

Gestión de los activos intangibles en las organizaciones

JESÚS LOVERA TORRES

El presente artículo aborda, desde una visión documental, el rol que cumplen los activos intangibles en las organizaciones, revelando sus aportaciones clave a la competitividad y la sostenibilidad corporativa. Se trata de un estudio que evidencia cómo estos recursos inmateriales fomentan la innovación estratégica y el fortalecimiento, lo que permite descifrar el funcionamiento de las organizaciones en el presente.

A MODO DE INTRODUCCIÓN

No cabe duda que el poder de una organización suele evaluarse por la magnitud de sus operaciones, el volumen de su producción, la amplitud de sus redes de distribución, la cantidad de bienes o la cuantía de sus recursos monetarios. Sin embargo, esta perspectiva cuantitativa resulta limitada, pues el verdadero valor de una organización no radica exclusivamente en su capital financiero o infraestructura, sino también en sus activos intangibles, que generan beneficios competitivos, promueven la innovación y refuerzan su resiliencia ante escenarios de incertidumbre.

Pérez y Tangarife (2013: p. 146) expresan que los activos intangibles son “... aquellos elementos, de naturaleza no física, que generan valor y beneficios futuros en las organizaciones”. Estos se generan en las empresas de manera interna a través de la gestión del personal, lo que permite potenciar la innovación, enriquecer la cultura organizacional y asegurar la competitividad a largo plazo. En este sentido, se trata de elementos

que realzan el valor de las empresas al convertir el talento humano en el principal motor de crecimiento.

Los conocimientos, la motivación, las prácticas, las actitudes, el clima y la reputación organizacional representan algunos de los activos intangibles clave que generan valor empresarial, ya que constituyen elementos capaces de originar beneficios a largo plazo. Estos generan valor a través de la información, la innovación y las relaciones, por lo que “... su gestión requiere enfoques más estratégicos que contables”, (Fonseca, 2025: p.153).

A tenor de lo anterior, entender los activos intangibles cobra una relevancia real en la actualidad, pues representan una porción cada vez mayor del valor auténtico de las compañías, aunque no se perciban de manera concreta.

En este contexto, el presente artículo aborda, desde una visión documental, el rol que cumplen los activos intangibles en las organizaciones, revelando sus aportaciones clave a la competitividad y la sostenibilidad corporativa. Se

DOSSIER

trata de un estudio que evidencia cómo estos recursos inmateriales fomentan la innovación estratégica y el fortalecimiento, lo que permite descifrar el funcionamiento de las organizaciones en el presente.

[...] durante los años ochenta emergió la noción de activo intangible para identificar elementos como patentes, marcas, derechos de autor, la cultura y el saber hacer organizacional, reconociendo así el papel estratégico de la pericia humana en la generación de valor y la ventaja competitiva dentro de las organizaciones.

EL SURGIMIENTO DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES

En el marco de la economía actual basada en el conocimiento, los activos intangibles se posicionan como elementos primordiales, ya que a menudo superan a los recursos materiales debido a su conexión con la innovación, la reputación, el capital intelectual y las redes externas¹. Sin embargo, a pesar de su popularidad, el origen de los activos intangibles se remonta a los debates clásicos sobre la naturaleza del valor y el capital desarrollados en la década de 1960, consolidándose progresivamente a lo largo del siglo XX con el auge de la economía del conocimiento y el reconocimiento contable y estratégico de los recursos no físicos.

Bajo esta óptica, y sin pretender desarrollar un análisis histórico o cronológico completo del concepto de los activos intangibles, a continuación se ofrece una breve reflexión sobre el auge de este término.

De acuerdo con Aduna (2022), el interés por los activos intangibles comenzó a desarrollarse hacia finales del siglo XX, con la aparición del concepto de capital intelectual en 1969. Este fue propuesto por John Kenneth Galbraith en una carta enviada a Michael Kalecki, en la que lo definía como una prolongación del cerebro humano, resaltando la importancia del conoci-

miento, la experiencia y las capacidades intelectuales como fuentes clave de valor organizacional.

