



**BUAP**

**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA**

Facultad de Ingeniería

Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado

**EL VALOR DE LOS INTANGIBLES DE  
ASOCIACIONES CIVILES SIN FINES  
DE LUCRO**

**TESIS**

Que para obtener el grado de  
**MAESTRO EN VALUACIÓN**

Presenta:

**ING. MARCO ANTONIO VALENCIA BARRIENTOS**

Asesor:

**MTRO. JOSÉ LUIS MACÍAS PONCE**

Puebla, Pue.

Agosto 2016



**BUAP**

OFICIO SIEP No. 1557/2016

**C. MARCO ANTONIO VALENCIA BARRIENTOS**

Maestría en Valuación 19 Generación  
Presente.

El suscrito M.I. Fernando Daniel Lazcano Hernández, Director de la Facultad de Ingeniería, de acuerdo a su solicitud de cambio de Asesor de Tesis, le autoriza que el Asesor sea el Mtro. José Luis Macías Ponce, continuando con el tema intitulado **“EL VALOR DE LOS INTANGIBLES DE ASOCIACIONES CIVILES SIN FINES DE LUCRO”**, para obtener el grado de maestro en valuación.

Sin otro particular, reciba un cordial saludo.

**ATENTAMENTE**

“Pensar bien para vivir mejor”  
Puebla, Pue. a 10 de agosto de 2016

**M.I. FERNANDO DANIEL LAZCANO HERNÁNDEZ**  
Director de la Facultad de Ingeniería

C.c.p. Mtro. José Luis Macías Ponce.- Asesor de Tesis.  
C.c.p. Archivo

ABH/JLMP/dsm.

CA

**60**  
AÑOS DE  
**AUTONOMÍA**  
UNIVERSITARIA

Facultad  
de Ingeniería

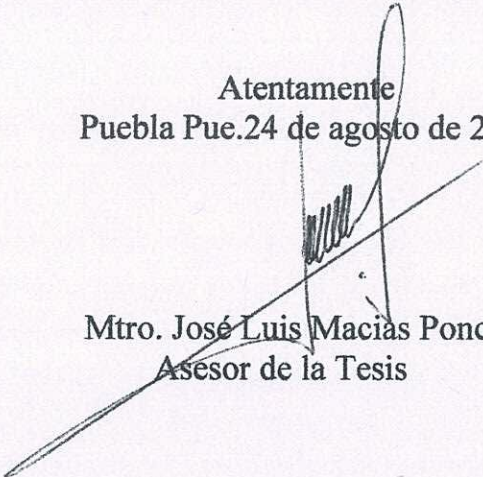
Blvd. Valsequillo y Av. San Claudio  
s/n, edif. ING 4, Col. San Manuel,  
Ciudad Universitaria,  
Puebla, Pue. C.P. 72570  
01 (222) 229 55 00 Ext. 7610

**Maestro Fernando D. Lazcano Hernández**  
**Director de la Facultad de Ingeniería de la BUAP**  
**Presente**

Por medio del presente me permito enviarle un cordial y afectuoso saludo, al mismo tiempo que informo a usted lo siguiente:

Como asesor de Tesis del ingeniero Marco Valencia matrícula con su tema intitulado "EL VALOR DE INTANGIBLES DE ASOCIACIONES CIVILES SIN FINES DE LUCRO" presentada para ostentar el título de Maestro en Valuación, no tengo ningún inconveniente en que dicho trabajo sea impreso y publicado toda vez que cumple con los lineamientos establecidos en el reglamento de titulación de la Secretaria de Investigación y Posgrado y del reglamento de posgrado de la BUAP.

Atentamente  
Puebla Pue.24 de agosto de 2016.



Mtro. José Luis Macías Ponce  
Asesor de la Tesis

Ccp Mesa de exámenes profesionales  
Interesado  
Archivo.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCION</b> .....	<b>5</b>
<b>PROTOCOLO DE INVESTIGACION</b> .....	<b>9</b>
<b>Problema de investigación</b> .....	<b>9</b>
<b>Planteamiento del problema</b> .....	<b>9</b>
<b>Justificación</b> .....	<b>11</b>
<b>Objetivos</b> .....	<b>12</b>
Objetivo general.....	12
Objetivos específicos .....	12
<b>Hipótesis</b> .....	<b>12</b>
<b>Variables</b> .....	<b>13</b>
La variable dependiente de estudio será: .....	13
Las variables independientes: .....	13
<b>Metodología</b> .....	<b>13</b>
<b>Tipo de estudio</b> .....	<b>14</b>
<b>Selección de la muestra</b> .....	<b>14</b>
<b>Instrumentos de investigación</b> .....	<b>14</b>
<b>Fuentes de información</b> .....	<b>15</b>
<b>Procedimientos</b> .....	<b>15</b>
<b>Plan de tabulación y análisis</b> .....	<b>15</b>
<b>Análisis de la información</b> .....	<b>15</b>
<b>CAPITULO I: MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>17</b>
<b>1.1 Las empresas</b> .....	<b>17</b>
<b>1.2 Las asociaciones civiles</b> .....	<b>18</b>
<b>1.3 Activos intangibles</b> .....	<b>20</b>
1.3.1 Otros activos intangibles generados internamente.....	23
<b>1.4 Capital intelectual</b> .....	<b>23</b>
<b>1.5 La norma internacional de contabilidad NIC 38</b> .....	<b>26</b>
<b>1.6 Reconocimiento y medición</b> .....	<b>26</b>
1.6.1 Medición posterior al reconocimiento .....	28
<b>1.7 Vida útil</b> .....	<b>29</b>
1.7.1 Activos intangibles con vidas útiles finitas .....	29

1.7.2 Activos intangibles con vidas útiles indefinida .....	30
<b>1.8 Métodos para medir activos intangibles.....</b>	<b>31</b>
1.8.1 Métodos no financieros.....	31
<b>1.9 El método Skandia para del Asociaciones Civiles .....</b>	<b>33</b>
1.9.1 Método Skandia .....	37
<b>CAPITULO II: EL CAPITAL INTELECTUAL SEGÚN EL MODELO NAVEGADOR DE SKANDIA .....</b>	<b>39</b>
<b>CAPÍTULO III: ANTECEDENTES DE LA ASOCIACIÓN CIVIL COLECTIVO MUJER Y UTOPIA A.C. ....</b>	<b>49</b>
<b>3.1 Proyecto de valuación .....</b>	<b>49</b>
<b>3.2 Ingresos 2008-2015 .....</b>	<b>50</b>
<b>3.2 Egresos 2008-2015.....</b>	<b>50</b>
<b>3.4 Bienes tangibles.....</b>	<b>51</b>
<b>3.5 Bienes intangibles.....</b>	<b>52</b>
<b>CAPITULO IV: VALORACIÓN DEL COLECTIVO MUJER Y UTOPIA CON BASE EN LOS MÉTODOS FINANCIEROS TRADICIONALES.....</b>	<b>54</b>
<b>4.1 Análisis financiero actual (2013 – 2015) .....</b>	<b>55</b>
<b>4.2. Análisis Vertical o de Participación.....</b>	<b>55</b>
<b>4.3. Análisis horizontal o de crecimiento.....</b>	<b>56</b>
4.3.1 Análisis de liquidez .....	61
<b>4.4. Valor comercial (valor contable ajustado).....</b>	<b>61</b>
<b>CAPITULO V: VALORACIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL DE LA ASOCIACION COLECTIVO MUJER Y UTOPIA A.C., A PARTIR DEL MÉTODO NAVIGATOR SKANDIA .....</b>	<b>63</b>
<b>5.1 Enfoque financiero (EF).....</b>	<b>64</b>
5.1.1 Indicadores de capital del enfoque financiero ( $C_{EF}$ ) .....	64
5.1.2 Indicadores de eficiencia del enfoque financiero ( $I_{EF}$ ).....	65
5.1.3 Cálculo del valor total del enfoque financiero ( $C_{EF} * I_{EF}$ ).....	66
<b>5.2 Enfoque beneficiarias (<math>C_{EB}</math>).....</b>	<b>67</b>
5.2.1 Indicadores de capital del Enfoque Beneficiarias ( $C_{EB}$ ).....	67
5.2.2 Indicadores de eficiencia del enfoque de beneficiarias ( $I_{EB}$ ).....	67
5.2.3 Calculo de capital del enfoque de beneficiarias.....	70
<b>5.3 Enfoque humano (EH).....</b>	<b>71</b>
5.3.1 Indicadores de capital del Enfoque Humano ( $C_{EH}$ ).....	71

