

La inversión en capital relacional como base para la competitividad empresarial: un estudio de indicadores

Autora: Dra. Patricia Ordóñez de Pablos
Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Oviedo

I. Introducción

La llegada de la Economía del Conocimiento y la Sociedad de la Información esta cambiando el modo de competir de las empresas. Esto sucede porque las fuentes tradicionales de ventaja competitiva se están erosionando. Diversos factores han contribuido a esta situación, destacando entre ellos, la globalización de los mercados y la competencia internacional, la sofisticación de las necesidades y demandas de los clientes, proveedores y competidores, el incremento de las capacidades tecnológicas y el acortamiento de los ciclos de vida de los productos (Volverda, 1996).

El entorno económico actual se caracteriza por ser una economía donde los recursos estratégicos por excelencia son de tipo intangible más que tangible y donde el entorno competitivo empresarial es hipercompetitivo (D'Aveni, 1994). A estas características se une el hecho de que estamos en una “economía conectada”, que

tiende a convertirse en virtual. En este contexto, cobran especial importancia las relaciones que la empresa desarrolla con sus clientes, competidores, accionistas, socios de alianzas estratégicas, y administraciones públicas, entre otros. Estas relaciones constituyen el capital relacional de la empresa.

El objetivo de este trabajo es doble. Por un lado, se propone un marco conceptual para el análisis del capital relacional de la empresa. Para ello se presenta una matriz con dos dimensiones: carácter idiosincrásico y valor estratégico. En base a ella, se describen cuatro tipos de capital relacional: Idiosincrásico, esencial, genérico y residual. Por otro lado, se analizan los principales indicadores de capital relacional que están utilizando las empresas pioneras a nivel mundial en la medición de este tipo de recursos intangibles. A través de un estudio de casos y un análisis de informes de capital intelectual, se elabora un cuadro con cuatro categorías principales de indicadores: perfil de clientes, imagen, difusión y *networking*, y por último, colaboración y conectividad. Finalmente, se presentan las principales conclusiones e implicaciones para la gestión de la empresa que se extraen de este trabajo.

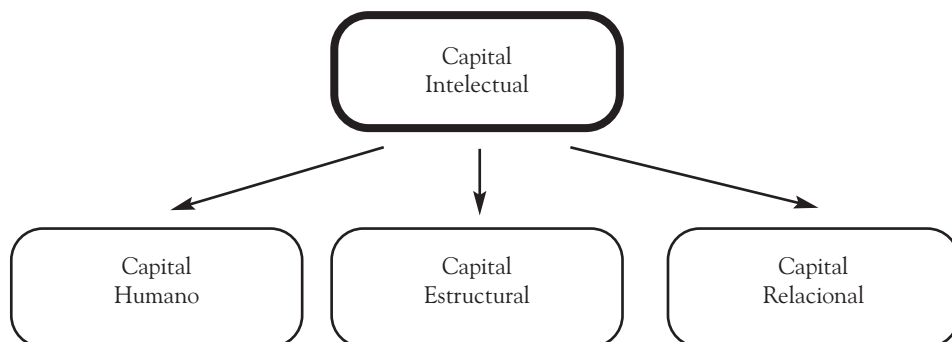
II. Los recursos intangibles de la empresa

Muchos autores destacan que el valor de mercado de una empresa es muy superior al valor contable de la misma. Este valor de mercado está formado por el capital financiero y “algo más”, como indica Edvinsson y Malone (1997). El primer término se corresponde con el valor en libros de la empresa y está compuesto por los activos financieros y físicos de que dispone la organización, mientras que el segundo término representa el capital intelectual.

En este sentido, Roos y Roos (1997) sostienen que “el capital intelectual a menudo indica mucho más de la capacidad de la empresa para generar beneficios futuros que los indicadores tradicionales que actualmente se utilizan” (p. 413). Así, el crecimiento o declive del capital intelectual de una organización se interpreta cada vez más como una señal temprana de aviso de los posteriores resultados financieros” (p. 417).

En términos amplios, el capital intelectual se define como el conjunto de recursos intangibles basados en el conocimiento que a pesar de contribuir a la creación de valor en la empresa no lucen en los estados financieros de ésta (Ordóñez de Pablos, 2001). Antes de proceder a analizar los indicadores básicos que las empresas utilizan para medir ciertos recursos basados en el conocimiento, es conveniente presentar una tipología del capital intelectual.

