesidad de aumentar (¿o sustituir?) los criterios de elaboración o de valoración de la información para garantizar la transparencia en los mercados.

Quizá sea este último punto el más controvertido y a la vez interesante, ya que afecta directamente a la forma en que se confecciona la información financiera. Lo anterior se encuentra íntimamente relacionado con los requisitos de esta información, ya que a la contabilidad se le puede exigir que informe del pasado (fiabilidad) y del presente (relevancia), pero es difícil que explique el futuro, ya que el mismo sería interpretable de manera muy distinta por los distintos agentes. No obstante, esto no es una traba para que se pueda presentar información que recoja posibles tendencias de posibilidades futuras de la organización.



Además, la fiabilidad junto con la relevancia garantizan la utilidad de la información financiera para los usuarios, lo cual nos debe conducir al establecimiento de un modelo informativo donde predomine la relevancia de la información, asegurando la fiabilidad, lo que implica diferentes interpretaciones para poder conseguir dicho objetivo:

- Implantación de un modelo donde la relevancia de la información sea uno de los objetivos principales, lo cual implicará nueva información que pueda generar problemas de valoración o que incorpore cierto grado de subjetividad (valoración de intangibles, valor de mercado, aspectos medioambientales, etc.); pero la misma se considera como esencial, ya que en gran medida el valor de la empresa depende de estos activos. Este modelo daría respuesta, en gran parte, a las necesidades de información de los diferentes usuarios de la información contable, ya que respondería al objetivo de conocimiento del presente de la empresa y las posibles tendencias futuras, no obstante, llevaría consigo ciertos problemas de fiabilidad de la información, comparabilidad, costes de elaboración, etc.
- El modelo debe imponer un menor margen de flexibilidad en las normas contables, la relevancia debe ser un objetivo principal. En un principio puede ser incongruente con la reforma contable de adaptación a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), ya que en éstas existe un amplio abanico de posibilidades para la contabilización de las diferentes partidas (incremento de la opcionabilidad dentro de la legalidad), unido también a la aplicación de criterios que pueden llevar a una falta de objetividad, como por ejemplo la utilización del valor razonable o la incorporación de determinados intangibles.

Ante esta situación, sería conveniente:

- Una adaptación para todos los países de una contabilidad financiera basada en los mismos criterios, pero que éstos fuesen más restrictivos de manera que se consiguiese una homogeneización y comparabilidad de la información.
- Esto llevaría a una preeminencia de la prudencia (fiabilidad) frente a la relevancia, y sin embargo, los cambios tan importantes que se están produciendo en la actividad económica, requieren de un mayor conocimiento de la situación de las empresas por parte de los diferentes usuarios, ya que si no se corre el riesgo de que la contabilidad pierda parte de su protagonismo en cuanto a los medios de información que utilizan los decisores, en beneficio de otros. En este sentido, habría que incorporar en la memoria otra información que fuese básica para estos usuarios (como la valoración de intangibles) y que diera relevancia a la información contable.

Cualquiera de las dos posturas anteriores tiene ventajas e inconvenientes. Un inconveniente común sería el coste de elaboración de información. ¿Cuál de las dos opciones sería más aconsejable? Responder a esta pregunta es difícil, porque de-

pendería de cómo se articulase todo ello, si bien existen una serie de aspectos comunes para ambas que deberían tenerse en cuenta y que pasamos a enumerar:

- a) No se debe exigir la misma cantidad de información a todas las empresas. Habría que diferenciar entre grandes y pequeñas, e incluso entre las que coticen o no en bolsa. En este sentido, las entidades que cotizaran en los mercados deberían presentar una información suficiente en cantidad y calidad sobre:
  - Valoraciones a valor razonable.
  - Medición y valoración de intangibles.
  - Responsabilidad social corporativa en sus tres dimensiones: económica, social y medioambiental.
- b) Hasta conseguir una normalización de esta información, abogamos porque las empresas al menos la presenten como estimen más conveniente, siendo los propios usuarios los que la juzguen.
- c) Los auditores asumirían, de esta forma, nuevas responsabilidades, necesitando en no pocas ocasiones colaboraciones de otros expertos para poder emitir una opinión que garantice la calidad y la fiabilidad de la información elaborada, en especial de aquella susceptible de un mayor grado de subjetividad.
- d) El incremento del caudal de información que se proponga para incorporar debe cumplir con los mismos requisitos o cualidades (objetividad, fiabilidad, etc.) que el resto de la información que actualmente se facilita, provenir de los propios registros contable-administrativos o de los documentos sujetos a tratamiento contable y no debe ir en contra del requisito de confidencialidad para la gestión de la empresa que suponga poner en manos de potenciales competidores información de naturaleza reservada.