5.3.2 Indicadores de eficiencia del enfoque humano ( $I_{EH}$ ).....	72
5.3.3 Calculo de capital Enfoque Humanos.....	76
<b>5.4 Enfoque de procesos (EP).....</b>	<b>78</b>
5.4.1 Indicadores de capital del Enfoque de Procesos ( $C_{EP}$ ).....	78
5.4.2 Indicadores de eficiencia del Enfoque de Procesos ( $I_{EP}$ ).....	78
5.4.3 Cálculo del valor total del Enfoque de Procesos ( $C_{EP} * I_{EP}$ ).....	80
<b>5.5 Enfoque de renovación y desarrollo (ER).....</b>	<b>82</b>
5.5.1 Indicadores de capital del Enfoque de Renovación y Desarrollo ( $C_{ER}$ ) .....	82
5.5.2 Indicadores de eficiencia del Enfoque de Renovación y Desarrollo ( $I_{ER}$ ) ...	83
5.5.3 Cálculo del valor total del Enfoque de Renovación y Desarrollo ( $C_{ER} * I_{ER}$ )	83
<b>5.6 Calculo total del valor real de la asociación Colectivo Mujer y Utopía A.C. con base en el método Navigator Skandia .....</b>	<b>84</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>86</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>91</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>94</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>96</b>

## INTRODUCCION

Una empresa tiene distinto valor para diferentes compradores y para el vendedor. El valor no debe confundirse con el precio, que es la cantidad a la que el vendedor y comprador acuerdan realizar una operación de compraventa de una empresa. Esta diferencia en el valor de una empresa concreta se puede explicar mediante múltiples razones. Por ejemplo, una gran empresa extranjera muy avanzada tecnológicamente desea comprar otra empresa nacional, ya conocida, para entrar en nuestro mercado aprovechando el renombre de la marca local. En este caso, el comprador tan sólo valorará la marca, pero no valorará las instalaciones, maquinaria, etc., ya que el mismo dispone de unos activos más avanzados. Por el contrario, el vendedor sí valorará muy bien sus recursos materiales, es decir sus bienes tangibles, ya que están en situación de continuar produciendo. De acuerdo con el punto de vista del primero, se trata de determinar el valor máximo que debería estar dispuesto a pagar por lo que le aportará la empresa a adquirir; desde el punto de vista del vendedor, se trata de saber cuál será el valor mínimo al que debería aceptar la operación. Estas dos cifras son las que se confrontan en una negociación, en la cual finalmente se acuerda un precio que está generalmente en algún punto intermedio entre ambas. Una empresa también puede tener distinto valor para diferentes compradores por diferentes razones: distintas percepciones sobre el futuro del sector y de la empresa, distintas estrategias, economía de escala, economía de complementariedad, etc., etc. Justo el reconocimiento de la marca local está basado en un buen intangible, producto de su recurso humano que invirtió tiempo y conocimiento para posicionar dicha marca en el mercado, este activo intangible que se pueda llamar "Capital intelectual", es actualmente un reto y un espacio de oportunidad para la valuación, ya que la mayoría de las valuaciones se basan en los bienes tangibles de las empresas independientemente del fin último de la valuación hecha.

Por lo que actualmente en la gestión empresarial, el desarrollo tecnológico, la producción agrícola, etc., el conocimiento constituye un pilar básico en la creación de ventaja competitiva, y es más frecuente encontrar alusiones al término Sociedad del Conocimiento y/o Capital Intelectual, para hacer referencia a un estadio de desarrollo de la sociedad, caracterizado por la rapidez de los cambios y la importancia fundamental de la tecnología, y en el que la generación de riqueza y bienestar están estrechamente vinculados a las inversiones en innovación y, muy especialmente, a la generación de conocimiento.

Es así como en la actualidad existen empresas que atribuyen o basan su éxito a los activos intangibles los cuales se caracterizan por ser activos de lenta y costosa acumulación, que fortalecen el crecimiento de una empresa y/o incremento del valor de ellas a mediano y largo plazo.

Esto nos muestra que indudablemente la creación de riqueza es un hecho mental; un ejemplo muy claro está en las acciones de Microsoft que se cotizan a diez veces su valor en libros, lo cual significa que el 90 por ciento de su valor es intangible. Esto consiste en programación electrónica, marca de fábrica y fuerza de marketing -cosas que provienen del cerebro de alguien. Nadie sabe esto mejor que el mismo Gates, quien reveló en enero de 1997 a la revista *Time* el secreto del toque de Midas de Microsoft: "Nosotros ganamos porque contratamos a la gente más inteligente. Mejoramos los productos a base de retroinformación hasta que son los mejores. Todos los años nos retiramos unos días para ponernos a pensar adónde va el mundo". En otras palabras: Gates trabaja sin cesar para aumentar el capital intelectual de Microsoft.

A pesar de esta realidad de las empresas y los activos intangibles, fue que a principios de la década de los 90's se creó un el concepto de activos intangibles en el área contable-financiera que causo en sus principios preocupación debido a su falta de medición y tangibilidad, las cuales son importantes para mejorar la rentabilidad de las industrias y empresas de servicios o manufacturas, y por supuesto para tomar mejores decisiones. Este activo intangible comúnmente llamado "Capital Intelectual", se define como el conjunto de conocimiento, experiencias aplicadas, tecnologías organizacionales, relacionales con clientes y destrezas profesionales que dan a la empresa una ventaja competitiva en el mercado Edwinsson y Manole; (99:55)

Si bien siempre han existido vacíos ocasionales y temporales entre la percepción del mercado y la realidad contable, actualmente ese vacío se está convirtiendo en un abismo, ya que por un lado hay un reto en la aplicación de los modelos existentes y la creación de los indicadores para valorar los activos intangibles, y por el otro, pocas empresas toman en cuenta sus activos intangibles dentro de sus proyectos de valuación, ya sea para vender su empresa o para reorganizarla y proyectar su crecimiento a mediano y largo plazo. Lo que a su vez nos muestra que estamos frente a un fallo sistémico entrando en los negocios. Igual que el organigrama, los manuales para empleados y los documentos financieros de la empresa se están mostrando cada vez más estáticos e incapaces de estar a tono con la moderna organización, con su estructura fluida, asociaciones estratégicas, empleados capacitados, programas de trabajo en grupo, marketing en redes multimedia y depósitos vitales de recursos intelectuales humanos.

Es así que en este momento, existe una polémica entre el método más adecuado para estimar el valor que pueda darle a una empresa sus activos intangibles; para el caso de este trabajo en particular la polémica se encuentra en encontrar el método más adecuado para valorar a una asociación civil sin fines de lucro, la cual por su tipo de figura legal y fiscal no es netamente una empresa que busque obtener ganancias

y/o generar valor para ser vendida; pero que si busca para cumplir con sus objetivos de contribución sociales hacerse de recursos económicos a través de agencias financiadoras nacionales e internacionales, por lo cual basa principalmente su crecimiento y sustentabilidad en los activos intangibles que se pueden generar a través de los servicios y/o actividades que realiza; por lo que su activo principal es la acumulación y generación de conocimiento o “Capital Intelectual” para prestar un servicio con cierta experiencia en la atención de problemas sociales.

Por consiguiente, el presente proyecto a realizar pretende reestructurar el tratamiento contable y financiero, así como estratégico de los activos intangibles del Colectivo Mujer y Utopía A.C., especialmente “El Capital Intelectual, el cual es de suma importancia para Asociación Civil sin fines de lucro, ya que si tiene claridad y control de éste, la Asociación contara con elementos para poder tomar mejores decisiones respecto a: qué tipo de agencias financiadoras envía proyectos, aumentar su sustentabilidad, invertir en la capacitación de su personal, abrirse a prestar otro tipo de servicios, a generar alianzas y vinculaciones, y aumentar su competitividad ante otras Asociaciones del mismo ramo con más años de existencia y que presentan proyectos en las mismas agencias financiadoras.

El interés por valorar una Asociación Civil sin fines de lucro como es Colectivo Mujer y Utopía, se debe a que la valuación no ha explorado este tipo de entidad legal, la cual si bien no es una empresa, con actores cautivos de la valuación que sí generan activos tangibles pero principalmente intangibles, y que requieren de los conocimientos de la valuación para generar estrategias de sustentabilidad, de nuevas formas de reorganización, de nuevas formas de relacionarse con sus agencias financiadoras, de mejorar la destreza de su personal, etc., que le brinda los elementos para ser más competitivas ante las agencias financiadoras nacionales e internacionales, y hasta para generar sus propias estrategias de auto-sustentabilidad.