A pesar de que las diversas definiciones y conceptualizaciones del capital intelectual no coinciden, sí que se comienza a observar una convergencia en cuanto a qué componentes recoge el capital intelectual. En este sentido, la literatura identifica tres componentes que integran el concepto de capital intelectual: capital humano, capital relacional y capital estructural (Bontis, 1998; Bontis, Chong y Richardson, 2000).

Figura 1: Conceptualización del capital intelectual

Fuente: Adaptado de Bontis (1998)

El *capital humano* muestra el *stock* de conocimiento individual que posee una organización y está representado por sus empleados (Bontis *et al.*, 2001). Este recurso incluye el valor acumulado en las inversiones en formación de empleados y sus capacidades y habilidades (Skandia, 1996). Su importancia radica en que constituye una fuente de innovación y renovación estratégica para la empresa. Por otro lado, también es preciso destacar que el capital humano es el componente del capital intelectual que más dificultades presenta para su codificación (Bontis, 1998).

El *capital relacional* está formado por todo el conjunto de relaciones que la empresa mantiene con ciertos agentes y que contribuyen a la creación de valor, como las interacciones con clientes, proveedores, socios de alianzas estratégicas, accionistas y administraciones (Ordóñez de Pablos, 2001; Roos *et al.*, 1998).

Por último, el *capital estructural* hace referencia a todos aquellos recursos basados en el conocimiento que permanecen en la empresa cuando los empleados se marchan a sus casas. En este sentido, Bontis *et al.*, (2000) sostienen que el capital estructural incluye todos los almacenes de conocimiento que no dependen de las personas, como las bases de datos, las rutinas y estrategias organizativas y la cultura empresarial.

En definitiva, el capital intelectual representa un recurso estratégico para las empresas que compiten en la Nueva Economía. De acuerdo con Harrison y Sullivan (2000), estos recursos contribuyen a la creación de valor organizativo a través de la generación de beneficios, posicionamiento estratégico, adquisición de innovaciones de otras empresas, lealtad de los clientes, reducción de costes, mejora de la productividad, entre otros. En este sentido, las empresas con éxito son aquellas que sistemáticamente maximizan el valor procedente de su capital intelectual.

Si bien el capital humano constituye la base del capital intelectual, no se puede obviar que el capital relacional actúa como elemento multiplicador, conectando el capital humano organizativo con otros agentes externos a la empresa. De este modo, la base de capital intelectual de la empresa se desarrolla y renueva.

Dada esta importancia del capital relacional de la empresa, en las siguientes secciones se abordará específicamente el estudio de este recurso organizativo. Así, en la sección 3 se presenta un marco conceptual para el análisis de los diferentes tipos de capital relacional. Finalmente, en la sección 4, se analizan los resultados de un estudio de casos realizado para determinar cuales son los principales indicadores que usan las empresas para medir su capital relacional.

III. Capital relacional

Después de analizar la importancia de los recursos intangibles de la empresa, a continuación, se desarrolla un marco conceptual para el estudio de un recurso intangible organizativo particular: el capital relacional.

Si asumimos que no todos los conocimientos y habilidades existentes en la empresa son estratégicos, el primer paso es determinar qué tipos de capital relacional existen y cómo pueden convertirse en una fuente de ventaja competitiva. En este sentido, siguiendo los trabajos de Snell, Lepak y Youndt (1999), Ordóñez de Pablos (2000, 2001) y Ulrich y Lake (1991), seguidamente se analiza el potencial estratégico del capital relacional de la empresa en relación a dos dimensiones: el valor y el carácter idiosincrásico.

La teoría de recursos y capacidades afirma que los recursos son valiosos cuando permiten a las organizaciones mejorar la efectividad, aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas (Amit y Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Dierickx y Cool, 1989; Grant, 1991, 1996; Peteraf, 1993; Schoemaker y Amit, 1994; Teece *et al.*, 1997; Wernerfelt, 1984)¹. En el contexto de la Dirección Estratégica, la creación de valor se centra en el incremento de la proporción de beneficios del cliente en relación con los costes asociados a la obtención de dichos beneficios. En esta línea, el capital relacional de la empresa puede añadir valor si contribuye a reducir costes o si mejora el servicio o las características de los productos para los clientes.

