

# La fuerza de los intangibles

[Mirjana Tomic](#)

***Hace 10 años nadie había oído hablar de ellos, al menos en España, y ahora cualquier empresa querría tenerlos. Marca, reputación, responsabilidad social corporativa y capital humano. Son los intangibles, antes considerados asuntos menos importantes, que ahora se han convertido en los activos más valiosos de las compañías del siglo XXI.***

Apple sabe gestionar y comunicar sus valores intangibles. Asegura tener los diseños más elegantes e innovadores del mercado, liderar la lucha por conservar el medio ambiente y controlar a sus proveedores en China para que cumplan con las normas laborales internacionales. Muchas empresas darían todo por saber gestionar su marca tan bien como la firma de la manzana.



Experiencia religiosa: el presidente de Apple, Steve Jobs, en la presentación del nuevo MacBook Air en enero de 2008 en San Francisco (California).

Sus aparatos –el MacBook Air, el iPod o el iTouch– generan expectativas, miles de artículos periodísticos, discusiones entre clientes, análisis de expertos y movimientos de mercados internacionales. Su penúltimo lanzamiento estrella, el iPhone, confirma la capacidad de la marca californiana para hacer ruido y levantar expectativas. Aún antes de llegar a todos los mercados del mundo, este *teléfono inteligente*, criticado por algunos por sus deficiencias técnicas (que han recibido menor cobertura mediática que su lanzamiento) no ha dejado de ser noticia: ¿cuándo empezará a venderse? ¿Quién será el operador?

Pocos se preguntan cuánto cuesta disfrutar de los servicios del iPhone. Sus usuarios están preocupados por la imagen, por estar a la última, y el precio no es tan relevante porque suelen tener un alto poder adquisitivo. No es el primer móvil del mercado que tiene algo más que un

teléfono, pero como ocurre con todos los objetos de culto de la casa (también había otros mp3 antes del iPod), hace cosas que ningún otro había hecho hasta ahora, es fácil de usar y su diseño es innovador.

Pero Apple es mucho más que una cara bonita: para promover la venta de sus productos, la compañía crea una experiencia única. Tras la ligera carcasa del iPhone se esconde, como siempre, una astuta campaña de *marketing* basada en el misterio, lo que aumenta la especulación en los *blogs* y en los foros especializados de Internet, disparando la expectación y la ansiedad de los consumidores por hacerse con uno de esos preciados *gadgets*. Sólo existe otra compañía que rivalizaría con Apple en lo que los anglosajones llaman *hype* (exageración): Google. “No hay nada igual. El iPhone tiene un diseño maravilloso que, además, permite obtener la máxima utilidad con la mínima complejidad. No tienes que leer un complicado libro de instrucciones de 500 páginas para manejarlo”, dice un incondicional. Luego está la cara social del asunto, que también conforma el ecosistema Apple. Sus tiendas en Londres o Nueva York, por ejemplo, son una especie de templos tecnológicos blancos, unos cibercafés gigantescos y cosmopolitas donde multitudes de todas las razas y colores se unen para compartir una misma filosofía de vida. De hecho, muchos expertos creen que el futuro de la compañía pasa por crear aún más accesorios que permitan a los usuarios intercambiar contenidos y crear mayores sentimientos de comunidad.

¿Es todo tan perfecto como parece? ¿Están acaso preocupados sus millones de fans por el medio ambiente? ¿Y por las condiciones de las fábricas chinas donde se ensamblan los artilugios? A juzgar por las ventas y la pasión que mueve a los fieles, no, pese a que los medios de comunicación reprodujeron las críticas que Greenpeace lanzó contra Steve Jobs, presidente de Apple, tras el lanzamiento del iPhone. Como ocurre con otros muchos terminales móviles y ordenadores, contiene productos nocivos, a pesar de la promesa del propio Jobs de que Apple será la compañía más *verde* a finales de 2008.