Por lo cual, valuando a las Asociaciones Civiles sin fines de lucro, éstas podrían conocer su posición ante otras Asociaciones, el impacto en sus beneficiarias, la calidad de sus servicios a través de indicadores, el conocimiento necesario para cada integrante de su personal en sus diferentes áreas existentes, sus habilidades y requerimientos; por mencionar sólo algunos aspectos. Esto posibilitaría que los directores se percaten con qué tipo de recursos humano cuenta y cual necesitan en su Asociación, por lo tanto, al igual que en una empresa, las Asociaciones Civiles no deben dejar pasar por alto, qué el conocimiento puede ser la mayor ventaja competitiva de ellas.

Puesto que al igual que las empresas las Asociaciones Civiles basan la mayoría de su información histórica en la parte contable de ingreso y adquisición de tangibles como equipo de cómputo, mobiliarios, etc., dejando por un lado los aspectos

intangibles debido a la falta de medición, lo que les puede llevar a presentar una valoración falsa está:

Ante esta realidad de las Asociaciones Civiles sin fines de lucro , es que se valoraron y revisaron diversos modelos para medir los activos intangibles como fueron: el Balencad Businee Scorecard creado por Kaplan y Norton en 1992, el de Canadian Imperial Bank creado por Saint-Onge en 1996, The Technology Bróker creado por Brookings en 1996; el Modelo Skandia creado por Leif Edwison y Manole en 1997, entre otros; siendo este último el que se aplicara en el caso práctico de este proyecto, ya que se considera que es capaz de medir los activos intangibles, para responder a las necesidades de información que no ha sido cubierta por los estados y/o informes tradicionales aplicados por la Asociación Civil, del mismo modo es el único capaz de mostrar el capital intelectual en forma monetaria basándose en una fórmula que dichos investigadores formularon.

Siendo entonces los activos intangibles como su recurso humano, su estructura interna, su estructura externa, los indicadores que determinaron cuál método era el más conveniente para su caso en particular. Por lo que los activos intangibles en la actualidad son fuente de riqueza de las organizaciones como es el caso del Colectivo Mujer y Utopía, por lo que debería ser lógico que la dirección de este tipo de Asociaciones deberá prestar una atención especial a la administración, reconocimiento, valuación y registro de dichos activos; ya que la medición de estos aspectos cualitativos permitirá una gestión y organización eficiente que apoyará los objetivos sociales para los cuales fue creada, y del mismo modo aumentara su capacidad de competitividad ante otras Asociaciones con más años de experiencia.

# PROTOCOLO DE INVESTIGACION

## Problema de investigación

El presente trabajo pretende responder y aportar información a la valuación en relación a la siguiente pregunta:

- La aplicación del método de valoración Navigator Skandia de capital intelectual es poco utilizado en México para valorar el costo real de una empresa o asociación civil para potencializar su crecimiento a mediano y largo plazo.
- ¿en qué medida los métodos tradicionales de valuación consideran durante su proceso, los bienes intangibles o mejor conocidos como capital intelectual para obtener una mejor valuación del costo real de una empresa o asociación civil?

## Planteamiento del problema

La Asociación Civil Colectivo Mujer y Utopía, nace como una estructura social, para apoyar a los grupos de mujeres que por su condición social y económica se encuentran en condiciones de vulnerabilidad y desigualdad social en el estado de Tlaxcala. En diciembre del 2005 un grupo de mujeres profesionista toma la decisión de crear la Asociación Civil Colectivo Mujer y Utopía a partir de contar con datos estadísticos sobre la situación de las mujeres en la entidad.

La situación de vulnerabilidad y desigualdad que viven las mujeres en la entidad fue lo que llevo a constituir la como una Asociación Civil sin fines de lucro, ya que las mujeres un cuentan con el poder adquisitivo para pagar los servicios que requieren para salir de la situación en la que se encuentran, enfocada en el progreso integral de grupos de mujeres, a través de elaborar planes, proyectos y programas de Desarrollo Social, Comunitaria y de Asistencia Social Gestión, orientados a mejorar las condiciones sociales, culturales, y económicas de las mujeres.

Al pasar de los años la Asociación Colectivo Mujer y Utopía A.C., ha extendido su acción a los 60 municipios de la entidad, así como a otras instituciones que atiende mujeres de otros estados de la república mexicana buscando consolidar procesos de gestión en función del desarrollo sostenible de la calidad de vida de los y las asociadas y de las mujeres en general.

Dado el crecimiento que ha tenido la Asociación civil, es que está tiene el por conocer detalladamente y valorar los recursos con los que cuenta, de tal forma que dicha información pueda ser utilizada para la realización de una proyección sobre posibles agencias financiadoras y futuros proyectos de intervención social.

Al igual que la Asociación Civil Colectivo Mujer y Utopía A.C., muchas Asociaciones se ven en la necesidad de estimar el valor de sus recursos, dado que estos le otorgan estabilidad y posición en el nicho de mercado de esta rama; sin embargo dichos recursos siempre han sido vistos desde un punto de vista cuantitativo, en este sentido, una Asociación Civil sin fines de lucro será sustentable siempre y cuando cuente con recursos financieros, tecnológicos, maquinaria, equipos, inventarios, propiedades, entre otros, que puedan ser fácilmente cuantificables, por lo cual se puede considerar que el dinero es la fuente del poder y estatus para las Asociaciones Civiles; considerando lo anterior, muchos estudiosos del tema coinciden en que esto no es del todo cierto y es cuando empieza a cobrar importancia el concepto de capital intelectual.

El mundo empresarial contemporáneo ha aprendido que el éxito de una empresa va más allá de sus recursos físicos y de capital financiero, y se habla entonces de una nueva fuente para crear valor o riqueza, que está siendo estimada por muchas Asociaciones en el mundo.

Thomas Steward en su libro *Capital Intelectual* (1998: 288); afirma que este es una nueva fuente de riquezas por lo cual, se hace importante que las empresas valoren sus recursos desde esta perspectiva; así para cualquier entidad que desee seguir desarrollando sus objetos a través del tiempo y en entornos nacionales e internacionales tan cambiantes se hace importante conocer sus herramientas o recursos tanto tangibles como intangibles para poder desenvolverse exitosamente en su contexto.

En síntesis, las Asociaciones Civiles pueden valorarse bajo parámetros donde se considere más que el valor en libros, siendo una oportunidad para ello su capital intelectual, a través de métodos de valoración diferentes a los tradicionales, que permita a sus dirigentes conocer lo que realmente vale la Asociación Civil y utilizarlo para mantenerse, extenderse y optimar sus procesos.

Los modelos de valoración en general más que determinar el valor monetario de una compañía pretenden dar a conocer los recursos con los que una empresa cuenta para que esta pueda administrarlos de una forma más eficiente. Sin embargo para el caso de la Asociación Civil sin fines de lucro Colectivo Mujer y Utopía A.C., es importante determinar su valor intangible, puesto que esta Asociación requiere inversiones en este tipo de recursos que contribuyan a la optimización de los servicios que prestan a sus beneficiarias; es así como los resultados obtenidos de una valoración de capital intelectual le proporcionarían a la Asociación una visión clara de su valor real en términos tangibles como intangibles, y una vez estimados sea hace posible una mejor gestión de los mismos. Todo lo anterior permitiría

responder la problemática planteada inicialmente sobre la necesidad de conocer y valorar los recursos de la Asociación Civil objeto de estudio.

Es para esto que se aplicara el método NAVIGATOR SKANDIA en función de determinar el valor real de Colectivo Mujer y Utopía A.C.

## **Justificación**

El capital intelectual, es un concepto que ha ido tomando relevancia dado los cambios que han surgido en el mundo empresarial, donde muchas Asociaciones Civiles se han percatado que, este representa su mayor herramienta para generar ingresos y valor de en su nicho de mercado. El capital intelectual cobra una mayor importancia en las Asociaciones Civiles del sector terciario o de servicios, las cuales no cuentan con una gran cantidad de activos fijos o tangibles en comparación con empresas industriales ya que éstas de acuerdo a su constitución legal persiguen fines no lucrativos, es por esto que en dichas Asociaciones tendrían mucha más notabilidad su valoraran sus activos intangibles que los tangibles, pues es en este dónde se encuentra su verdadero valor.

Este proyecto pretende entonces aportarle a la Asociación Civil Colectivo Mujer y Utopía A.C., objeto de estudio, una valoración de su capital intelectual que le brinde la información necesaria para conocer su estado actual y así poder mejorar cada una de las actividades conducentes a brindar bienestar social, afianzando de esta forma su compromiso con los grupos de mujeres vulnerables. Dicha valoración cobra mayor importancia dado el carácter de servicio que tiene la Asociación.

Además, con esta investigación se intenta mostrar que en la medida en que se conozca y se mantenga el capital intelectual de una Asociación, las entidades cuentan con un instrumento valioso para optimizar continuamente sus procesos tanto de gestión como de sus procesos sociales, desvirtuando la falsa idea que considera los activos tangibles como la mayor fuente de progreso en las Asociaciones.