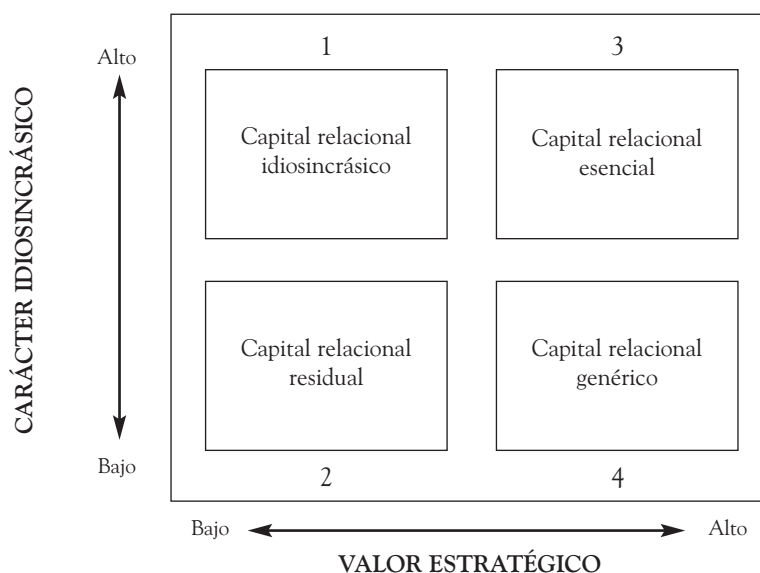
Por otro lado, Collis y Montgomery (1995) destacan que la importancia del capital relacional también depende del grado en que contribuya a la creación de una diferenciación competitiva. Desde una perspectiva económica, la teoría de los costes de transacción sugiere que las empresas obtienen una ventaja competitiva cuando poseen activos específicos a la organización que no pueden ser copiados por los riva-

¹ Para una revisión crítica de esta teoría ver los trabajos de Barney (2001) y Priem y Butler (2001).

les (Williamson, 1975). De este modo, a medida que el carácter idiosincrásico del capital relacional aumenta, las empresas tienen incentivos a la inversión en recursos para gestionarlo, con el fin de reducir riesgos y aprovechar su potencial productivo.

Como resultado de la yuxtaposición de estas dos dimensiones analizadas se obtiene la *Figura 2*, que muestra un marco conceptual para la clasificación de las distintas formas de capital relacional que pueden existir en la empresa. Este marco permitirá estudiar cómo deberían gestionarse las distintas formas de capital relacional para maximizar la contribución de cada una de ellas a la organización. En concreto, se sostiene que para gestionar los distintos tipos de capital relacional se requieren diferentes sistemas de gestión de recursos humanos, de tal forma que el empleo de un sistema unificado para toda la organización podría resultar contraproducente (Snell *et al.*, 1999).

Figura 2: Matriz de capital relacional de la organización



Fuente: Adaptado de Snell, Lepak y Youndt (1999)

III.1. Capital relacional idiosincrásico (bajo valor, fuerte carácter idiosincrásico)

El *Cuadrante 1* de la matriz recoge aquel conocimiento que es específico a la empresa pero que sin embargo no es particularmente útil para la creación de valor

para el cliente. Este recurso intangible se denomina capital *relacional idiosincrásico*. Dado su carácter idiosincrásico, este conocimiento representa una fuente de diferenciación para la empresa. Por este motivo, la empresa debe identificar cómo desarrollar su valor potencial al tiempo que preservar su carácter específico.

El capital relacional idiosincrásico incluye intercambios de información así como redes vinculadas o no a las actividades empresariales. Estas redes son específicas a la empresa, y difíciles de imitar por parte de los competidores. Con el tiempo, pueden convertirse en una fuente importante de ventaja competitiva para la empresa.

Por otro lado, también es preciso destacar la importancia del capital relacional idiosincrásico “intramuros”, es decir, aquellas redes y relaciones que frecuentemente se desarrollan entre individuos que no trabajan directamente de forma conjunta. Estas relaciones tienden a ser exclusivas pero no se traducen inmediatamente en resultados.

III.2. Capital relacional residual (bajo valor, débil carácter idiosincrásico)

El conocimiento localizado en el *Cuadrante 2* de la matriz (Ver Figura 2) representa lo que podríamos denominar *capital relacional residual*. Se trata de un conocimiento que no es especialmente útil para la creación de valor para el cliente ni tampoco exclusivo. Este tipo de capital relacional surge como resultado de las actividades de la empresa. Por este motivo, pocas veces se plantea la posibilidad de invertir en él.