*La contabilidad de gestión.* Anteriormente, nos hemos referido a la contabilidad financiera que suministra una información normalizada, generalmente para usuarios externos, pero también para decisiones internas. Como hemos comprobado, ese carácter sistematizador recoge las propias carencias y a su vez las virtudes. Ahora bien, toda organización necesita información para poder tomar decisiones con el menor riesgo posible en los diferentes ámbitos en los que actúa. Por ello, la contabilidad, como sistema de información, ha intentado responder en sus diversas facetas a través de una información normalizada (financiera) junto a otra no regulada, más flexible y que concretamos en:

- La contabilidad de costes o analítica, que estudia el mecanismo de generación de resultados, esto es, el proceso de transformación de factores en productos elaborados y vendidos.
- La contabilidad de gestión, que surge por la propia evolución de la contabilidad de costes (siendo ésta un subconjunto de la contabilidad de gestión), e in-



cluye, por tanto, el cálculo de costes, pero intentando una racionalización y control del mismo, generando a su vez información para adoptar decisiones a corto plazo (tácticas de optimización de recursos, operativas y de control de gestión).

- La contabilidad de dirección estratégica o directiva, la cual se nutre de la contabilidad financiera y de gestión, siendo su función garantizar la supervivencia de la empresa. Por ello, suele llevar asociado un diagnóstico, planificación, estrategia y control. El objetivo de la misma pasa por la incorporación de la problemática estratégica del entorno empresarial a los ámbitos de la contabilidad de gestión y financiera.

Ante esta situación, parece necesario el planteamiento de un sistema de información contable que proporcione datos del ámbito interno y externo. Así, dentro del ámbito de gestión, una posible respuesta ha sido lo que se conoce como *balanced scorecard* (cuadro de mando integral), término acuñado por Kaplan y Norton (1996) o también conocido, cada vez con más fuerza, como cuadro de mando estratégico, establecido por Nevado (1997).

Éste se puede definir como un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuados para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, los cuales permiten que se genere un proceso continuo, de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma.

Nosotros proponemos, a continuación, un método de conocimiento que se complementa con el cuadro de mando integral, pero que es más amplio, ya que permite determinar si la estrategia seleccionada es la adecuada, ya que en el *balanced scorecard* se da por hecho, y no se plantea en ningún momento si no era la más idónea. Además, en nuestro método se proporciona una cuantificación del valor de los intangibles, de manera que permite una gestión de los factores que llevan consigo una generación de valor a futuro, planificando las estrategias y políticas que lo maximicen a largo plazo. Asimismo, tiene la virtud de integrar la información del ámbito financiero y de gestión que facilita la toma de decisiones.

## EL CONCEPTO DE ANÁLISIS INTEGRAL



En nuestros días, la globalización y la competencia, exigen que las empresas, para poder sobrevivir, no se centren exclusivamente en producir beneficios a corto plazo, sino que deben desarrollar las capacidades necesarias para progresar en el futuro, aunque esto les suponga una merma de sus ingresos actuales (mayores gastos),

siendo, no obstante, el camino adecuado, ya que invierten en factores que generarán valores futuros. Ésta es una de las razones fundamentales por la que las empresas deben desarrollar una herramienta que les permita aprender del pasado, cuestionarse el presente y asegurarse el futuro.