Si se considera los métodos tradicionales con los cuales se valora a las compañías, se evidencia que estos se limitan a la mera cuantificación de activos tangibles, es decir si se valora a las Asociaciones con estos métodos sólo se estimarían a partir de lo que está plasmado en sus libros, sin tener en cuenta el capital humano y estructural, como elementos fundamentales para la valoración. Por ello esta investigación le ofrece a la Asociación objeto de estudio, los resultados de una estimación que incluya dichos elementos, de tal manera que se rompan los esquemas tradicionales, y la administración pueda conocer lo que le representa en términos monetarios su capital intelectual, logrando así visionar esta realidad para poder gestionar y desarrollar correctamente sus activos intangibles, y que estos

contribuyan a la ejecución de nuevos proyectos para el desarrollo sostenible de las mujeres quienes son las principales beneficiarias de los servicios que ofrecen.

Por ultimo este proyecto pretende responder al interés del grupo investigador de realizar un proyecto retador, donde le permita fortalecer los conocimientos adquiridos, y a su vez aportarle a la academia información significativa para futuras investigaciones en materia de capital intelectual, aplicadas no sólo a la Sociedad Civil, sino también a las empresas quienes también invierten y requieren fortalecer su Capital Intelectual, lo cual les daría un mayor valor en el mercado.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Determinar el valor real de la Asociación Civil Colectivo Mujer y Utopía A.C., aplicando el modelo de valoración de capital intelectual NAVIGATOR SKANDIA, a partir del análisis de la información que describa su Capital Financiero y Capital Intelectual de sus diferentes áreas de atención y sus procesos de gestión de recursos, y potencializar sus áreas de crecimiento.

### **Objetivos específicos**

1. Determinar la situación actual de la Asociación Civil Colectivo Mujer y Utopía A.C., en el mercado en que se encuentra.
2. Determinar el valor real y de activos intangibles de la Asociación Civil Colectivo Mujer y Utopía A.C., a partir de la aplicación del método Navigator Skandia.
3. Contrastar los resultados de la valoración de la Asociación Civil Colectivo Mujer y Utopía A.C., través del método Navigator Skandia.
4. Ofrecer a la Asociación Civil Colectivo Mujer y Utopía A.C., recomendaciones de mejora de su proceso de gestión y servicios que ofrece, a partir de obtener la valoración de sus activos intangibles.

## **Hipótesis**

- ¿Cuál es el método de valuación más recomendable para el Colectivo Mujer y Utopía Asociación Civil sin fines de lucro, que le permita obtener estrategias de crecimiento y sustentabilidad en una economía altamente mercantilizada?.
- ¿El valor de la Asociación Civil Colectivo Mujer y Utopía A, C., medido por el método Navigator Skandia, será mayor que las estimaciones realizadas en base a métodos tradicionales, dado que el primero incluye características intangibles de procesos y actividades de la Asociación?.

## **Variables**

La variable dependiente de estudio será:

El Capital Intelectual de la Asociación Civil Colectivo Mujer y Utopía A.C., depende de sus activos intangibles relacionados con sus recursos humanos de estructura interna y externa, según se explica en el Método Navigator Skandia.

Las variables independientes:

Las variables independientes en el presente proyecto que permitirán determinar el mejor método de valuación para estimar el valor de la Asociación serán:

- Edad y ciclo de la Asociación.
- Crecimiento y experiencia de la Asociación.
- Inversión interna de la Asociación.
- Inversión externa de la Asociación.
- Participación y/o aportación de agentes externos en la inversión de la Asociación.
- Reconocimiento en el sector público.
- Conocimientos y habilidades de los empleados.
- Nivel de titulación alcanzada de los empleados.
- Las calificaciones profesionales y los conocimientos técnicos.
- Los años de experiencia profesional.
- Índice de Capital Humano.
- La organización de los sistemas de información.
- Investigación y desarrollo
- Índices de satisfacción de las beneficiarias de los servicios de la Asociación.

## **Metodología**

El presente proyecto plantea una alternativa de valuación de activos intangibles a la luz de la creciente importancia que los mismos han adquirido en los últimos tiempos en relación a los bienes físicos o materiales. Específicamente, intenta brindar una posibilidad de valuación de los activos intangibles a través de la utilización de los diversos métodos existentes como lo es método Navigator Skandia, y se favorezcan mejores tomas de decisiones para generar nuevas estrategias de sustentabilidad, que le lleven a mejorar los servicios que presta la asociación y optimizar sus procesos de gestión ante financiadoras de diversos niveles como son las internacionales, las nacionales y locales.

Ya que se considera que el valor real de la Asociación Civil se encuentra en los activos intangibles con los que cuenta, más allá de sus activos tangibles.

La valuación de la Asociación permitirá planear estrategias y tomar las decisiones adecuadas que aseguren el crecimiento sostenido de Colectivo Mujer y Utopía con mira al aumento en la generación de recursos tangibles e intangibles.

## **Tipo de estudio**

Esta investigación es de carácter cuantitativo-cualitativa, porque se analizan variables cuantificables y se pretende encontrar un valor monetario para la Asociación objeto de estudio. Además, la aplicación del método Navigator Skandia, tiene un enfoque cualitativo debido a que se tienen en cuenta datos relacionados con los atributos o características de las áreas, procesos y beneficiarias de la Asociación estudiada.

Esta investigación es de tipo descriptivo considerando que busca conocer detalladamente los componentes de la Asociación, sus actividades y procesos, analizando las relaciones entre las diferentes variables estudiadas de tal forma que se logre describir el estado de la Asociación, medir el valor del capital intelectual y su incidencia en la generación de ingresos en la Asociación objeto de estudio.

## **Selección de la muestra**

El tipo de muestreo será no probabilístico ya que la selección será intencional, esta selección es en base a los elementos, a los criterios y/o juicios del valuator.

## **Instrumentos de investigación**

*Trabajo de Campo:* para recopilar los datos respecto a los movimientos e inventarios de la Asociación Civil durante un periodo contable, Analizar sus Estados Financieros y realizar una proyección de su crecimiento y/o resultados en un tiempo determinado.

*Encuestas a los contadores de las empresas:* para recopilar información y criterios de varios profesionales del ramo.

*Entrevistas de respuesta abierta:* con especialistas en el tema para recopilar información al respecto y conocer la opinión de un experto al respecto.

*Entrevistas de satisfacción de los servicios:* para recopilar información de las personas que son usuarias de los servicios que brinda la Asociación y conocer el grado de satisfacción de los servicios que se ofrecen y brindan.

## **Fuentes de información**

*Primarias:* La principal fuente de información es la obtenida directamente en la Asociación (de sus registros contables), del material bibliográfico disponible y la experiencia propia.

*Secundarias:* Para complementar la información requerida para el presente estudio, se recurrieron a fuentes secundarias de información como fueron entrevistar y encuestas estructuradas al personal de la Asociación y a sus beneficiarias.

## **Procedimientos**

*Recolección de Datos:* Los datos se recolectarán directamente de los estados financieros y los registros contables de la Asociación examinada. Se complementará con entrevistas y encuestas con especialistas en la materia.

*Forma de Procesar la Información:* Una vez recolectada la información se procederá a organizarla y presentarla claramente. Se determinará el resultado del empleo del método de valuación de bienes intangibles y se realizarán propuestas para mejorar sus procesos administrativos contables, de servicios y de gestión de recursos.

## **Plan de tabulación y análisis**

Una vez recopilada y ordenada la información se procederá a la presentación de la información inicial obtenida de los registros de la Asociación y a su comparación de los diferentes escenarios posibles según el método de valuación de activos intangibles.

## **Análisis de la información**

Para realizar una buena valuación de la Asociación Civil será necesario estimar su valor a través de analizar la siguiente información

- Edad y ciclo de la Asociación: este tipo de información se refiere a la edad real que lleva funcionando la Asociación y a ciclo de vida que se establece en su acta constitutiva.
- Crecimiento y experiencia de la Asociación: esta información hace referencia al crecimiento por año que ha presentado la Asociación, así como la experiencia que adquirido en los nueve años de constitución legal
- Inversión interna de la Asociación: se refiere a los gastos y costos que genera el funcionamiento y/o vida orgánica de la Asociación.
- Inversión externa de la Asociación: el costo que le genera a la Asociación promover y difundir sus servicios.