Para el referido autor, durante esa década la contabilidad tradicional no conseguía incorporar en sus planteamientos las competencias ni los aportes de las personas, pese a que estos se traducen en capacidades valiosas para la organización. Por ello, ante la necesidad de reconocer estos recursos abstractos, surgió el interés por desarrollar nuevos enfoques que permitieran medir y valorar el capital humano como un recurso estratégico empresarial.

A su vez, frente al crecimiento acelerado de la ciencia y la tecnología, emergió una sociedad que comenzó a valorar cada vez más la experiencia y las competencias humanas por encima de la mera información. En este contexto, la Unión Europea y los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), para mediados de los años setenta, identificaron la necesidad de diseñar estrategias centradas en el conocimiento humano, impulsando enfoques orientados al desarrollo integral de competencias, habilidades y capacidades transferibles, no solo enfocadas en acumular información, sino en aplicarla de manera crítica, creativa y contextualizada para resolver problemas complejos.

A la luz de lo anterior, durante los años ochenta emergió la noción de activo intangible para identificar elementos como patentes, marcas, derechos de autor, la cultura y el saber hacer organizacional, reconociendo así el papel estratégico de la pericia humana en la generación de valor y la ventaja competitiva dentro de las organizaciones.

Barrios *et al.* (2022) sostienen que autores como Belkaoui (1992) y Peter Drucker (1993), quienes participaron en la construcción del concepto de sociedad del conocimiento, aportaron significativamente a la transición de modelos productivos centrados en bienes tangibles hacia economías fundamentadas en el conocimiento, las relaciones y la reputación corporativa. En ese sentido, desde mediados de los años noventa se entiende que el valor de las organizaciones se sustenta cada vez menos en activos físicos y más en la gestión del conocimiento, la innovación y

los intangibles, fundamentales para lograr competitividad y sostenibilidad en las instituciones.

Posteriormente, con la llegada del nuevo milenio, específicamente en el año 2004, la Junta de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB) como organismo que impulsa y establece normas contables internacionales para aumentar la transparencia y la comparabilidad de los datos financieros, establece el estatuto número 38 de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), en el que se consideran los activos intangibles como aquellos recursos identificables, no monetarios y sin sustancia física, que desempeñan un papel clave en el éxito de la empresa al contribuir a la obtención de beneficios a futuro.

De esta manera, el término de activo intangible se consolida como un elemento esencial no solo dentro de la contabilidad contemporánea, sino también en aquellos recintos donde se ejecutan procesos de carácter administrativo y corporativo, en virtud que se comienzan a valorar los recursos inmateriales que contribuyen de forma relevante a la obtención de incentivos.

Por su parte, Mesa-Velásquez (2012: p. 320) reseña que una de las bases teóricas fundamentales que sirvió para la formulación de los activos intangibles, fue la formulada por Michael Malone en 1997, en la que se reconoce el capital intelectual a partir de tres componentes esenciales. En primer lugar, el capital humano, que incluye el conocimiento, las habilidades y las capacidades del personal, junto con factores como la motivación, la inteligencia emocional y las competencias directivas.

En segundo lugar, el capital estructural, que abarca los procesos, sistemas y estructuras internas que permiten conservar el conocimiento dentro de la organización. Finalmente, el capital relacional o social, que se refiere a las relaciones con el entorno, especialmente con clientes, proveedores y demás grupos de interés, así como a la reputación e imagen de la empresa.

Todos estos aportes sirvieron para formular una concepción sólida de los activos intangibles y, además, contribuyeron a perfeccionar el término con el paso de los años. En consonancia con estas ideas, Corporate Excellence (2025) y Meneses (2024) refieren que entre los activos

intangibles más recurrentes en las organizaciones se encuentran:

- **Comunicación:** no solo se refiere a la transmisión de una información; la comunicación actúa como un medio para influir en las actitudes de los públicos, estimulando conductas alineadas con los intereses de la organización.
- **Marca:** identidad que distingue a la organización, incluyendo su nombre, imagen y prestigio en el mercado.
- **Reputación y confianza:** la reputación es el juicio general que los demás forman sobre una organización o persona a partir de su comportamiento y resultados en el mercado. Por su parte, la confianza es el nivel de credibilidad y compromiso que clientes, colaboradores y aliados depositan en una organización, y que se refleja en sus acciones.
- **Patentes y derechos de autor:** mecanismos legales que resguardan innovaciones y obras originales.
- **Sostenibilidad:** se refiere al valor que una compañía crea al comprometerse con el cuidado del ambiente, su entorno, la sociedad y una buena gestión. Cuando la sostenibilidad forma parte del núcleo de una organización, se incrementa la confianza en el público y se impulsa tanto su reconocimiento como su ventaja frente a otras empresas.
- **Conocimiento del personal:** conjunto de competencias, talento, experiencias y capacidades creativas que poseen los colaboradores de una organización.
- **Relaciones con clientes y proveedores:** conexiones basadas en confianza y cooperación que aportan valor sostenido e intercambio de servicios.
- **Cultura organizacional:** principios, creencias y prácticas que guían el comportamiento dentro de la organización.
- **Software y sistemas de información:** soluciones tecnológicas que facilitan la gestión y mejoran la eficiencia operativa de las organizaciones.
- **Competitividad:** describe la capacidad que tienen las organizaciones para generar mejores resultados, apoyándose en otros activos intangibles, como la experiencia, la innovación, la tecnología y el talento.

DIAGRAMA 1



Fuente: elaboración propia (2026). Para la producción de la imagen se utilizó Google DeepMind Gemini IA. Los procesos aquí señalados fueron tomados de Corporate Excellence (2025) y Fonseca (2025).

Finalmente, no debe dejarse de lado la responsabilidad social corporativa, que Castello (2020) concibe como un componente esencial en la gestión de los activos intangibles de toda organización. En este enfoque, las iniciativas sociales, comunitarias y éticas deben incorporarse de manera transversal en la estrategia empresarial, evitando limitarse a acciones puntuales o aisladas. De igual forma, el autor propone implementar indicadores sociales enfocados en evaluar cómo se ven afectados los diversos grupos de interés, como es el caso de los accionistas, clientes, empleados, proveedores y la comunidad en general.

Los elementos intangibles previamente señalados, suelen ser motores de productividad, diferenciación y desarrollo a largo plazo, lo que los convierte en pilares esenciales para las organizaciones, en particular dentro de la denominada sociedad del conocimiento, siendo este un contexto donde la creación, administración y uso de los saberes representan la principal fuente de valor y ventaja para la humanidad.

GESTIÓN DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES

Sobre la base de las ideas primeramente expuestas, se hace necesario comprender que una gestión eficaz de los activos intangibles es imprescindible, pues estos son el motor que impulsa la competitividad y la innovación organizacional

en un panorama económico global dinámico y en constante evolución.

Por ende, la supervisión, las prácticas de control de gastos y las métricas de ganancias, no deben ser acciones exclusivas en la gestión organizacional, sino que se debe transitar hacia un enfoque holístico que incorpore innovación, sostenibilidad y progreso humano, impulsando una organización más resistente y alineada con las metas estratégicas a futuro.

Es aquí donde entra en juego la gestión de los activos intangibles, siendo esta "... una actividad orientada a detectar, salvaguardar, potenciar, evaluar y capitalizar los recursos inmateriales de la organización para generar valor futuro", (Pacheco y Cabrera, 2020: p. 26).

Al respecto, Corporate Excellence (2025), fundación española dedicada a fomentar la gestión innovadora de los recursos inmateriales corporativos, considera que en la actualidad los activos intangibles son imprescindibles para garantizar el éxito de las empresas contemporáneas, dado que "... estos representan hasta un 85-90 % del valor de las organizaciones".

En consecuencia, para gestionar estos recursos la fundación antes referida propone una hoja de ruta estructurada que permite transformar lo "invisible" en valor de negocio accionable. Esto con el fin de "... mitigar crisis originadas en una gobernanza focalizada exclusivamente en parámetros financieros". A la luz de lo mencionado, ver el diagrama 1.

En este diagrama 1 se observan los procesos de gestión de los activos intangibles, los cuales abarcan desde la identificación hasta su desarrollo y explotación estratégica, esto a fin de maximizar su valor y fomentar el crecimiento organizacional.