Tradicionalmente, el sistema de mediciones ha sido el financiero, fundamentalmente el desarrollado a partir del sistema contable (cuentas anuales, presupuestos, análisis económico-financieros...), ya que existía un excesivo énfasis en los resultados a corto plazo, lo que hacía que las empresas invirtieran demasiado poco en la creación de valor, esto es, en el largo plazo: activos intangibles e intelectuales que generan un crecimiento futuro, como por ejemplo mejora de procesos, desarrollo de los recursos humanos, tecnologías de la información, bases de datos y sistemas, así como las relaciones con los clientes y desarrollos del mercado. Por tanto, optar por una visión a largo plazo exige un sistema de información que nos facilite mediciones, lo que supone utilizar indicadores tanto monetarios como no monetarios. Por ende, ambas visiones se complementan y necesitan, constituyendo lo que hemos dado en llamar Análisis Integral.

De esta forma, la visión a corto y medio plazo se centra en cuatro aspectos fundamentales, que son: disponer de los activos suficientes que faciliten desarrollar un crecimiento adecuado, con el fin de obtener beneficios y a su vez generar flujos de tesorería. Ahora bien, con ello se pretende crear un diagnóstico y valoración de la empresa a corto plazo, ya que aunque las hipótesis de crecimiento empresarial y de proyección de estados de *cash-flow* diseñan el desarrollo de la empresa a medio plazo, que permiten establecer una valoración continua de la compañía, éste siempre se realiza desde un ámbito puramente financiero. No obstante, y desde una auténtica visión a largo plazo, hay que tener en cuenta que existen toda una serie de factores intangibles como la formación, el cultivo de las relaciones con los clientes, la mejora de nuestros procesos, etc., que constituyen las premisas que favorecen una mejor posición a futuro. Por lo tanto, resulta necesario que se produzca un equilibrio entre ambas visiones de manera que se obtenga el valor real de la empresa. Por este motivo, este libro se va a centrar en establecer un instrumento o método que nos analice si la organización sigue el camino adecuado para que se produzca una toma efectiva de decisiones tanto a corto como a largo plazo (véase Figura 1.1).

Ha llegado el momento de presentar el *concepto* de esta nueva metodología que permitirá alcanzar y gestionar el valor real de su empresa. El *Análisis Integral* se define como: “el método de conocimiento empresarial para el desarrollo del conocimiento empresarial, es decir, este procedimiento informativo y de gestión abarca desde la estimación de los indicadores y ratios internos y externos hasta la cuantificación de los otros medidores de capital intelectual para la determinación de un valor más real de su compañía, con el fin de llevar a cabo una gestión eficaz para alcanzar valor de futuro y planificar las estrategias que lo maximicen en el largo plazo, haciendo viable una posición más consolidada en el sector donde opera la compañía”.

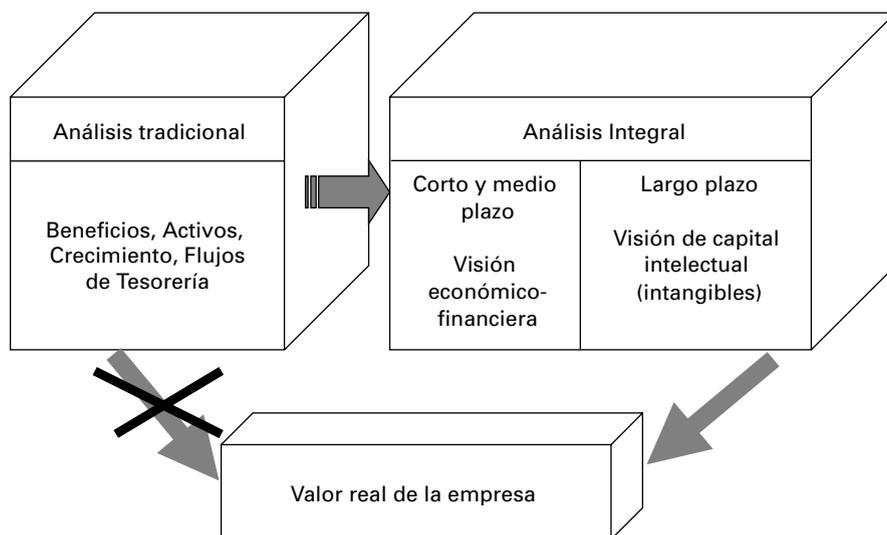


FIGURA 1.1. Evolución del análisis tradicional al integral.