La denuncia del británico *The Mail on Sunday* acerca de la explotación en algunas fábricas chinas donde se producían los iPod provocó reacciones más evidentes. Los auditores indagaron si era cierto que los obreros trabajaban más de quince horas diarias por menos de cuarenta euros mensuales y descubrieron que los periodistas no mentían. Apple informa en su web de que los problemas se solucionaron y que todos los proveedores cumplen con el código de conducta de la compañía, en el que se estipula que los empleados no pueden trabajar más de sesenta horas a la semana y que los empresarios deben respetar el salario mínimo, los derechos humanos y laborales y unas condiciones de vida dignas según los criterios del país donde se encuentran, es decir, China. En California, donde se diseñan los productos, los obreros no suelen dormir en sus lugares de trabajo. Por ello, los auditores se aseguraron de que las condiciones de los dormitorios y las cafeterías de los obreros chinos fuesen las

adecuadas.

Apple es un ejemplo de compañía del siglo XXI cuyos activos intangibles son más importantes que los tangibles. La marca, las patentes, la gestión del conocimiento, la innovación y la reputación cuentan más que las fábricas, los edificios o la maquinaria. En la empresa tradicional, estos últimos representaban un 70% del valor; en la empresa moderna, al revés: más de un 70% de su valor deriva de los intangibles. Al menos, en los países desarrollados, donde se produce cada vez menos.

## MIDIENDO LO INVISIBLE

¿Qué son los valores intangibles? Isabel López Triana, socia de Villafañe & Asociados, una de las consultoras más prestigiosas en España en la gestión de intangibles, los agrupa en cuatro categorías: reputación, marca, responsabilidad social corporativa y capital humano. Cada una de ellas se desglosa a su vez en otras: comunicación interna, ética empresarial, cultura corporativa, gestión del conocimiento y así hasta 50 variables. “La importancia que las compañías modernas atribuyen a los intangibles es tan grande como la ausencia de conocimientos sobre la naturaleza, el origen y los métodos de evaluación de este tipo de activos”, afirma un estudio del Banco de España. Para paliar este déficit, un grupo de empresas, consultoras, escuelas de negocio y organizaciones españolas fundaron en 2004 el Instituto de Análisis de Intangibles (IAI), cuya misión es: “Analizar los intangibles a partir de criterios de objetividad, estableciendo reglas normalizadas que cuenten con el reconocimiento de los diversos agentes que operan en todos los ámbitos de la gestión empresarial”.

Si bien la gestión de marca o de la reputación son conceptos antiguos, las empresas actuales deben tomar en consideración numerosos elementos nuevos para reforzar su prestigio, crear su identidad distintiva, aumentar su competitividad y su valor en el mercado. Antes, sólo tenían que preocuparse de gestionar la producción, pero con la tendencia a la deslocalización, resulta primordial gestionar los intangibles. Lo importante es diferenciarse y crear confianza ante los consumidores, los mercados financieros y los accionistas. Alberto Andreu Pinillos, director de Reputación, Marca, Responsabilidad Social Corporativa y Medio Ambiente de Telefónica, y miembro del IAI, identifica el origen de la creciente preocupación por los intangibles en la “globalización y la saturación del mercado”. No basta con tener un producto o un servicio, ya que será copiado y producido a un precio menor, “hay que crear experiencia”.

**En la empresa tradicional, los activos tangibles generaban el 70% del valor. En la compañía moderna ocurre al revés: más de un 70% es intangible**

Para diferenciarse, las compañías crean, asumen y transmiten una serie de valores medioambientales y sociales. Recurren al manejo de intangibles, cada vez más numerosos y

complejos, y refuerzan sus relaciones con los grupos involucrados: accionistas, empleados, clientes, proveedores, comunidades locales, fundaciones, ONG, administraciones y sindicatos. Cualquiera de ellos puede mejorar o minar su reputación; es decir, incrementar o perjudicar las ganancias.

El manejo de los intangibles no es algo nuevo, “pero ahora se cree que éstos generan valor para la empresa”, subraya Andreu. Su construcción “es un proceso” que abarca numerosos aspectos del funcionamiento de un negocio. Por ejemplo, Telefónica y otras firmas españolas utilizan un sistema de gestión de reputación desarrollado por la consultora internacional Reputation Institute, que contempla múltiples elementos: desde la calidad de productos y servicios hasta la protección del medio ambiente, condiciones laborales, comportamiento ético, buenos resultados financieros... La empresa moderna debe ser sostenible en todas sus facetas.