III.3. Capital relacional esencial (alto valor, fuerte carácter idiosincrásico)

Aunque el capital humano puede considerarse la base del capital intelectual, en muchas ocasiones, no solo es el talento individual de los empleados quien proporciona un recurso con carácter valioso e idiosincrásico para la empresa. Muchas veces la clave está en las redes de empleados que comparten, combinan y transfieren conocimiento. Estas redes o *networks* pueden adoptar la forma de equipos interfuncionales o relaciones entre los empleados de la empresa y otros agentes del entorno. Estas redes son exclusivas de la empresa debido a su dependencia de la senda histórica, la existencia de relaciones complejas sociales, y la ambigüedad causal, entre otros factores. Es decir, el capital relacional es idiosincrásico y resulta difícil de imitar por los competidores debido a que es fruto de un proceso desarrollado en el tiempo así como a la existencia de numerosos vínculos.

Por otro lado, la creación y desarrollo de capital relacional requiere que los directivos construyan una cultura organizativa abierta que permita a los empleados compartir conocimiento e información con los clientes, proveedores y otros agentes. Sin embargo, la existencia de ciertos factores impide el desarrollo de estos flujos de conocimiento e información. Dentro de ellos, destacan las *barreras verticales* y las

barreras *horizontales*. Para eliminar barreras verticales, las empresas pueden crear entornos de trabajo más igualitarios, que limiten las diferencias de poder y que fomenten los procesos democráticos. El *empowerment* de los empleados así como la eliminación de barreras de *status* contribuyen al desarrollo de confianza entre los empleados, lo cual facilita el intercambio de información.

Por otro lado, las barreras horizontales se pueden minimizar mediante el desarrollo de conexiones laterales, como los sistemas de información, equipos y redes (Galbraith, 1977). Todos ellos contribuyen a crear un contexto donde las personas desarrollan confianza que fomenta el intercambio de ideas y la integración de diversas perspectivas individuales.

III.4. Capital relacional genérico (alto valor, débil carácter idiosincrásico)

Si bien el capital *relacional esencial* constituye la base de la ventaja competitiva de la empresa, suponer que este recurso representa la única forma de conocimiento importante que existe en las empresas, no sería realista. En el *Cuadrante 4*, se sitúa el conocimiento que crea valor para el cliente pero que no es especialmente específico para la empresa. Por un lado, dado que el capital relacional genérico no es exclusivo de la empresa, entonces las inversiones a largo plazo en su desarrollo suponen un riesgo importante. Dado que este conocimiento se puede transferir de una empresa a otra, entonces las organizaciones pueden experimentar una pérdida de competitividad significativa si un competidor se apropia de su capital relacional.

Sin embargo, este conocimiento genera ventajas a corto plazo. Por ello, la empresa debería evaluar las ventajas y costes asociados a la inversión en capital relacional genérico.

Una vez analizada una tipología de formas de capital relacional existentes en la empresa, a continuación se estudiarán indicadores para medir este tipo de conocimiento organizativo.

IV. Estudio empírico

IV.1. Introducción

Una vez elaborado un marco conceptual para el análisis del capital relacional, a continuación se presenta el estudio empírico desarrollado en esta investigación².

Como se indicaba anteriormente, el objetivo del presente trabajo es el estudio de indicadores de capital relacional empleados por empresas pioneras en la presenta-

² Este trabajo forma parte de una investigación iniciada en 1999 para analizar casos de empresas pioneras a nivel nacional e internacional en la medición de capital intelectual y la elaboración de informes de capital intelectual. Los resultados preliminares de esta investigación han dado como fruto algunos de los siguientes trabajos: Ordóñez de Pablos (2000 a, b; 2001 a, b).

ción de un nuevo tipo de informe corporativo denominado *informe de capital intelectual*³. Con este fin, se ha contactado con un grupo de empresas solicitándoles su colaboración en esta investigación. En concreto, se han analizado informes de capital intelectual presentados por empresas localizadas en Asia y Europa.

Tabla 1: Lista de empresas

PAÍS	EMPRESA
AUSTRIA	ARCS
DINAMARCA	Carl Bro Gruppen Cowi Systematic Software Engineering
ESPAÑA	Bankinter BBVA BSCH Indra Mekalki Unión Fenosa
INDIA	Reliance
SUECIA	Skandia

En algunos casos, se ha complementado la información obtenida del análisis de estos informes con una encuesta y/o como comunicación directa con los responsables de gestión del conocimiento y medición del capital intelectual en estas empresas.