Cuando alguien lea estas palabras la crítica es sencilla: la definición es algo académica y compleja. Cierto es que a los autores nos ha costado muchas horas la confección y aplicación de este método, por lo que nos resulta difícil obviar o mejor generalizar la exposición de sus múltiples beneficios y características, por lo que el concepto final se muestra un poco denso y sin embargo, como veremos más adelante, su aplicación se ha simplificado en extremo con el fin de huir de toda perspectiva filosófica que a menudo contienen algunas liturgias empresariales que se tornan en ejercicios mentales imposibles en su realización. Vamos, pues, a analizar esta definición por partes.

En primer lugar, hemos dicho que se trata de un *procedimiento informativo y de gestión*. Informativo porque proporciona información, y en este sentido propone medios para la obtención de los datos necesarios para la toma de decisiones y sistematiza métodos utilizados en el conocimiento económico financiero de la empresa y el sector donde opera; la información se concreta en indicadores asociados a perspectivas monetarias y no monetarias (porcentuales) que surgen a partir de fuentes normalizadas (estados contables), informales (contabilidad interna) y observacionales (encuesta). Por otra parte, es o se desarrolla para la gestión, esto es, no muestra un conjunto de valores agregados como simple exposición, sino que ofrece la perspectiva de control y decisión soportada en el análisis evolutivo de los indicadores y comparativo con los valores alcanzados en el sector en el que se opera, por lo que actúa como un verdadero cuadro de mandos desde el que operar y controlar la empresa, ya que incorpora una serie de visiones de gestión en intangibles que posibilita la mejora en perspectivas como los recursos humanos, los procesos internos, clientes o métodos de comunicación e innovación empresarial por los que se apuesta.

Se trata además de un procedimiento que *persigue la gestión eficaz*. Hemos visto anteriormente que el Análisis Integral es un procedimiento de gestión que se caracteriza por su eficacia; en este sentido, nos referimos al alcance de aquellos resultados que nos permiten la generación de valor a futuro. Por tanto, puede ocurrir que su consecución sea a costa de la inversión en factores con elevado coste, pero que en realidad son los auténticos generadores de valor de nuestra organización; sin embargo, esta asimilación de coste hacia inversión permite hablar de eficacia en el mismo sentido que de eficiencia.

Abarca, por último, la *planificación estratégica* hacia la búsqueda de la ventaja competitiva y del mejor posicionamiento sectorial, ya que va a permitir discernir si la estrategia establecida era la idónea, así como apuntalar las orientaciones a seguir en un futuro. Resulta elocuente recordar, en este apartado, la conversación mantenida en la junta directiva de una de las empresas en las que hemos aplicado este procedimiento, donde su director insistentemente se interesaba por el valor real de su empresa y las relaciones de éste con sus valores e intangibles. La respuesta que le ofrecimos no pudo resultarle más idónea al explicarle que, mediante herramientas modeladoras de simulación contenidas en esta metodología, podíamos indicarle no sólo esas correspondencias por las que nos interrogaba sino también el control de las mismas, en el sentido de aumentar u optimizar el valor de la empresa a través de estrategias o políticas que se soportarán en tales relaciones que habríamos cuantificado previamente. Seguro que el lector creerá que es ésta una tarea compleja y difícil en cuanto a su entendimiento; tenemos que decirle, como a aquel directivo, que si bien no deja de ser ardua, si se sigue el procedimiento cuidadosamente al final resultará mucho más sencillo que la gestión de su empresa, y que será una herramienta a su alcance, sin lugar a dudas.