Según los nuevos conceptos económicos, la empresa es un agente social y debe actuar de forma responsable con todas las personas o entidades que pueden verse afectadas por sus actividades. Y para intentar demostrarlo, las firmas presentan la triple cuenta de resultados (*triple bottom line*): financieros, medioambientales y sociales. La empresa debe probar su compromiso con la sociedad y el medio ambiente de forma voluntaria y superar las normativas legales. Los compromisos son tanto externos como internos. Los primeros incluyen la relación con los interesados: clientes, proveedores, accionistas, ONG, sindicatos, que pueden ser diferentes dependiendo del área de negocio, y con los que hay que mantener un diálogo. No es cuestión de generosidad empresarial, sino de beneficio: cada grupo incide en el funcionamiento de la compañía y puede dañar su imagen, si así se lo propone. Alberto Andreu Pinillos recuerda que trabajar con ciertas ONG era imprescindible para entrar en algunos mercados de Latinoamérica.

La gestión social interna incluye la política de recursos y derechos humanos, creación de empleo, seguridad y salud laboral, igualdad y no discriminación, desarrollo, empleabilidad y gestión de talento, voluntariado y conciliación de la vida personal y laboral. La filosofía es simple: si una compañía trata bien a sus empleados, éstos se identificarán con su empleador, serán más leales y rendirán más. Es indiscutible que un buen ambiente atrae a los mejores profesionales.

Siguiendo estas pautas, ¿en qué empresa sería ideal trabajar? Según la multinacional Great Place to Work, en EE UU es Google (también en esto coincide la revista *Fortune*) y en la Unión Europea, Ferrari. En España, los mejores son Microsoft, la multinacional farmacéutica Lilly y el gigante de la higiene Procter & Gamble. Great Place to Work no cuantifica otros factores de sostenibilidad, como la lucha por mitigar el calentamiento global. Para eso, hay otros que medirán cuánto contaminan los coches Ferrari. Según el *ranking* elaborado por Villafañe &

---

Asociados, los mejores sitios para trabajar en España son La Caixa, Microsoft y Caja Madrid.

## **EMPRESAS CON CORAZÓN**

Dado que los intangibles abarcan numerosas variables, su gestión y medición es compleja, y numerosas consultoras nacionales y multinacionales ofrecen sus servicios. Si bien la asesoría en la gestión de marca es una actividad antigua, el manejo de los nuevos valores, sobre todo en el área de responsabilidad social corporativa, ha espoleado la creación de innumerables organismos especializados, que pueden ayudar a mejorar el ambiente laboral, promover la igualdad de oportunidades, recomendar la mejor forma de comunicar la preocupación por el cambio climático, medir la ética en los negocios o calificar las políticas de sostenibilidad. Los criterios que las empresas usan para valorar los diferentes aspectos, desde el posicionamiento de su marca hasta su actitud hacia la ecología, han sido desarrollados por diferentes consultoras, en su mayoría estadounidenses y británicas.

“Para evaluar estos objetivos, gran parte de las empresas españolas se decantan por las normas SA 8000:2001 y SGE 21:2005”, escribe Ana Mur Molina, de Conética. La primera fue diseñada por una organización de EE UU, Social Accountability International, y hace hincapié en las condiciones laborales y en la supervisión de los proveedores y subcontratas. La segunda es el producto de una consultora española, Foro para la Evaluación de la Gestión Ética (Forética), e incluye nueve apartados, entre los que se cuentan recursos humanos y competencia, aunque uno de sus primeros certificados fue otorgado a la Fundación Intervida, una ONG investigada por la Fiscalía de Barcelona por un presunto desvío de fondos para apadrinar niños. Obviamente, Forética no sabía las transacciones ilegales de la fundación, premiada por su transparencia, entre otras cosas. Y aquí surge la pregunta: ¿cómo saber si es cierta la información que las empresas suministran?