■ **Identificación y propósito:** esto implica definir, en primera instancia, la identidad y el propósito corporativo. Seguidamente, conocer qué activos intangibles posee la organización y cuáles son clave para su modelo de negocio. En este punto, Corporate Excellence (2025) expresa que aquí se deben priorizar los *stakeholders*, es decir, identificar y clasificar quiénes serían las partes interesadas en tales intangibles, con el fin de proponer planes para generar beneficios.

■ **Protección y medición:** una vez conocidos los intangibles con los que cuenta la organización, estos se deben medir. Para ello, hay que establecer métricas, indicadores y modelos que permitan integrar la valoración de intangibles en el cuadro de mando o tablero de control empresarial. Esto permite vislumbrar la rentabilidad, fidelización, productividad y reputación de dichos activos. Al respecto, Fonseca (2025) plantea que el análisis del valor residual y el método de la revaluación suelen ser las técnicas de uso frecuente para medir los intangibles.

En la misma línea, resulta imperativo resguardar los activos intangibles de potenciales amenazas, incluyendo el robo de información, apropiación indebida de propiedad intelectual, patentes, marcas, entre otros. Para esto, se deben adoptar medidas de seguridad y protocolos de contingencia.

■ **Gestión integral:** Pacheco y Cabrera (2020) refieren que se deben “romper las barreras entre departamentos”, esto significa no gestionar de forma aislada sino crear valor a largo plazo para todos los grupos de interés, en lugar de enfocarse únicamente en un beneficio a corto plazo. Lo anterior se realiza con el fin de potenciar la comunicación, la colaboración, el intercambio de información organizacional y, sobre todo, para asegurar una gestión transversal de los activos, como es el caso de la reputación, imagen de marca, cultura organi-

zacional, sostenibilidad y otros menesteres públicos.

De acuerdo con Corporate Excellence (2025), una gestión integral no solo impulsa la competitividad, sino que también maximiza la rentabilidad empresarial.

■ **Vínculo con el negocio:** Castello (2020) pone de manifiesto que se debe “utilizar de manera planificada y óptima los activos intangibles”. Esto supone que intangibles como las marcas, las patentes, las competencias humanas, la reputación o las redes de contactos, son recursos valiosos para adoptar decisiones estratégicas que creen valor y ventajas competitivas, es decir, utilizar los activos intangibles para generar beneficios y provechos a nivel organizacional.

Para ilustrar lo mencionado con mayor claridad, a continuación se presentan diversos ejemplos referidos por Fonseca (2025) de reconocidas organizaciones internacionales que han explotado con éxito sus activos intangibles:

En primera instancia está Apple, una empresa que ha desarrollado una identidad de marca robusta gracias a su diseño vanguardista y campañas de *marketing* exitosas que han captado la atención global, consolidándola como referente en innovación tecnológica y conexión emocional con sus consumidores.

Seguidamente, destaca Amazon, plataforma de comercio electrónico impulsada por un activo intangible clave. Figura entre los principales minoristas a nivel mundial, ya que proporciona una vasta selección de productos, precios competitivos y una experiencia de compra óptima.

Por último, se encuentra Google, quien considera el conocimiento de su equipo como un activo fundamental. Está considerada como una de las organizaciones con mayor talento intelectual a nivel global, espacios de trabajo diseñados en entornos creativos y estimulantes, y un desarrollo profesional continuo, además de beneficios salariales atractivos.

Siguiendo este mismo enfoque, Castello (2020) menciona que existen distintos modelos para gestionar y evaluar los intangibles, los cuales tienen como propósito “... estimar el valor del capital intelectual y minimizar la distancia entre

DOSSIER

el valor de mercado y el valor contable de la compañía”. Entre esos modelos se destacan:

- El Monitor de Activos Intelectuales de Sveiby: se utiliza para medir particularmente el capital intelectual de las organizaciones. Para ello, estructura los intangibles en tres componentes clave: habilidades del talento humano, organización interna y relaciones externas. Este modelo actúa como un apoyo a los estados financieros tradicionales, dado que los intangibles no quedan plenamente representados en los balances económicos de las empresas. Además, permite a directivos y terceros entender con mayor claridad cómo se ejecuta la creación de valor en la organización.
- El Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton: se trata de una herramienta que traduce la estrategia y la visión de una organización en metas e indicadores cuantificables, no limitados a aspectos financieros. De Matias (2026) refiere que aquí se trata de examinar la organización desde cuatro ángulos fundamentales: el financiero, el enfoque al cliente, los procesos internos y el aprendizaje continuo.