*Resumiendo, podemos plantear algunas de las cuestiones que serán solventadas a través de este método, como pueden ser las siguientes:*

- ¿Cuál es la evolución de mi empresa (liquidez, solvencia, rentabilidad)?; y, en consecuencia, ¿cuál es la posición de ésta en relación al sector en el que opera?
- A la sombra de los resultados del análisis financiero previo, ¿cómo influyen estos valores en la perspectiva futura de las principales magnitudes contables?
- ¿Qué cuota de mercado se alcanza y se puede alcanzar en un producto o servicio?
- ¿Qué rentabilidad se obtiene en un determinado segmento?
- ¿Cuáles son los canales de distribución más eficientes, las necesidades financieras a futuro, etc.?
- ¿Cuáles son mis intangibles?, y ¿qué puedo hacer para mejorar su estructura?
- ¿Cuál es el verdadero valor de mi empresa?; y, en esta línea, ¿cómo se relaciona con los intangibles de ésta?



- ¿Cómo debo presentar y gestionar el capital intelectual para incrementar el valor real de mi empresa?
- ¿Cuál es mi cultura empresarial?
- ¿Es adecuada la planificación estratégica empresarial que tenemos?; dicho de otro modo, ¿qué estrategias debo mantener y cuáles desarrollar en el medio y largo plazo para aumentar el valor de mi empresa de cara a todos sus usuarios?

Por tanto, para concluir esta presentación del Análisis Integral diremos que se centra en un grupo de medidas seleccionadas deliberadamente y aplicadas de forma que permitan alcanzar y comunicar una visión compartida de la estrategia de la organización para el futuro previamente constatada, consiguiendo además un equilibrio integrador entre los distintos factores necesarios para lograr el objetivo estratégico.

Por último, en el siguiente gráfico (Figura 1.2) quedan recogidos los instrumentos para conseguir los objetivos planteados en la metodología de Análisis Integral que podrá seguirse detallada y empíricamente en el siguiente apartado y a lo largo del texto. No obstante, y recogiendo los rasgos fundamentales del método, podemos interesarnos en la trilogía que se sintetiza a través de la visión económico-financiera, el análisis estructural, de gestión y estratégico de los intangibles, y las herramientas modeladoras de simulación y cuantificación de las relaciones a escala interna de cada una de las visiones anteriores y entre ellas.

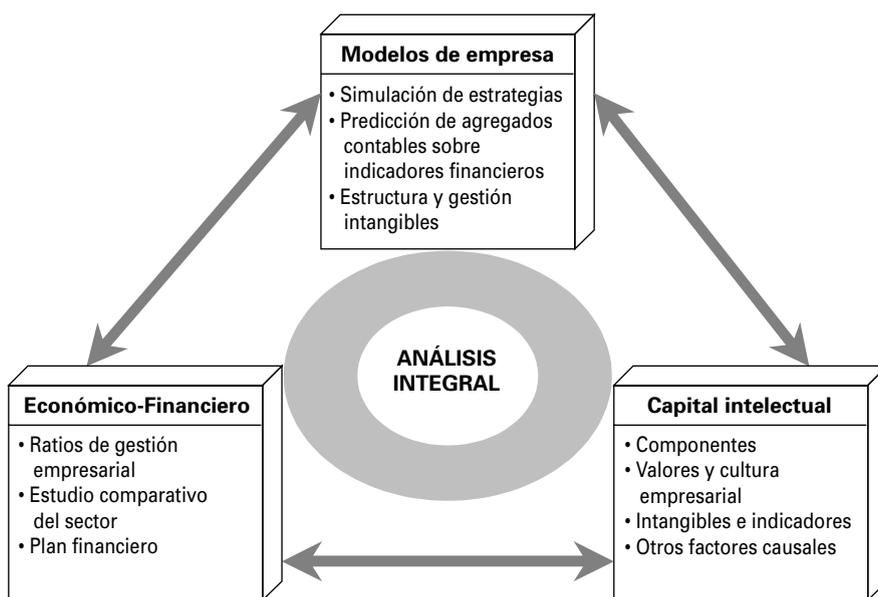


FIGURA 1.2. La trilogía germinal del Análisis Integral: visiones

## UNA METODOLOGÍA PARA CREAR VALOR A FUTURO Y MEDIRLO

 Llegados a este punto, debemos enfrentarnos a la tarea de *explicar el método* aplicado sobre el Análisis Integral, de forma simple, pero a la vez detallada para tratar de evidenciar el potencial de esta herramienta. Para ello, vamos a partir de la Figura 1.2, remarcando el *enfoque cíclico de retroalimentación entre las tres visiones*, que hemos calificado como germinales sobre el método propuesto.