## **AUDITANDO AL AUDITOR**

Para ser ética, una empresa debe ser transparente y, por ello, la mayoría de las empresas españolas del Ibex-35 publican anualmente sus memorias de sostenibilidad, que constituyen una nueva forma de comunicación corporativa en las que publicitan los objetivos y logros relacionados con la triple cuenta de resultados. Global Reporting Initiative (GRI), un organismo internacional sin ánimo de lucro con sede en Amsterdam (Países Bajos), ha diseñado un total de 79 indicadores que ayudan a las empresas a elaborar esos informes de manera eficaz y contrastable. Desde la publicación de su primera guía en 2000, GRI ha ido modificando sus criterios, adaptándolos a distintos sectores y ámbitos industriales. Sus prioridades actuales son el cambio climático, los derechos humanos y todo lo que interviene en el proceso de gestión de proveedores. Además, desarrollan pautas para las pequeñas empresas porque la

responsabilidad medioambiental y social no debería ser exclusiva de los grandes. Incluso aunque la empresa siga paso a paso las indicaciones del GRI, eso no asegura la veracidad del contenido de esas memorias. En España, las grandes empresas contratan a las megaconsultoras multinacionales –KPMG, PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young o Deloitte– para que las auditen y comprueben si los datos son correctos. Pero según algunos expertos, esto no es suficiente. El empresario debería contratar a una segunda asesoría para verificar si el procedimiento empleado para llegar a esos resultados fue el adecuado, si las políticas de sostenibilidad de la compañía son las idóneas y si hay espacio para mejorar, guiándose por la norma AA:1000. En España, ese *auditor de auditores* se llama John Scade, socio fundador de Mas-Business, la única firma con licencia para certificar esta norma. Este británico insiste en que su trabajo no consiste en “verificar” los resultados de las memorias de sostenibilidad, sino en “asegurar” o evaluar los procedimientos. Abrir las puertas a los consultores de AA:1000 significa, según Scade, que la empresa permite que se indague hasta donde sea necesario.

## EL MERCADO MANDA

La comunicación y la gestión de los intangibles llegaron a España hace menos de diez años, con cierto retraso respecto a las empresas estadounidenses y a algunas europeas. Las firmas españolas han empezado a preocuparse por incorporar los elementos sociales y medioambientales en la estrategia empresarial coincidiendo con su internacionalización, puesto que ahora compiten en un contexto global, en el que estos aspectos tienen cada vez más importancia. Pero no todas consiguen hacer lo correcto. ¿Obligación o devoción? Isabel López Triana, de Villafañe, y John Scade coinciden: hay de todo. Algunas empresas no tienen más remedio que sumarse a la nueva moda y elaboran sus memorias sin tener una estrategia adecuada, mientras otras lo hacen por convicción. Resulta difícil sonsacarles nombres de las compañías españolas, sobre todo de las irresponsables, aunque muchos mencionan a Eroski como ejemplo de una empresa *seria*. Nadie habla de aquellas que aseguran respetar los principios de gestión ética y mienten, por dos motivos. Primero, porque son buenos clientes de las consultoras que pueden ayudarles a mejorar la gestión y, segundo, “porque se pueden conseguir cambios y mejoras cuando se trabaja lejos de la prensa”, asegura David Camps i Russinés, responsable de captación de fondos de la ONG Intermón Oxfam. Las publicaciones españolas especializadas en la RSC –*Ser Responsable, Media Responsable, Responsables*– tampoco nombran a las firmas españolas que violan los principios de la gestión ética, como lo hace *Ethical Corporation*, la revista británica de referencia. Los periodistas españoles se centran bien en difundir las buenas prácticas o en analizar las asignaturas pendientes. “Los medios que se ocupan de la responsabilidad social en España son una apuesta de futuro”, dice Jordi Jaumà, director de *Ser Responsable*, y puntualiza: “Mientras que *Ethical Corporation* funciona gracias a los eventos que realiza, en nuestro país las revistas sobreviven, y malamente, gracias a la publicidad que insertan las grandes compañías. No se trata de