IV.2. Resultados⁴

Las evidencias empíricas encontradas ponen de relieve que, en los primeros informes de capital intelectual desarrollados⁵, las empresas incluían únicamente indi-

³ De acuerdo con *The Danish Agency for Trade and Industry* (2000), el objetivo de un informe de capital intelectual es “proporcionar una imagen del esfuerzo organizativo para construir, desarrollar y desplegar los recursos y competencias en relación a los empleados, clientes, tecnología y procesos. Las cuentas de capital intelectual subrayan el desarrollo del valor futuro de la empresa, y por tanto, su capacidad competitiva en la Economía del Conocimiento” (p. 4). Además, según *The Danish Agency for Trade and Industry* (2001), este informe representa una parte esencial del trabajo de la Dirección del Conocimiento en la empresa, en tanto que “informa de los esfuerzos organizativos para obtener, desarrollar, compartir e institucionalizar los recursos basados en el conocimiento que son necesarios para crear valor para la empresa a través de la mejora de su base de crecimiento, flexibilidad e innovación” (p. 13).

⁴ El análisis de estos informes de capital intelectual se centró en exclusiva en el área del capital relacional. Como se indicó anteriormente, el capital intelectual está integrado también por capital humano y capital estructural. Sin embargo, en este trabajo nos referiremos específicamente al área de capital relacional y sus correspondientes indicadores.

⁵ En 1994, la empresa sueca Skandia publica su informe de capital intelectual, convirtiéndose en la primera empresa del mundo que presenta este tipo de informes.

cadores de capital de cliente, esto es, el conocimiento presente en las relaciones con clientes que la empresa desarrolla como consecuencia de su actividad en el mercado (Bontis, 1999). Sin embargo a medida que las empresas fueron mejorando estos primeros informes de capital intelectual, ampliaron el concepto de capital de cliente sustituyéndolo por *capital relacional*, que incluye no solo las relaciones con los clientes sino también con proveedores, socios de alianzas, accionistas, administraciones y otros agentes.

Por otro lado, los indicadores de capital relacional tienden a presentarse en tablas que ofrecen una visión comparativa en relación a ejercicios precedentes. Asimismo, en estas tablas también se incluye información sobre los objetivos a corto y largo plazo relacionados con estos indicadores.

Como se observa en la *Tabla 2*, los indicadores para esta área de capital intelectual se agrupan en torno a cuatro secciones principales: 1) perfil del cliente, 2) imagen, 3) difusión y *networking* y 4) colaboración y conectividad.

Tabla 2: Lista de indicadores de capital relacional

CAPITAL RELACIONAL				
	Año $t-1$	Año t	Objetivo Largo Plazo	Objetivo Corto Plazo
PERFIL DEL CLIENTE – Nº de clientes públicos – Nº de clientes semipúblicos – Nº de clientes privados – Otros				
IMAGEN				
Número de contratos				
Puntos de venta				
Clientes nuevos				
Nuevos <i>stakeholders</i>				
Exposición a los medios de comunicación				
Impresión de los clientes sobre la empresa				
Índice de lealtad del cliente				

Continúa en la siguiente página

Cuota de mercado				
Índice de satisfacción del cliente				
Índice de notoriedad espontánea				
Cinco clientes más importantes del año				
Duración de las relaciones existentes con clientes				
% de clientes que recomendaría nuestra empresa				
Nuevos clientes estratégicos en el año				
Marketing relacional				
Percepción de valor				
No. de solicitudes de trabajo espontáneas recibidas en la empresa				
No. de contactos con inversores y analistas				
No. de recomendaciones favorables de los analistas				
No. de consultas resueltas procedentes de la oficina del accionista				
DIFUSIÓN Y NETWORKING				
Número de conferencias a las que se asistió				
Ponencias en conferencias científicas				
COLABORACIÓN Y CONECTIVIDAD				
Número de transacciones realizadas vía telefónica				
Número de alianzas con Escuelas de Negocios				
Número de países donde opera la empresa				
Número de alianzas comerciales				

Fuente: Elaboración propia

- **Perfil de clientes.** Esta categoría recoge, bien en número o porcentaje, el tipo de clientes de la empresa: públicos, privados, semipúblicos y de otro tipo.
- **Imagen.** Esta categoría muestra principalmente indicadores asociados a la relación de la empresa con sus clientes. Así, se incluye, entre otros, la cuota de mercado, el índice de lealtad de los clientes, la longevidad de las relaciones con los clientes y la inversión en marketing relacional, entre otros indicadores.
- **Difusión y networking.** Esta sección hace referencia al número de conferencias recibidas o impartidas por miembros de la empresa así como determinados eventos. La participación en conferencias de interés para la actividad empresarial son un elemento que favorece la adquisición de nuevos conocimiento así como el desarrollo de relaciones con otros agentes que supone un intercambio de información.
- **Colaboración y conectividad.** Esta categoría muestra información muy diversa: número de países donde opera la empresa, alianzas comerciales, alianzas con escuelas de negocios, entre los indicadores más relevantes.