De esta manera, enfatizamos sobre los principales registros de información contable de la empresa en la actualidad, que se constriñen a los estados contables tradicionales y la contabilidad interna que complementa estos registros y sirve a la dirección para la mejor gestión, pero fundamentalmente en el corto plazo. Pues bien, nosotros hemos detectado que las organizaciones más sensibilizadas respecto a las carencias señaladas sobre estos registros, frecuentemente, optan por incrementar el conjunto de indicadores internos para con ello tratar de medir algunas de las capacidades que saben que tienen y que coinciden en señalar que constituyen una serie de potencialidades ocultas que los investigadores hemos acuñado como capital intelectual. Por otra parte, algunos de los resultados obtenidos han sido presentados en memoria, en el mejor de los casos, ya que en ocasiones han quedado como información interna para la gestión. Entre las sociedades más sensibles hacia estas mediciones destacamos la esfera propia de la Nueva Economía, es decir, fundamentalmente las instituciones financieras y las empresas de alta tecnología.

Si reconducimos el tema, advertimos que existe un problema de carencia de información: el usuario de la misma se encuentra obligado hacia recursos informativos que en el mejor de los casos pueden ser tachados de excesivamente estáticos y poco representativos del valor real de la organización. Es ésta una calificación que obliga al planteamiento de una herramienta que permita optimizar la información.

Escuetamente, sobre la herramienta de Análisis Integral, podríamos afirmar que nace con ese fin. Dada su vocación, debe por tanto examinar y retroalimentar tres perspectivas o visiones informativas de toda organización:

*Económico-financiera*: que recuerda más que ninguna a la metodología tradicional, pero que debe adaptarse a esta nueva realidad de necesidad de información. La adaptación pasa por varias vicisitudes entre las que podemos destacar el análisis de la evolución de un periodo estructural y no coyuntural en la organización. Es decir, habitualmente surge la comparación entre indicadores-ratios financieros pero entre dos periodos pues bien, tratemos de recoger más información útil para la empresa. Si incluimos en el análisis periodos entre cinco y diez años que posibiliten el análisis de tendencias y ciclos y eviten ópticas miopes que confundan la estructura económica financiera de la empresa con un simple hecho coyuntural, habremos dado el salto cualitativo necesario. En este mismo sentido, debe circunscribirse el estudio del sector en el que opera la empresa, el cual debe huir de toda generalidad y confundir casi



los términos de competencia, entorno y sector, demarcando de forma más cercana según la propia actividad principal de la organización en ese sector; en ningún caso, creemos que debe superar el centenar de compañías el mismo. Además, las bases de datos existentes en la actualidad y un buen conocimiento de la empresa hacen viable esta condición que pudiera parecer compleja, a priori. Por último, el total dinamismo de este sistema o visión del Análisis Integral, se obtendrá de la simbiosis con las otras dos partes integrantes, el uso de modelos de simulación financiera y el casi perfecto conocimiento para la aplicación consecuente de herramientas de generación de nueva información en el análisis de intangibles o visión de capital intelectual.

*Capital intelectual:* nos hemos referido ya en no pocas ocasiones a estos activos intangibles ocultos como protagonistas del diferencial de valor entre el resultado contable propiciado por los estados tradicionales y el valor real que una organización puede tener para sus creadores, socios o accionistas, que ante una posible enajenación de la compañía no admitirían su venta, en la mayor parte de las situaciones, a un precio igual al mercado por dichos estados, sino que este valor, generalmente, será superior o incluso podría ser inferior al ofrecido desde los registros contables. De esta manera, no pocas veces las explicaciones se circunscriben a razonamientos del tipo de que inmersos en la compañía se encuentran valores no tangibles que, sin embargo, se enajenan conjuntamente con la compañía, como por ejemplo la cartera de clientes, los recursos humanos cualificados, los procesos de innovación implementados, etc., y que son contabilizados por la empresa adquirente dentro de su activo inmaterial en la cuenta fondo de comercio, pero desconociéndose qué parte de valor corresponde a cada uno de estos distintos activos intangibles adquiridos.