- Participación y/o aportación de agentes externos en la inversión de la Asociación. Se refiere a la información sobre la aportación de las integrantes de la asamblea de socias de la Asociación Civil, y de otros actores externos.
- Reconocimiento en el sector público: esta información se hace referencia a la presencia pública de los servicios, trabajo, publicaciones, etc., de la Asociación.
- Conocimientos y habilidades de los empleados: se refiere a los conocimientos con los que cuenta el personal operativo de la Asociación, y las habilidades adquiridas que favorezca el trabajo que se realiza en la misma.
- Nivel de titulación alcanzada de los empleados: esta información hace referencia al nivel académico o de especialización del personal operativo de la Asociación.
- Los años de experiencia profesional: se refiere al tipo de experiencia que ha ido generando la Asociación en Proyectos de desarrollo estratégico para mujeres
- Capacidad de gestión: se refiere al tipo y periodicidad de la elaboración y aprobación de proyectos financiados por agencias y/o actores, estatales, federales e internacionales.
- La organización de los sistemas de información: se refiere a la forma interna de organizar la información y conocimiento generado.
- Investigación y desarrollo: hace referencia a la generación de investigaciones y/o publicaciones con marca registrada.
- Índices de satisfacción de las beneficiarias de los servicios de la Asociación: esta información hace referencia a la satisfacción de las personas beneficiarias de los servicios y/o publicaciones de la Asociación.

# CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

Actualmente vivimos en una sociedad altamente mercantilizada que se transforma continuamente, por lo cual su valor estará determinado en función de los activos tangibles que produce y los que generan. Para entender la valuación de empresas, las organizaciones y asociaciones es recomendable identificar los principales conceptos y divisiones de ellos que se utilizan en la estimación del valor; los cuales tienen distintos enfoques, premisas y métodos.

Actualmente se acepta que, en las sociedades económicamente desarrolladas y tecnológicamente avanzadas, el conocimiento constituye un pilar básico en la creación de ventaja competitiva. Por lo que tanto en el ámbito académico, como en el de gestión empresarial y ahora en la rama de las asociaciones civiles sin fines de lucro, es cada vez más frecuente encontrar alusiones al término sociedad del conocimiento, para hacer referencia a un estadio de desarrollo de la sociedad, caracterizado por la rapidez de los cambios y la importancia fundamental de la tecnología, y en el que la generación de riqueza y bienestar que están estrechamente vinculados a las inversiones en innovación y, muy especialmente, al Capital Intelectual y/o de conocimiento.

Por lo cual tanto los activos intangibles en esta sociedad mercantilizada son de suma importancia en los procesos de valuación, particularmente en aquellos donde la empresa y asociaciones centra su mayor valor en sus recursos humanos, su estructura interna y estructura externa, quedando en segundo término, y no por ello menos importante, los activos tangibles con los que cuentan.

## 1.1 Las empresas

Si tuviéramos que hacer una definición genérica, podríamos decir que la empresa es un conjunto organizado de trabajo, que cuenta con unos medios para conseguir algún fin Nieto; (1973:14). Se trata de una definición amplia que sirve a cualquier actividad, porque cualquier actividad puede ser llevada a cabo con espíritu empresarial.

Si lo referimos al mundo económico sigue valiendo la definición genérica, aunque tendríamos que hacer también una necesaria y expresa referencia a capitales, bienes y servicios. Pero la organización de los medios para conseguir fines es la misma esencia de la economía; por lo tanto, la empresa está en ese núcleo: empresa y economía, en cierto sentido, vienen a ser lo mismo, porque toda actividad económica está encuadrada en algún tipo de empresa. La empresa adquirió matices diversos según estos u otros parámetros; matices que de hecho, se han ido poniendo de manifiesto a lo largo de la historia.

Por eso puede decirse que la empresa, en ese amplio sentido en que definimos ahora, ha existido siempre en la vida económica, desde los pueblos de la antigüedad hasta nuestros días; si bien, al mismo tiempo, la empresa siempre ha sido diversa y ha jugado un papel diferente según los tiempos.

Para economistas como Carlos Marx y Max Weber, relacionan a las empresas y/o industrias con el capitalismo, el cual tiene la aspiración a la ganancia lograda con el trabajo capitalista incesante y racional, la ganancia siempre renovada, la rentabilidad, otros como Sombart incluye entre las características del capitalismo y su relación con las empresas el afán de lucro, la pasión por la riqueza, añade también la existencia de un fin económico (una inversión útil) y la necesaria racionalización de la actividad económica.

Todos ellos coincidían en que para lograr su fin la acumulación de capital, la empresa y/o industrias desarrollaron procesos productivos, pero también procesos sociales de organización que permitieran lograr su fin último.

Por lo cual, la empresa es un sistema social en el que se integra un conjunto de personas y medios con los que conseguir unos objetivos. El logro eficaz de estos objetivos necesita de una organización que haga posible la coordinación coherente de todos los medios y personas que forman parte de la misma. Al igual que el concepto de empresa ha ido evolucionando a medida que la realidad empresarial se iba modificando, los sistemas de organización empresarial han sufrido notables cambios, provocados por la evolución técnica que se ha producido en los últimos años.

## **1.2 Las asociaciones civiles**

En el marco de las Ciencias Sociales, uno de los conceptos más difíciles de aprender y definir ha sido el de sociedad civil, dicho concepto también hace alusión a las organizaciones civiles, a las asociaciones civiles, etc., ya que éste involucra una gama bastante diversa de actores y elementos. Hoy en día la idea de sociedad civil remite a una sociedad que no se encuentra en el ámbito de la política formal, así mismo, evoca a un conjunto de redes de ciudadanos que trabajan temas concretos desde la esfera civil y social.

Si bien por naturaleza y definición la sociedad civil pareciera contraponerse a las estructuras políticas tradicionales, es importante remarcar que ambas forman par del Estado. En este sentido, la construcción y la participación de la sociedad civil deben concebirse en relación con sus vínculos con la denominada sociedad política.

Antonio Gramsci uno de los principales teóricos marxistas entendió y reflexionó sobre eso:

Para Gramsci Marcus A. Green; (2001:85) el Estado en su significado amplio consiste de sociedad civil y sociedad política, esta última comprende los elementos de la noción limitada de Estado o la idea, etc. La sociedad civil, de otra parte, constituye las organizaciones voluntarias al interior de la sociedad, es decir el conjunto de organismos comunes llamados privados, como sindicatos, iglesia, clubes culturales, periódicos, publicistas, partidos políticos, etc. Gramsci insiste que la sociedad política y la civil no son esferas separadas; comprenden una unidad orgánica porque ambos son elementos de la sociedad moderna.

A partir de esta argumentación se sostiene que la sociedad civil interactúa con el apartado de gobierno de manera constante y dinámica, conformando una entidad integral única: el Estado. Por lo tanto, la separación que tienda a hacer entre sociedad política y sociedad civil es simplemente una división metodológica. De igual manera, queda claro que el intervenir en el quehacer público, la sociedad civil también se ve inmersa en la dinámica del poder político. Desde un enfoque socialdemócrata, la sociedad civil también es reconocida como un actor político clave que va más allá de la mera organización y asociación entre individuos.

Otra interpretación de la sociedad civil es la que proporciona el Banco Mundial. Éste considera, a partir de un enfoque de desarrollo, que la aparición de las asociaciones civiles constituye una de las tendencias más importantes de la sociedad contemporánea; y la define como “una amplia gama de organizaciones no gubernamentales y sin fines de lucro que están presentes en la vida pública, expresan los intereses y valores de sus miembros y de otros, según consideraciones éticas, culturales, políticas, científicas, religiosas o filantrópicas. Por lo tanto, el término de OSC abarca una gran variedad de organizaciones: grupos comunitarios, organizaciones no gubernamentales, sindicatos, grupos indígenas, organizaciones de caridad, organismos religiosos, asociaciones profesionales y fundaciones” (Banco Mundial; consultado el 1 de agosto del 2016).

Dentro de la inmensa gama de ideas, elementos y factores que forman la masa denominada sociedad civil, se ha hecho un gran esfuerzo teórico para delimitar este sujeto. Uno de los términos que mayor consenso ha obtenido y que mejor define a la sociedad civil se refiere al concepto de Organizaciones de la Sociedad Civil, que se entiende “organizaciones conformadas por personas que se forman en grupos estructurados en base a normas, intereses, objetivos y fines particulares, que tienden a darse a necesidades sociales, grupales o colectivas” Acotto; (2003:35).

En México, la participación de las Asociaciones Civiles, principalmente conocidas como Organizaciones de la Sociedad Civil en el proceso de transición democrática han coadyuvado de manera fundamental a la construcción de una sociedad más abierta. Frente al descrédito que han sufrido las instituciones y los partidos políticos en las últimas décadas, las OSC han figurado como espacio legítimo de diálogo e interlocución con el gobierno.

Si bien las actividades y los ámbitos de acción de las OSC se circunscriben a áreas específicas de cómo desarrollo social, medio ambiente o derechos humanos, su labor implica un valioso ejercicio de construcción y fortalecimiento de ciudadanía, lo cual redundará en la instauración de una cultura democrática y un sistema participativo.