La utilidad de este enfoque radica en que los activos intangibles, aunque no aportan ingresos económicos inmediatos, sí fortalecen la ventaja competitiva a largo plazo. Por eso, este cuadro ayuda a traducir lo abstracto en metas, métricas e iniciativas claras, que permiten vislumbrar los beneficios que obtendrán las organizaciones a futuro.

- El Navegador de Skandia de Edvinsson: este modelo plantea que el valor de una empresa no depende solo de lo económico, sino también de factores como los clientes, los procesos y la innovación. Por eso, la evaluación debe organizarse en distintas perspectivas para ofrecer una visión más completa del presente y del futuro, y no centrarse únicamente en los resultados financieros del pasado. Para lograrlo, se deben incluir indicadores de áreas como la financiera, el cliente, la experiencia, los procesos, la innovación y el capital humano, de modo que sirvan como guía en la toma de decisiones estratégicas.
- Modelos de Gestión Social y de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) vinculados al

GRI: se trata de modelos de gestión y reporte fundamentados en los lineamientos de la Global Reporting Initiative (GRI)², orientados a identificar, evaluar y comunicar la creación de valor empresarial más allá de los resultados financieros, con énfasis en los intangibles. En la práctica, facilitan la articulación de la RSC con activos como la reputación corporativa, la marca, el capital humano, las relaciones con *stakeholders*, la innovación y la cultura organizacional.

De conformidad con lo antes mencionado, se puede afirmar que la gestión efectiva de los activos intangibles es imprescindible para las organizaciones, en vista que ayuda a reducir los riesgos en materia legal, financiera y reputacional, permite realzar la eficiencia, la productividad y los márgenes de rentabilidad, al tiempo que, aumenta el valor patrimonial de la organización.

Finalmente, Aduna (2022) refiere que la gestión de los activos intangibles no responde a un modelo perfecto y universal, sino que depende del contexto organizativo, los objetivos estratégicos y la capacidad de adaptación de cada organización, lo que implica la necesidad de articular múltiples enfoques y herramientas para una valoración integral y dinámica de estos recursos.

A MODO DE CIERRE

Atendiendo a las consideraciones antes expresadas, una gestión efectiva de los activos intangibles es esencial en la estrategia organizacional, y exige una acción deliberada que no puede pasarse por alto. Aquellas empresas que valoren estos recursos intangibles y los administren con visión estratégica, se posicionarán óptimamente y tendrán un desarrollo sostenible y duradero en el tiempo.

A diferencia de los activos tradicionales de una empresa, como la maquinaria, un terreno o una edificación, los activos intangibles no son fácilmente identificables de manera física. Aun así, pueden llegar a ser igual o más valiosos, consolidándose como bases fundamentales del desarrollo empresarial, ya que aportan ventajas

competitivas y fortalecen la posición de la organización en el mercado.

Tal como se planteó en los apartados iniciales, una gestión efectiva de los intangibles comienza con su identificación y priorización, continúa con su medición mediante indicadores específicos y culmina con su integración en el sistema de control del negocio. El principio fundamental sostiene que medir y administrar estos activos favorece la creación de valor, la resiliencia organizacional, la legitimidad y el desarrollo sostenible, lo que repercute positivamente a la organización en todos sus ámbitos.

En definitiva, administrar los intangibles de forma eficiente es un factor estratégico que permite fortalecer la posición empresarial, elevar el valor corporativo, potenciar el rendimiento y mitigar riesgos que puedan afectar la estabilidad financiera, legal o reputacional de cualquier organización.