Es así como desde esta visión del Análisis Integral, apostamos por el establecimiento, en primer lugar, de un modelo que dé una respuesta clasificatoria de todos estos intangibles susceptibles de ser poseídos por las organizaciones, para después poder medirlos a través de un modelo matemático simple soportado en un esquema multiplicativo de indicadores de eficiencia o relativos, ubicados en el intervalo porcentual del 0 al 100%, que filtran otro tipo de indicador denominado absoluto, habitualmente monetario, y que se obtiene por lo general de los registros contables externos e internos. En definitiva, generamos nueva información que combina la obtenida directamente de fuentes contables con la conseguida desde la encuesta y la entrevista personal (generalmente, el soporte de los indicadores relativos o de eficiencia). Dichas encuestas se realizan sobre los diferentes implicados en la generación del intangible; así, por ejemplo, si planteamos la necesidad de un indicador de motivación en el trabajo de la plantilla, serán los trabajadores los encuestados para la obtención de dicha medida.

Una vez cuantificados o medidos los diferentes capitales que conforman el conjunto de intangibles de la organización debemos retomar la visión de modelos de empresa para poder evaluar la dimensión de los mismos.

*Modelos de Empresa*: esta perspectiva trata de ofrecer fundamentalmente información a posteriori, es decir, actúa como una verdadera nueva fuente de información que permite diseñar las estrategias de crecimiento en términos de valor real o cierto de la empresa y conocer el equilibrio o desequilibrio de los componentes del capital intelectual de mi organización. En este sentido, también nos informa sobre la evolución de las principales magnitudes contables en el corto plazo a partir de los datos económico-financieros obtenidos desde la primera visión; en pocas palabras, constituye el cierre o broche perfecto del sistema de información soportado en el Análisis Integral.

Asimismo, la nueva información generada deberá ser tenida en cuenta en el ejercicio siguiente como información a priori, junto al resto de registros contables, por lo que esta retroalimentación hará que el instrumento aumente sus ventajas con el paso del tiempo, al establecer nuevos registros de información con los que desarrollar el sistema.

En cuanto a cuáles son las técnicas empleadas, principalmente obedecen a modelos estadísticos y econométricos soportados en técnicas de regresión lineal, que, aunque puedan parecer complejos, hoy en día se encuentran también disponibles en multitud de programas informáticos de fácil aplicación.

## **¿ES UN MÉTODO DE VALORACIÓN DE EMPRESAS, DE GESTIÓN O DE PRESENTACIÓN DE INFORMACIÓN DE INTANGIBLES?**



A pesar de haber definido el concepto de Análisis Integral y haber comentado las tres visiones sobre las que se sustenta, el lector todavía puede tener algunos interrogantes que conviene aclarar, como por ejemplo: ¿es un método válido para la valoración de empresas?, ¿es una herramienta de gestión?, o más bien, ¿es un sistema de comunicación de información para usuarios externos sobre distintos aspectos que generan valor para la organización?

Vamos a intentar responder a estas cuestiones para que usted pueda conocer en todo momento la potencialidad que tiene esta herramienta y cuáles son los objetivos perseguidos por la misma.

Respecto a la primera pregunta, esto es, si es un *método válido para la valoración de empresas*, hay que decir que su objetivo no es determinar cuál es el valor real de una compañía para la posterior venta de la misma (hecho discontinuo y que puede originar cambios en la actividad empresarial), sino más bien conocer el valor referente de la compañía en el desarrollo habitual de su actividad (hecho continuo) integrando todos los logros e informaciones disponibles por la organización que provocan una brecha con la cuantía patrimonial ofrecida desde la contabilidad. ¿Qué queremos



decir con esto? Pues que normalmente existen diferentes métodos de valoración de empresas basados en el balance, cuenta de resultados, mixtos, descuento de flujos, etc., que tienen la misión de calcular un precio de venta para la empresa, aunque hoy en día se consideran como los más correctos y más utilizados los basados en el descuento de flujos de fondos, al tratar a la empresa como un ente generador de flujos de fondos y, por ello, valorable como un activo financiero.