La historia de las OSC en México es relativamente reciente, si se considera que la mayoría de estas organizaciones fueron creadas a partir de la década de los ochenta. Ello demuestra que la invención de la sociedad civil como actor social en el que quehacer público nacional ha sido al mismo tiempo causa y efecto de los cambios democráticos y económicos que ha vivido nuestro país.

Indudablemente la relación entre las empresas y la sociedad civil y/o asociaciones civiles sin fines de lucro, se basa en que ambas deben contar con una estructura organizativa bien definida para que funcionen de manera adecuada y cumpla con los fines para las cuales fueron creadas, que ambas necesitan de la generación de recursos, de generación de estrategias y sustentabilidad para poder crecer y funcionar en el paso del tiempo. Sin embargo la diferencia entre estas dos instituciones se basa en la generación y utilización de sus recursos económicos para cumplir con sus objetivos; es decir las empresa tienen un fin lucrativo, a través de generar servicios y productos para ganar dinero; en el caso de las asociaciones civiles no es generar ganancias, sino ofrecer servicios y productos para lograr los fines y objetivos sociales que mejoren las condiciones de vida de ciertos sectores en condiciones de vulnerabilidad que no pueden comprar los servicios y productos que tiene un costo.

### **1.3 Activos intangibles**

Las empresas pueden clasificar los factores que afectan su resultado económico en tres categorías: Activos Físicos, activos financieros y activos intangibles.

Los activos intangibles siempre han estado presentes en las organizaciones, el tema de su evaluación y su contribución al beneficio de la empresa es relativamente nuevo en la administración de tecnologías y disciplinas relacionadas. Para dar una idea del concepto, si tratamos de evaluar una empresa lo más evidente son los activos tangibles (terrenos, edificios, maquinaria y equipo) los cuales determinan su valor en

libros. Pero faltaría evaluar la parte de los conocimientos humanos, el saber hacer, las competencias del personal, la propiedad intelectual, las marcas, las relaciones con clientes y los conocimientos sobre el comportamiento del mercado, los cuales son algunos ejemplos de activos intangibles y que (sumados al valor en el libro) determina el valor de mercado, es decir lo que se está dispuesto a pagar por la empresa.

El interés sobre el tema de los activos intangibles aumenta en la medida que se desarrolla la nueva economía basada en tecnologías de información, de servicios, y crecen las empresas, el sistema contable es insuficiente, el cual solo mide los activos tangibles y reporta resultados de actuación histórica, dejando de lado el enfoque para la cuantificación y administración de los activos intangibles y genera una visión del potencial de ingresos para la empresa.

Los activos intangibles son parte del valor de mercado de las empresas, su valuación responde a la necesidad generada por el sistema contable tradicional, que sólo mide los activos físicos y reporta información histórica. Por su relevancia y característica, la administración de los activos intangibles se debe orientar hacia la identificación de su valor agregado y aumentar la eficiencia de dichos activos en la generación de valor.

Como se definen los activos intangibles, durante el presente trabajo se utilizará el termino de activos intangibles y capital intelectual.

Cada factor contribuye al beneficio en una cierta proporción, que sumados daría el total del beneficio de la empresa. La metodología identifica la proporción del beneficio que corresponde a los activos intangibles, generando un índice llamado "Beneficios del Capital de Conocimiento", aunque no define "el conocimiento completo de los activos intangibles, sí logra determinar su impacto y es posible determinar el valor del capital que genera dicha proporción. Adicionalmente, resalta la importancia de administrar los activos intangibles: de los principales factores que impactan el capital intelectual como son la investigación y el desarrollo, la publicidad, la información y las prácticas de recursos humanos; finalmente, las mediciones identifican inversiones sobre-valuadas y sub-valuadas.

La administración de los activos intangibles es un concepto relevante para la administración de tecnologías y para las empresas, ya que no solo se refieren a administrar la fuerza de trabajo.

De acuerdo a la Norma Internacional de Contabilidad N° 38, en su IN5. La versión previa de la NIC 38 definía activo intangible como un activo identificable, de carácter no monetario y sin apariencia física, que se posee para ser utilizado en la producción o suministro de bienes y servicios, para ser arrendado a terceros o para funciones

relacionadas con la administración de la entidad. Este requerimiento de que el activo tenía que ser mantenido para su uso en la producción o suministro de bienes o de servicios, para ser arrendado a terceros, o para funciones relacionadas con la administración de la entidad ha sido eliminado de la definición de activo intangible.

Dentro de algunas otras definiciones de activos intangibles tenemos que “Los intangibles se definen como el conjunto de bienes inmateriales, representados en derechos, privilegios o ventajas de competencia que son valiosos porque contribuyen a un aumento en ingresos o utilidades, por medio de su empleo en el ente económico. Estos derechos se compran o se desarrollan en el curso normal de los negocios, en la literatura se utilizan indistintamente los términos de *activos intangibles*, *capital intelectual*, *capital del conocimiento* o *activos intelectuales*. Azuara; (2008)

Así mismo, Ramírez y Tejeda; (2009: 169-184) definen a los Activos intangibles identificables pueden ser aquellos adquiridos por terceros, los permutados, los obtenidos de combinación de negocios o los donados. También pueden ser generados internamente, como los gastos en investigación y desarrollo o las aplicaciones informáticas. Los primeros poseen probabilidad de generar beneficios económicos futuros, tal y como se pueden reflejar en su coste. Los segundos, en cambio, al no tener un coste de adquisición determinado, suponen un alto grado de incertidumbre y por tanto de riesgo. Esto influye en su medición, ya que los activos adquiridos serán fácilmente medibles (poseen un precio), mientras que los generados internamente necesitarán de métodos de valoración, en alto grado subjetivos y que son el objeto de la tesis de Maestría.

Nevado y López; (2002), también describen que los activos intangibles no identificables como el resto de elementos intangibles que cumplen las condiciones de activo, pero no son separables o identificables, poseen un tratamiento contable diferente. Éstos a su vez, pueden ser adquiridos por otra empresa (fondo de comercio externo) o generados internamente (fondo de comercio interno, capital intelectual, capital humano, know-how, capital organizativo, capital de cliente, etc.).

Actualmente, no existe una definición de intangible plenamente aceptada dentro de la literatura financiera, pero analizando las diversas definiciones sí se pueden contemplar las características que los componen e intentan identificarlos. Los requisitos para ser intangible son los siguientes:

1. Ser identificable, es decir, diferenciable del resto de activos.
2. Beneficio futuro probable, ya que sin ello no se podría considerar activo.
3. Control, una empresa pueda controlar sus activos intangibles. Gracias a ese control, los activos podrán ser posteriormente contabilizados.

### 1.3.1 Otros activos intangibles generados internamente

La plusvalía generada internamente no se reconocerá como un activo. No se reconocerán activos intangibles surgidos de la investigación (o de la fase de investigación en proyectos internos). Los desembolsos por investigación (o en la fase de investigación, en el caso de proyectos internos), se reconocerán como gastos del periodo en el que se incurran.

Un activo intangible surgido del desarrollo (o de la fase de desarrollo en un proyecto interno), se reconocerá como tal si, y sólo si, la entidad puede demostrar todos los siguientes incisos:

(a) Técnicamente, es posible completar la producción del activo intangible de forma que pueda estar disponible para su utilización o su venta.

(b) Su intención de completar el activo intangible en cuestión, para usarlo o venderlo.

(c) Su capacidad para utilizar o vender el activo intangible.

(d) La forma en que el activo intangible vaya a generar probables beneficios económicos en el futuro. Entre otras cosas, la entidad debe demostrar la existencia de un mercado para la producción que genere el activo intangible o para el activo en sí, o bien, en el caso de que vaya a ser utilizado internamente, la utilidad del mismo para la entidad.

(e) La disponibilidad de los adecuados recursos técnicos, financieros o de otro tipo, para completar el desarrollo y para utilizar o vender el activo intangible.

(f) Su capacidad para medir, de forma fiable, el desembolso atribuible al activo intangible durante su desarrollo.

No se reconocerán como activos intangibles las marcas, las cabeceras de periódicos o revistas, los sellos o denominaciones editoriales, las listas de clientes u otras partidas similares que se hayan generado internamente.

## 1.4 Capital intelectual

¿Qué es el capital intelectual? en los años recientes se ha dado una necesidad tanto de individuos y grupos de diversas disciplinas han empezado a hacer frente al reto de encontrar una explicación estandarizado, muy particularmente a la disciplina contable quien en los proyectos de valuación no está registrando en el historial de las empresas el capital intelectual, lo cual puede restar valor a dicha empresa, ya sea para su venta o crecimiento estratégico.