Conclusiones

Una vez desarrollado un marco conceptual para el análisis del capital relacional de la empresa, y descrito el estudio de casos realizado entre empresas de Asia y Europa, a continuación se sintetizan las principales conclusiones e implicaciones para la gestión que se extraen del presente trabajo.

En primer lugar, es preciso destacar la importancia que las empresas conceden a los recursos intangibles en el entorno económico actual. Las empresas son conscientes de que su fuente de ventaja competitiva se encuentra en su base de recursos intangibles, en particular, en sus recursos basados en el conocimiento. Sin embargo, el sostenimiento de la ventaja competitiva requiere una renovación de esta base de conocimiento. Para ello, la empresa debe desarrollar una estrategia de gestión del conocimiento y aprendizaje que esté alineada con la estrategia organizativa.

En segundo lugar, las empresas no solo son conscientes de la importancia de gestionar su conocimiento y renovar su base de conocimiento actual mediante una estrategia de aprendizaje alineada con la estrategia organizativa, sino que además los recursos basados en el conocimiento deben ser cuantificados. En este sentido, a mediados de los años 90's, comienzan a desarrollarse las primeras herramientas de medición del capital intelectual, como el Skandia Navigator (1994, 1996) y el Monitor de Activos Intangible (Sveiby, 1997).

Un paso más allá en la medición del capital intelectual, es la presentación de "informes de capital intelectual", es decir, informes corporativos que presentan una imagen fiel de la base de capital intelectual de la empresa y de las estrategias organizativas para gestionar este conocimiento. Estos informes contribuyen a complementar la información presentada por los tradicionales informes anuales de las empresas.

En esta línea, destaca el papel pionero de un grupo de empresas danesas, españolas y suecas en la elaboración de informes de capital intelectual.

De acuerdo con los resultados de un estudio reciente, la elaboración de informes de “capital intelectual”, no solo proporciona beneficios internos en cuanto a la gestión de los recursos intangibles de la organización sino que también generan beneficios externos. Entre estas amplias ventajas destaca la generación de beneficios, el posicionamiento estratégico, la adquisición de innovaciones desarrolladas por otras empresas, la lealtad de los clientes, las reducciones de costes y la mejora de la productividad (Ordóñez de Pablos, 2001).

Finalmente, es necesario destacar la creciente necesidad de disponer de unas normas de acepción general que ayuden a la construcción de informes de capital intelectual comparables entre sí, garantizando al mismo tiempo la objetividad de la información en ellos presentada. En esta línea, merece justa mención la labor desempeñada por el Centro de Investigación para la Sociedad del Conocimiento (CIC) así como el trabajo pionero de *Danish Agency of Trade and Industry*⁶ junto con el *Meritum Project*⁷, cuyo fruto, respectivamente, ha sido la publicación de unas guías exhaustivas sobre presentación de informes de capital intelectual, que sin duda, es un punto de referencia clave para las empresas que quieren comenzar a publicar informes de capital intelectual.

Bibliografía

- AMIT, R. y SCHOEMAKER, P.J. (1993): “Strategic assets and organizational rent”, *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp 33-46.
- BANKINTER (2000): *Annual Report 2000*.
- BARNEY, J. (1991): “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, vol. 17(1), pp. 99-120.
- BARNEY, J. B. (2001): “Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes”, *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 1, pp. 41-56.
- BBVA (1999): *Annual Report 1999*.
- BONTIS, N. (1998): “Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models”, *Management Decision*, 36, 2, 63-76.
- BONTIS, N. (2001): “Assessing knowledge assets: A review of the models used to measure intellectual capital”, *International Journal of Management Reviews*, 3, 1, 41-60.

⁶ Ver Danish Agency for Development of Trade and Industry (2000, 2001).

⁷ Ver Meritum Project (2002).