Por lo tanto, somos partidarios de utilizar métodos basados en el descuento de flujos si lo que se quiere es determinar el valor a efectos de venta. No obstante, nosotros facilitamos un *método de valoración para los intangibles* que puede ser útil como información para una posterior venta de la compañía, ya que permite cuantificar el potencial de la empresa en estos activos, pero este instrumento se ha configurado más bien para una gestión de los mismos. Por lo que aunque se parte de la diferencia entre el valor de mercado y el contable para cuantificar el capital intelectual, esto no implica que la misma permita determinar necesariamente el valor de la compañía a efectos de venta, aunque sí puede ser válida a efectos de gestión de valor a futuro de la organización, que es el objetivo primordial de esta herramienta.

Con relación a la segunda cuestión, *instrumento de gestión*, como acabamos de comentar, es el fin principal de este Análisis Integral. Es decir, es la idea que ha estado presente en todo el desarrollo de este método en sus diferentes facetas de manera que respondiera al ideal de todo empresario de poder conocer si va por el buen camino. En este sentido, esta herramienta va a facilitar la gestión del conjunto de intangibles que tenga la empresa al establecer cuál es la estructura de los mismos, cómo se relacionan, cómo contribuyen a generar valor, qué equilibrio existe entre ellos y las principales magnitudes contables a corto plazo, lo que va a favorecer a su vez, mediante modelos de empresa, la generación de información a posteriori que permita al gestor poder anticiparse al futuro y de esta forma instaurar las políticas más adecuadas para seguir creciendo y fecundando valor de futuro.

Además, este instrumento aporta algo fundamental que es interrogarse sobre la estrategia establecida, es decir: ¿quién le informa a usted de si su estrategia es la adecuada? Al igual que existen auditorías de recursos humanos, informáticas, de calidad, etc., debería haber una *auditoría de la estrategia* que permitiera evaluar la idoneidad de la misma. Pues bien, en este sentido, esta herramienta puede contribuir a ello en gran medida, al proporcionar información sobre si la estrategia era la acertada o bien se debe modificar la misma, indicando a su vez cuál debería ser la estrategia a adoptar.

Por último, en lo referente a la *publicación externa de información sobre capital intelectual*, es algo que siempre quedará a la libertad de la propia empresa, pero en este trabajo se facilita el modo de cómo hacerlo, ya que se considera que los usuarios demandan cada vez más información sobre este tipo de activos que son los responsables en gran parte del éxito de la empresa; de esta forma, recogiendo los distintos capitales que lo conforman y algunos indicadores para poder medirlos, junto a



diferentes periodos, de tal forma que se pueda comprobar cómo evolucionan los mismos, resulta más interesante que decir que no se pueden medir. La lectura de los mismos permite a los *stakeholders* de forma simple, concretar los puntos débiles que se deben superar y los fuertes que se deben mantener y desarrollar.

Para concluir, sólo nos resta insistir en las *características de esta nueva herramienta*, que podemos resumir en su *aplicabilidad*, esto es, olvidamos cualquier método teórico que se aleje de toda problemática real, llegando incluso a su imposibilidad de aplicación; *simplicidad*, en cuanto a que es el principio de parsimonia el que invade toda la metodología del análisis; *sistematicidad e integrabilidad*, ya que la herramienta se concibe como un conjunto de elementos o visiones totalmente interrelacionadas entre sí; y para terminar, la *dinamicidad interna*, ya que se comparan periodos estructurales y se utilizan unidades monetarias constantes, y *externa*, en el sentido de que el propio análisis gana en eficiencia con el desarrollo en diferentes periodos del mismo, dada su retroalimentación en un periodo con la información del anterior.

Esperamos no habernos mostrado demasiado técnicos, pero intentaremos con el desarrollo de la obra y la inclusión del caso de estudio real disipar todas las dudas que hayamos podido generar en estos primeros momentos.