Por lo que el capital intelectual es un tópico sobre el cual el interés de las empresas ha crecido rápidamente en los últimos años, especialmente en aquellas en las que sus beneficios derivan principalmente de la innovación y de los servicios intensivos en conocimiento Edvinsson; (1997: 366-373). El concepto de capital intelectual ha sido utilizado en la literatura académica desde hace muchos años, sin embargo, no hasta épocas recientes cuando un pequeño grupo de empresas, entre las que se encuentran Skandia, Dow Chemicals y el Canadian Imperial Bank, lo generalizan para hacer referencia a todos los activos intangibles. De esta manera, cuando estas empresas se percatan de que las herramientas contables de que disponen no resultan adecuadas para registrar el valor de sus intangibles, los cuales, sin embargo, resultaban de gran valía para las mismas, es cuando se comienza a popularizar el término de capital intelectual y a elaborar herramientas que permitiesen medir su valor Bontis; (1998: 63-76)

El marco referencial sobre el capital intelectual muestra como esta desde la antigüedad fue visto como un recurso estratégico, donde civilizaciones como la griega, la egipcia y la maya presentan las primeras evidencias de codificación del conocimiento. Sin embargo, fue hasta mediados de los años noventa cuando se intenta llevar a una definición estandarizada del concepto capital intelectual Edvinsson; (1997), Edvinsson y Malone; (1999). Así, es a partir de estas fechas cuando surge una inquietud para hacer frente a este reto, si bien aún no existe una definición amplia y estandarizada sobre el término de capital intelectual; representan desafíos tanto para los académicos, así como para los contadores y los valuadores de otras formaciones que no son contables, establecer un concepto, utilizando las teorías existentes, un marco que permita desarrollar de forma más rigurosa la conceptualización de este tipo de activos. Así, tal como se podrá observar, el concepto de capital intelectual es extremadamente flexible y sobre él se han aportado múltiples definiciones, las cuales en ocasiones sólo presentan variaciones frente a las ya existentes.

Retomando la metáfora de Edvinsson y Malone (1999). Estos autores explican lo que entienden por el capital intelectual “una corporación es un árbol. Hay una parte que es evidente, las hijas, ramas y frutos, y otras que están ocultas, las raíces. Si solamente nos preocupamos por recoger las frutas y tener las ramas y hojas en buen estado, olvidando las raíces, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, las raíces deben estar sanas y nutridas”.

Esto también es válido para las empresas; es decir si sólo se preocupan por los resultados financieros y se ignoran los valores ocultos, las empresas no sobrevivirán en el largo plazo. Por lo que los autores antes mencionados, puesto que ellos resaltan el capital intelectual como el lenguaje que marca la pauta de pensamiento, habla y acción de aquellos quienes conducen los futuros beneficios de las

compañías. Por lo cual Edvisson y Malone mencionan que el capital intelectual abarca las relaciones como clientes, socios, los esfuerzos innovadores, la infraestructura de la compañía y el conocimiento, y la pericia de los miembros de la empresa.

Edvisson y Sullivan (2001) el capital intelectual es aquel conocimiento que puede ser convertido en beneficios en el futuro y que se encuentra formado por recursos tales como el recurso humano, que sería como la suma del conocimiento que posee este recurso humano y que otorga a la empresa ventajas competitivas.

Para el caso de las asociaciones civiles sin fines de lucro, si bien estas no son empresa pues no generan riqueza ni ganancias; éstas si necesitan de cuidar y valorar su activos intangibles los cuales son quienes le permiten generar su recurso necesario para cumplir con el objeto social para el cual fue creada; es decir, por un lado el conocimiento del personal que la integra deberá contar con el conocimiento necesario para elaborar y gestionar recursos ante agencias nacionales e internacionales, y por otro deberán contar con el conocimiento e ir creando e innovando conocimiento y su praxis para brindar un mejor servicios a las beneficiaras que solicitan sus servicios.

Los directivos deben esforzarse aquí y ahora por adaptarse al desplazamiento del centro de gravedad económico, de administrar y medir los activos materiales y financieros, a cultivar y multiplicar el conocimiento como los actos más significativos de creación de valor; esto se aplica indudablemente en empresas como lo es Microsoft, hasta en una fábrica de tejidos en determinado lugar del mundo.

Esta misma situación pasa con las asociaciones civiles no importan cuantos años de experiencia tengan, la valuación de sus activos intangibles está importante tanto para una asociación como IMDEC A.C que ha cumplido 50 años de existencia, hasta una organización como lo es Colectivo Mujer y Utopía que está por cumplir una década de existencia.

Cualquiera que sea la definición que se adopte, es evidente que el valor del capital intelectual en los negocios mundiales es inmenso. Charles Handy calcula que puede llegar a tres o cuatro veces el valor de los activos materiales de una empresa. De acuerdo con el índice Mundial Morgan Stanley, el promedio del valor de las empresas en las bolsas de valores mundiales es el doble de su valor en libros. En Estados Unidos el valor de mercado de una corporación es normalmente de dos a nueve veces su valor en libros.

## 1.5 La norma internacional de contabilidad NIC 38

El objetivo de esta Norma es prescribir el tratamiento contable de los activos intangibles que no estén contemplados específicamente en otra Norma. Esta Norma requiere que las entidades reconozcan un activo intangible si, y sólo si, se cumplen ciertos criterios. La Norma también especifica cómo determinar el importe en libros de los activos intangibles, y exige revelar información específica sobre estos activos.

De acuerdo con lo establecido en el marco conceptual de la Norma Internacionales Contables (NIC 38), en primer término, se define el concepto de activo intangible como aquel "identificable, de carácter no monetario y sin apariencia física, que se tiene para ser utilizado en la producción o suministro de bienes y servicios, para arrendarlo a terceros o para funciones relacionadas con la administración de la entidad".

- a. Según esta norma, un activo es un recurso:
- b. controlado por la empresa como resultado de sucesos pasados y
- c. del que se espera obtener, en el futuro beneficios económicos para la entidad (párr. 3).

De igual forma, la norma exige que la empresa reconozca en sus estados financieros el activo intangible al costo, si y solo si:

- a. es probable que los beneficios económicos futuros, que se han atribuido al mismo, lleguen a la empresa y
- b. el costo del activo pueda ser medido de forma confiable.

## 1.6 Reconocimiento y medición

Este apartado fue tomado de resumen técnico de la NIC 38 *Activos Intangibles* emitida el 1 de enero de 2012. Incluye las NIIF con fecha de vigencia posterior al 1 de enero de 2012 pero no las NIIF que serán sustituidas

El reconocimiento de una partida como activo intangible exige, para la entidad, demostrar que el elemento en cuestión cumple:

(a) la definición de un activo intangible y

(b) el criterio de reconocimiento

Este requerimiento se aplicará a los costos soportados inicialmente, para adquirir o generar internamente un activo intangible, y para aquéllos en los que se haya incurrido posteriormente para añadir, sustituir partes del mismo o realizar su mantenimiento.

Un activo es identificable si:

- a. es separable, es decir, es susceptible de ser separado o dividido de la entidad y vendido, transferido, dado en explotación, arrendado o intercambiado, ya sea individualmente o junto con un contrato, activo identificable o pasivo con los que guarde relación, independientemente de que la entidad tenga la intención de llevar a cabo la separación; o
- b. surge de derechos contractuales o de otros derechos de tipo legal, con independencia de que esos derechos sean transferibles o separables de la entidad o de otros derechos y obligaciones.

Un activo intangible se reconocerá si, y sólo si:

- a. es probable que los beneficios económicos futuros que se han atribuido al mismo fluyan a la entidad; y
- b. el costo del activo puede ser medido de forma fiable.

El criterio de reconocimiento basado en la probabilidad siempre se considera satisfecho en el caso de los activos intangibles que son adquiridos independientemente o en una combinación de negocios.

Un activo intangible se medirá inicialmente por su costo. El costo de un activo intangible adquirido de forma independiente comprende:

- a. el precio de adquisición, incluidos los aranceles de importación y los impuestos no recuperables que recaigan sobre la adquisición, después de deducir los descuentos comerciales y las rebajas; y
- b. cualquier costo directamente atribuible a la preparación del activo para su uso previsto.

De acuerdo con la NIIF 3 *Combinaciones de Negocios*, cuando se adquiera un activo intangible en una combinación de negocios, su costo será su valor razonable en la fecha de adquisición. Cuando un activo adquirido en una combinación de negocios sea separable o surja de derechos contractuales o de otro tipo legal, existirá información suficiente para medir con fiabilidad su valor razonable.