JESÚS LOVERA TORRES

Profesor-Investigador del Instituto de Investigaciones de la Información y la Comunicación (IDICI) de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) Caracas, Venezuela. Profesor especialista en Castellano, Literatura y Latín por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador-Instituto Pedagógico de Caracas (UPEL-IPC), casa de estudio donde se desarrolla como docente adscrito al Doctorado en Educación y, a su vez, ejerce funciones de coordinador en la Unidad de Publicaciones e Imprenta. *Magister Scientiarum* en Comunicación Social, doctor y posdoctor en Gestión de Investigación y Desarrollo por la Universidad Central de Venezuela (UCV).

Notas

- Al respecto, Corporate Excellence (2025a) reseña que en los resultados del informe de *Global Intangible Finance Tracker* (GIFT™) 2025 de Brand Finance, los intangibles alcanzaron un récord de 97,6 billones de dólares en 2025, un 23% más que en 2024, impulsados por digitalización e inteligencia artificial, y representan el 75% del valor empresarial mundial. De ahí la relevancia de conocer, integrar e investigar estos elementos inmateriales en el ámbito organizacional.

- Entidad internacional enfocada en impulsar la implementación de informes de sostenibilidad dentro de las organizaciones. A nivel mundial, sirve como referencia para que las empresas elaboren reportes que midan su impacto económico, ambiental y social, además de presentar sus acciones de responsabilidad social. <https://www.globalreporting.org/>

Referencias

- ADUNA, E. (2022): "Gestión y medición del capital intelectual (activos intangibles) en las organizaciones". En: *Revista iberoamericana de contaduría, economía y administración* (RICEA). Vol. 11 (21) <https://doi.org/10.23913/ricea.v11i21.183>
- BARRIOS, A. X.; REYNA, M. Á., y BUCIO, D. (2022): "Activos intangibles y la competitividad sostenible en las empresas familiares rurales". En: *Revista de Ciencias Sociales* (Ve), XXVIII (3). Pp. 94-109.
- CASTELLO, M. (2020): "La gestión de los activos intangibles como reto de la dirección de empresas. En: *Revista Internacional de Economía y Gestión de las Organizaciones*. Vol 1, (1). <http://lascienciassociales.com/revistas/coleccion>
- Corporate Excellence. (2025): *Hacia la excelencia en la empresa con la gestión de los intangibles*. <https://www.corporateexcellence.org/intangibles>
- Corporate Excellence. (2025a): reseña los resultados del informe de *Global Intangible Finance Tracker* (GIFT™) 2025 de Brand Finance <https://www.corporateexcellence.org/recurso/resultados-del-gift-2025-el-valor-de-los/b18e393f-6dde-97d1-7279-65f402ab6e68>
- De MATIAS, D. (2026): *El cuadro de mando integral (CMI): una herramienta estratégica para la gestión empresarial moderna*. Observatorio Iberoamericano de Desarrollo Económico Sostenible.
- FONSECA, J. (2025): *Las fases de la gestión de activos intangibles*. <https://www.linkedin.com/pulse/las-fases-de-la-gesti%C3%B3n-activos-intangibles-fonseca-ar%C3%A9valo-tagfc/>
- Junta de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB). Estatuto 38 de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). <https://www.ifrs.org/groups/international-accounting-standards-board/>
- MESA-VELÁSQUEZ, G. (2012): "Medición de los activos intangibles, retos y desafíos". En: *Revista CUAD contable*. Vol. 13 (33).
- MENESES, L. (2024): *Reputación, confianza y propósito: de las métricas a la acción*. KPMG España. <https://www.tendencias.kpmg.es/2024/11/reputacion-confianza-proposito-metricas-accion/>
- PACHECO RODRÍGUEZ, M. G., y CABRERA MÉNDEZ, M. (2020): "Gestión de intangibles como pilar fundamental en el desarrollo de nuevas organizaciones". En: *Universidad y Sociedad*, 12(3), Pp. 398-406. <https://riunet.upv.es/handle/10251/162867>
- PÉREZ, Giovanni y TANGARIFE, Patricia (2013): "Los activos intangibles y el capital intelectual: una aproximación a los retos de su contabilización". En: *Revista Saber, Ciencia y Libertad* Vol. 8, No.1. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2013v8n1.1891>