- BONTIS, N., CHONG, W. y RICHARDSON, S. (2000): "Intellectual capital and business performance in Malaysian industries", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1, No.1, pp.85-100.
- BSCH (2000): *Annual Report 2000*.
- BUENO, E. (1998): "El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual", *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. LIII, Agosto, pp. 207 –229.
- CARL BRO (1999): *Intellectual Capital Report 1999*.
- COLLIS, D. J. y MONTGOMERY, C. A. (1995): "Competing on resources: Strategy in the 1990s", *Harvard Business Review*, julio-agosto, pp. 118-128.
- COWI (1999): *Intellectual Capital Report 1999*.
- DANISH AGENCY FOR DEVELOPMENT OF TRADE AND INDUSTRY (1997): *Intellectual capital accounts. Reporting and managing intellectual capital*.
- DANISH AGENCY FOR DEVELOPMENT OF TRADE AND INDUSTRY (2000): *Intellectual capital statement-Towards a guidelines*.
- DANISH AGENCY FOR DEVELOPMENT OF TRADE AND INDUSTRY (2001): *A guideline for intellectual capital statements: A key to knowledge management*.
- D'AVENI, R. A. (1994): *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, Nueva York: Free Press.
- DIERICKX, I. y COOL, K. (1989a): "Assets stock accumulation and sustainability of competitive advantage", *Management Science*, Vol. 35, No. 12, pp. 1504-1511.
- DIERICKX, I. y COOL, K. (1989b): "Assets stock accumulation and sustainability of competitive advantage: Reply", *Management Science*, Vol. 35, No. 12, pp. 1512-1513.
- EDVINSSON, L. y MALONE, M. S. (1997): *Intellectual capital. Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*, Harper Collins Publishers, Inc., 1ªed.
- GALBRAITH, J. R. (1977): *Organization design*. Reading, M.A: Addison-Wesley.
- GRANT, R. (1991): "A resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", *California Management Journal*, vol. 33(3), pp. 114-135.
- GRANT, R. (1996): *Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Editorial Civitas, Madrid.
- HARRISON, S. and SULLIVAN, P. (2000), "Profiting from intellectual capital: Learning from leading companies", *Journal of Intellectual Capital*, 1, 1, 33-46.
- ITAMI, H. y ROEHL, T. (1987): *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard Business School Press.
- LEPAK, D. P. y SNELL, S. A. (1999): "The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development", *Academy of Management Review*, vol. 24, pp. 31-48.

- MEKALKI (1998): *Intellectual Capital Report 1998*.
- MERITUM PROJECT (2002): *Guidelines for Managing and Reporting on Intangibles (Intellectual Capital Report)*. Fundación Airtel Móvil.
- NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (1995): *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press.
- ORDÓÑEZ DE PABLOS DE PABLOS, P. (2000a): "Herramientas estratégicas para medir el capital intelectual organizativo", *Revista de Estudios Empresariales*, No. 102, Junio. Universidad de Deusto.
- ORDÓÑEZ DE PABLOS DE PABLOS, P. (2000b): "El informe del capital intelectual como reflejo del balance invisible", *Mercurio, Revista de Economía y Empresa*. Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de la Universidad de Valladolid. pp.69-89.
- ORDÓÑEZ DE PABLOS DE PABLOS, P. (2001a): "Capital intelectual, gestión del conocimiento y sistemas de gestión de recursos humanos: Influencia sobre los resultados organizativos", Tesis doctoral, Universidad de Oviedo.
- ORDÓÑEZ DE PABLOS DE PABLOS, P. (2001b): "Relevant experiences on measuring and reporting intellectual capital in European pioneering firms", en N. Bontis y C. Chong (Eds.): *World Congress on Intellectual Capital Readings*. Butterworth-Heinemann.
- ORDÓÑEZ DE PABLOS DE PABLOS, P. (2001c): "La gestión del conocimiento como base para el logro de una ventaja competitiva sostenible: la organización occidental versus japonesa", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.7, No. 3, pp. 91-108.
- ORDÓÑEZ DE PABLOS, P. (2001d): "Herramientas estratégicas para medir el capital intelectual organizativo", *Revista de Estudios Empresariales*, No. 102, Junio. Universidad de Deusto.
- ORDÓÑEZ DE PABLOS, P. (2001e): "Medición de capital intelectual en empresas asiáticas: El caso de Reliance Industries Ltd. (India)", *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, Escuela Universitaria de Estudios Empresariales, Universidad del País Vasco, Diciembre, No. 9.
- PENROSE, E. T (1959): *The theory of the growth of the firm*, John Wiley & Sons, Nueva York.
- PETERAF, M. A. (1993): "The conerstones of competitive advantage: A resource-based view", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 179-191.
- POLANYI, M. (1966): *The Tacit Dimension*, Routledge & Kegan Paul, Londres.
- PRIEM, R. L. y BUTLER, J. E. (2001a): "Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research?", *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 22-40.
- PRIEM, R. L. y BUTLER, J. E. (2001b): "Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further comments", *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 57-66.