denunciar exclusivamente, se trata de promover, fortalecer e implantar la RSE, no sólo como forma de gestión sino como cultura de empresa”.Sin embargo, las críticas de los medios de comunicación, de las ONG o de las asociaciones de consumidores son fundamentales para que las compañías asuman sus responsabilidades en diferentes áreas, un comportamiento menos frecuente sin presión externa. Los clientes exigentes con el respeto de ciertos valores o las ONG fiables pueden dañar la reputación de una marca al revelar sus abusos. Las recientes informaciones sobre las condiciones laborales que sufrían los trabajadores en las fábricas subcontratadas por GAP, el distribuidor de ropa estadounidense, han obligado a la compañía a controlar a sus proveedores y a prescindir de las maquilas. Ahora, sus productos llevarán una nueva etiqueta: *sweatshop free* (fabricado sin explotación laboral).¿Han llegado los nuevos valores intangibles para quedarse? La Unión Europea asegura que las empresas europeas deberían estar a la vanguardia de la responsabilidad social, y no se descarta que el Parlamento de Estrasburgo nombre a un defensor del pueblo europeo *ad hoc*. En España, el diputado socialista Ramón Jáuregui, responsable en la pasada legislatura de la subcomisión de RSC del Congreso, lucha por una legislación en este ámbito y propone la creación de departamentos específicos en las Administraciones públicas. Pero los analistas de *Ethical Corporation* se preguntan si el futuro es tan brillante. Subrayan que se multiplican las reuniones internacionales dedicadas a la RSC, donde sobran los encargados de las relaciones públicas y escasean los responsables de la estrategia empresarial. Los empresarios dicen en privado que no es fácil ser ético: el mercado manda.

## CONSUMIDORES RESPONSABLES



Esclavitud moderna: trabajadoras de un taller en Myanmar (antigua Birmania).

¿Importan los compromisos sociales y medioambientales a la hora de adquirir un producto? “Es distinto si se hace esta pregunta a una persona en un momento cualquiera de su jornada diaria o cuando está con el carro de la compra”, dice Javier Garilleti, director de Reputación y Responsabilidad Corporativa de Pricewaterhouse Coopers. “En el momento de comprar cuentan mucho el factor precio y el emocional, que tienen que ver con el coste o con que el comprador quiere diferenciarse con un producto. No es tan importante la imagen de

responsabilidad como la imagen que tenga esa marca". Antonio Imedio, director comercial de MillwardBrown, consultora internacional especializada en estudios de mercado, comunicación y valor de marca, coincide: "Hay dos modelos de consumidores". Unos eligen productos por el precio y otros eligen marcas, que a su vez dan imagen y otorgan estatus. "No importa lo que hay detrás", asegura. Entre los dos modelos de consumidores existen varias subcategorías.

La obsesión por las grandes marcas se ve reflejada en el número de personas dispuestas a comprar imitaciones. "Compran un intangible, una imagen", subraya Imedio. A estos consumidores no les preocupan las condiciones laborales de los fabricantes de Prada o Gucci falsos. Tampoco la autenticidad es una garantía. Un reportaje de la cadena italiana RaiTre, *Schiavi di lusso* (esclavos de lujo), emitido el 2 de diciembre de 2007, descubrió que algunos Prada y Gucci auténticos están hechos en las factorías/dormitorio, situadas en Prato, cerca de Florencia. Regentadas por empresarios chinos, estas empresas subcontratadas por los intermediarios italianos, emplean mano de obra ilegal y pagan menos de tres euros la hora. Sin embargo, hay nuevos temas que comienzan a preocupar a los consumidores, como el medio ambiente y el cambio climático, explica Imedio. Tanto las administraciones públicas, como los medios de comunicación, las ONG y algunas empresas han contribuido a sensibilizar a la población. David Camps i Russinés, de Intermón Oxfam, es optimista respecto a los consumidores. "Más de un 30% estarían dispuestos a cambiar sus hábitos de compra si estuviesen informados", dice Camps. Las estadísticas revelan otra realidad. España se sitúa a la cola de Europa en consumo de productos de comercio justo, una etiqueta muy reconocida, según el estudio de 2007 del Observatorio de Sostenibilidad en España y cuantifica: "España absorbe un 1,6% de los productos de comercio justo en Europa", frente al 19% en Noruega, un país con menos de cinco millones de habitantes.

"Consumir bienes de comercio justo no otorga estatus", explica Imedio. Siguiendo esta lógica, en Noruega y en Alemania, sí. Camps i Rusinés dice que hay que educar a los consumidores y que es una carrera de fondo. "Para un sector de la población comienza a ser importante que las empresas presenten como valor añadido su compromiso con los valores sociales y ambientales. Sin embargo, no se sabe hasta qué punto ese aspecto llega a definir la elección de uno u otro producto por parte de los consumidores", asegura la Confederación de Consumidores y Usuarios (CECU). Su informe, *La responsabilidad social corporativa o empresarial y los consumidores (2007)*, revela: "El ciudadano evalúa de forma negativa la responsabilidad social de la empresa en España (...). Las acciones peor valoradas son la dimensión medioambiental y la acción social". En otras palabras, los ciudadanos no se fían o desconocen la información proporcionada por las empresas. De hecho, la mayoría no dispone de la información "para realizar sus compras de forma responsable", asegura el informe, y aboga por la intervención gubernamental en el fomento de RSC. Si esto llegara a producirse,



entonces los ciudadanos podrían consumir sin cargos de conciencia.

## LA IMAGEN DE LAS ONG

“Ni todas las empresas son malas ni todas las ONG, buenas”, afirma Isabel López Triana, en referencia a la buena imagen que suelen tener las ONG, interlocutoras frecuentes de las empresas, y con creciente influencia. En efecto, varios escándalos han dañado a diferentes organizaciones de este tipo, nacionales e internacionales, pero también es cierto que el origen de muchas buenas prácticas sociales o medioambientales de las empresas suele estar en las denuncias de estos organismos y de los medios de comunicación.

Algunas ONG han tardado décadas en convertirse en referentes. Greenpeace, por ejemplo, ya no es considerada una asociación de fanáticos ecologistas y algunas empresas consultan las opiniones de sus expertos, lo que no quiere decir que adopten por sistema sus consejos. Pero no conviene estar en su *lista negra*, ya que puede dañar la reputación.

Las campañas de las grandes ONG de los países desarrollados suelen tener más impacto que las del Sur. Y son éstas las que vigilan de forma cubierta o encubierta las condiciones laborales en las fábricas que producen para las grandes marcas internacionales y denuncian las violaciones flagrantes de los derechos humanos. Sin embargo, sólo a través de sus alianzas con las ONG internacionales consiguen hacer llegar sus mensajes a los clientes, accionistas o mercados financieros del mundo desarrollado, dispuestos a castigar el trabajo infantil o semiesclavo. El uso de Internet ha ayudado a acelerar el intercambio de información entre ellas. Algunas ONG son conocidas en todo el planeta y otras, no menos influyentes, se especializan en temas concretos e intentan incidir en la actividad política por medio de las negociaciones, lejos de las cámaras de televisión. La británica Global Witness pertenece a la segunda categoría. Especializada en “romper el vínculo entre la explotación de recursos naturales, conflictos y corrupción”, ha liderado la campaña internacional para denunciar el uso de diamantes para financiar los conflictos en África. Su trabajo dio frutos: en 2000 comenzaron las negociaciones en Kimberley (Sudáfrica) entre gobiernos, representantes de la industria y ONG para decidir cómo combatir los llamados “diamantes de sangre”. Tres años después se estableció un sistema de certificación internacional de estas piedras preciosas, conocido como el “proceso Kimberley”, que garantiza que éstas no proceden de zonas de guerra y no han sido usadas para sostener o provocar enfrentamientos.

Sin embargo, su trabajo no ha acabado. Estos diamantes teñidos de rojo siguen entrando en los mercados mundiales, aunque con más dificultad. ¿Cuántos españoles han exigido al comprar una de estas joyas el correspondiente papel? Según una encuesta realizada en España por Amnistía Internacional, sólo uno de cada cuatro joyeros relaciona estas piedras con

las guerras, sólo uno de cada cinco conoce la existencia del acuerdo de Kimberley y sólo uno de cada seis extiende un certificado sobre su procedencia. El trabajo de sensibilización apenas ha comenzado.



El trabajo es un premio: la compañía estadounidense Google ha sido calificada como el mejor lugar para trabajar del mundo.

**Fecha de creación**

31 enero, 2008