- RELIANCE (1997): *Intellectual Capital Report 1997*.
- ROOS, G. y ROOS, J. (1997): *Valuing intellectual capital: The next generation*, Financial Times, Mastering Management, mayo.
- ROOS, G., ROOS, J., EDVINSSON, L. y DRAGONETTI, N.C. (1998): *Intellectual Capital – Navigating in the New Business Landscape*, New York University Press, Nueva York.
- SCHOEMAKER, P. y AMIT, R. (1994): “The two schools of thought in resource-based theory: Definitions and implications for research”, en SHRIVASTAVA, P., HUFF, A. y DUTTON, I. (Eds.): *Advances in Strategic Management. Resource-based view of the firm*, vol. 10, pp. 3-33.
- SKANDIA (1994): *Intellectual Capital Report, 1994*.
- SKANDIA (1996): *Supplement to the annual report. Customer value, 1996*.
- SNELL, S. A., LEPAK, D. P. y YOUNDT, M. A. (1999): “Managing the architecture of intellectual capital: Implications for strategic human resource management”, en G. R. FERRIS (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, S4, 175-193.
- SVEIBY, K-E. (1997a): *The new organizational wealth: Managing and measuring knowledge-based assets*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- SVEIBY, K-E. (1997b): “The intangible assets monitor”, *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, Vol. 2, No.1, pp. 73-97.
- SYSTEMATIC (1999): *Intellectual Capital Report 1999*.
- SYSTEMATIC (2000): *Intellectual Capital Report 2000*.
- TEECE, D., PISANO, G. y SHUEN, A. (1997): “Dynamic capabilities and strategic management”, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509-533.
- ULRICH, D. (1991): “Using human resources for competitive advantage”, en R. Kilmann & Associates (Eds.), *Making Organizations Competitive*, Jossey-Bass, San Francisco, pp. 129-155.
- ULRICH, D. y LAKE, D. (1991): “Organizational capability: Creating competitive advantage”, *Academy of Management Executive*, vol. 5(1), pp. 77-92.
- UNION FENOSA (1999): *Annual Report 1998*.
- VOLVERDA, H. W. (1996): “Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environment”, *Organization Science*, 7(4), pp. 359-374.
- WERNERFELT, B. (1984): “A resource based view of the firm”, *Strategic Management Journal*, vol.5, pp. 171-180.
- WILLIAMSON, O. E. (1975): *Markets and hierarchies*. Nueva York: Free Press.
- YOUNDT, M. A., SNELL, S. A., DEAN, J. W. Jr. y LEPAK, D. P. (1996): “Human resource management, manufacturing strategy and firm performance”, *Academy of Management Journal*, vol. 39(4), pp. 836-866.

Resumen

El objetivo de este trabajo es estudiar la importancia estratégica del capital relacional así como analizar los indicadores de capital relacional que están utilizando las empresas pioneras a nivel internacional en medición de recursos intangibles. Con este fin, se ha dividido el trabajo en dos secciones. En primer lugar, se propone un marco conceptual para el análisis del capital relacional. Para ello se presenta una matriz con dos dimensiones: carácter idiosincrásico y valor estratégico. En base a ella, se describen cuatro tipos de capital relacional: idiosincrásico, esencial, genérico y residual. En segundo lugar, se analizan los principales indicadores de capital relacional que están utilizando las empresas pioneras de Asia y Europa en medición de capital intelectual. A través de un estudio de casos y un análisis de informes de capital intelectual, se elabora un cuadro con cuatro categorías principales de indicadores: a) perfil de clientes, b) imagen, c) difusión y *networking*, y por último, d) colaboración y conectividad. Finalmente, se presentan las principales conclusiones e implicaciones para la gestión empresarial que se extraen de este trabajo.

Palabras clave: Asia; capital relacional; competitividad empresarial; estudio de casos; Europa; indicadores; recursos intangibles.

Summary

The aim of this paper is to study the strategic importance of relational capital and analyze which relational capital indicators pioneer firms at international level in measuring intangible resources are using. With this aim, the paper is structured into two sections. First, it develops a conceptual framework for the analysis of relational capital. The framework proposes a two-dimension matrix: on the one hand, the idiosyncrasic nature and on the other, the strategic value. Based on this matrix, the paper describes four types of relational capital: idiosyncrasic, core, generic and ancilliary knowledge. Second, it analyzes major relational capital indicators used by pioneer firms in measuring and reporting intellectual capital in Asia and Europe. Using case study metholodgy and a comprehensive review of intellectual capital reports, the paper proposes four categories of indicators: a) customer profile, b) image, c) diffusion and networking, and d) collaboration and connectivity. Finally the paper presents major conclusions and implications for management derived from this research.

Keywords: Asia; business competitiveness; case study; Europe; indicators; intangible resources; relational capital.