De acuerdo con esta Norma y la NIIF 3 (revisada en 2008), una adquirente reconocerá un activo intangible de la adquirida, en la fecha de la adquisición, de forma separada de la plusvalía, con independencia de que el activo haya sido reconocido por la adquirida antes de la combinación de negocios. Esto significa que la adquirente reconocerá como un activo, de forma separada de la plusvalía, un proyecto de investigación y desarrollo en curso de la adquirida si el proyecto satisface la definición de activo intangible.

### 1.6.1 Medición posterior al reconocimiento

Una entidad seleccionará el modelo de costo o el modelo de revaluación como parte de su política contable. Si un activo intangible se contabiliza según el modelo de revaluación, todos los demás activos pertenecientes a la misma clase también se contabilizarán utilizando el mismo modelo, a menos que no exista un mercado activo para esa clase de activos.

**Modelo de costo:** con posterioridad a su reconocimiento inicial, un activo intangible se contabilizará por su costo menos la amortización acumulada y el importe acumulado de las pérdidas por deterioro del valor.

**Modelo de revaluación:** con posterioridad al reconocimiento inicial, un activo intangible se contabilizará por su valor revaluado, que es su valor razonable, en el momento de la revaluación, menos la amortización acumulada, y el importe acumulado de las pérdidas por deterioro del valor que haya sufrido. Para fijar el importe de las revaluaciones según esta Norma, el valor razonable se determinará por referencia a un mercado activo. Las revaluaciones se harán con suficiente regularidad, para asegurar que el importe en libros del activo, al final del periodo sobre el que se informa, no difiera significativamente del que podría determinarse utilizando el valor razonable.

Un mercado activo es un mercado en el que se dan todas las siguientes condiciones:

1. los bienes o servicios intercambiados en el mercado son homogéneos;
2. normalmente se pueden encontrar en todo momento compradores y vendedores; y
3. los precios están disponibles al público.

Si se incrementa el importe en libros de un activo intangible como consecuencia de una revaluación, dicho aumento se reconocerá en otro resultado global y acumulado en el patrimonio en una cuenta de superávit de revaluación. Sin embargo, el incremento se reconocerá en el resultado del periodo en la medida en que sea una reversión de un decremento por una revaluación del mismo activo reconocido anteriormente en el resultado del periodo. Cuando se reduzca el importe en libros de un activo intangible como consecuencia de una revaluación, dicha disminución se reconocerá en el resultado del periodo. Sin embargo, la disminución se reconocerá en otro resultado global en la medida en que existiera saldo acreedor en el superávit de revaluación en relación con ese activo.

## 1.7 Vida útil

- a. el periodo durante el cual se espera utilizar el activo por parte de la entidad;
- b. el número de unidades de producción o similares que se espera obtener del mismo por parte de una entidad.

Una entidad evaluará si la vida útil de un activo intangible es finita o indefinida y, si es finita, evaluará la duración o el número de unidades productivas u otras similares que constituyan su vida útil. La entidad considerará que un activo intangible tiene una vida útil indefinida cuando, sobre la base de un análisis de todos los factores relevantes, no exista un límite previsible al periodo a lo largo del cual el activo se espera que el activo genere entradas de flujos netos de efectivo para la entidad.

La vida útil de un activo intangible que surja de un derecho contractual o de otro tipo legal no excederá el periodo de esos derechos, pero puede ser inferior, dependiendo del periodo a lo largo del cual la entidad espera utilizar el activo. Si el derecho contractual o de otro tipo legal se hubiera obtenido por un plazo limitado que puede ser renovado, la vida útil del activo intangible sólo incluirá el periodo o periodos de renovación cuando exista evidencia que respalde la renovación por parte de la entidad sin un costo significativo.

Para determinar si se ha deteriorado el valor de los activos intangibles, la entidad aplicará la NIC 36 *Deterioro de Valor de los Activos*.

### 1.7.1 Activos intangibles con vidas útiles finitas

El importe amortizable de un activo intangible con una vida útil finita, se distribuirá sobre una base sistemática a lo largo de su vida útil. Importe amortizable es el costo de un activo, o el importe que lo haya sustituido, menos su valor residual. La amortización comenzará cuando el activo esté disponible para su utilización, es decir, cuando se encuentre en la ubicación y condiciones necesarias para que pueda operar de la forma prevista por la gerencia.

La amortización cesará en la fecha más temprana entre aquella en que el activo se clasifique como mantenido para la venta (o incluido en un grupo de activos para su disposición que se haya clasificado como mantenido para la venta) de acuerdo con la NIIF 5 *Activos No Corrientes Mantenedos para la Venta y Operaciones Discontinuas*, y la fecha en que se produzca la baja en cuentas del mismo. El método de amortización utilizado reflejará el patrón de consumo esperado, por parte de la entidad, de los beneficios económicos futuros derivados del activo. Si este patrón no pudiera ser determinado de forma fiable, se adoptará el método lineal de amortización. El cargo por amortización de cada período se reconocerá en el

resultado del periodo, a menos que otra Norma permita o exija que dicho importe se incluya en el importe en libros de otro activo.

Valor residual de un activo intangible es el importe estimado que la entidad podría obtener de un activo por su disposición, después de haber deducido los costos estimados para su disposición, si el activo tuviera ya la edad y condición esperadas al término de su vida útil. Se supondrá que el valor residual de un activo intangible es nulo a menos que:

- (a) haya un compromiso, por parte de un tercero, de comprar el activo al final de su vida útil; o
- (b) exista un mercado activo para el activo intangible, y:
  - (i) pueda determinarse el valor residual con referencia a este mercado; y
  - (ii) sea probable que ese mercado existirá al final de la vida útil del mismo.

Tanto el periodo como el método de amortización utilizado para un activo intangible con vida útil finita se revisarán, como mínimo, al final de cada periodo. Si la nueva vida útil esperada difiere de las estimaciones anteriores, se cambiará el periodo de amortización para reflejar esta variación. Si se ha experimentado un cambio en el patrón esperado de generación de beneficios económicos futuros por parte del activo, el método de amortización se modificará para reflejar estos cambios. Los efectos de estas modificaciones en el periodo y en el método de amortización, se tratarán como cambios en las estimaciones contables, según lo establecido en la NIC 8 *Políticas Contables, Cambios en las Estimaciones Contables y Errores*.

### 1.7.2 Activos intangibles con vidas útiles indefinida

Los activos intangibles con una vida útil indefinida no se amortizarán.

Según la NIC 36, la entidad comprobará si un activo intangible con una vida útil indefinida ha experimentado una pérdida por deterioro del valor comparando su importe recuperable con su importe en libros

- a. anualmente, y
- b. en cualquier momento en el que exista un indicio de que el activo puede haber deteriorado su valor.

La vida útil de un activo intangible que no está siendo amortizado se revisará cada periodo para determinar si existen hechos y circunstancias que permitan seguir manteniendo una vida útil indefinida para ese activo. Si no existen esas circunstancias, el cambio en la vida útil de indefinida a finita se contabilizará como un cambio en una estimación contable, de acuerdo con la NIC 8.

## 1.8 Métodos para medir activos intangibles

La valoración de la empresa ha sido una pieza clave en la historia de la gestión empresarial, ya que permite conocer su continuidad y supervivencia. Desafortunadamente, debido al elevado grado de subjetividad que implica, es difícil encontrar un método que permita realizar dicha valoración. Cuando hablamos de valoración se hace referencia al valor económico y financiero del activo intangible, es decir, monetario, no a su valor subjetivo. La medición de intangibles es vital para la correcta gestión de los mismos. Valoramos para conocer la calidad de la gestión. Los métodos de valoración de intangibles son simplificaciones de la realidad, aproximaciones al valor exacto. Se puede extraer a través de ellos una tendencia que muestre si los resultados que está obteniendo la empresa son mejores o peores que el último análisis. De este modo, el sistema de valoración de intangibles se puede asemejar a una báscula que marca peso de más: nunca dará el valor exacto, pero sí nos dará a conocer si el valor se ha incrementado o no.

Tanto en un tipo de metodología como en otro, es fundamental que la empresa consiga mantener su uso de forma continuada. Sería un sinsentido variar de modelo frecuentemente, ya que no se obtendrían resultados comparativos válidos. Se ha de tener en cuenta que cada método ofrece ventajas y desventajas en función del momento o situación en el que sea utilizado.

### 1.8.1 Métodos no financieros

Los métodos no financieros permiten mostrar la relación entre las actividades actuales y la capacidad de generar beneficio futuro. Con ellos, se ofrece una visión global de la estrategia de la empresa a largo plazo, minimizando la incertidumbre en la toma de decisiones. Ofrece por tanto, una información que los métodos financieros no brindan: información futura de generación de beneficio sobre actividades no contabilizadas.

– Ventaja: ofrecen una fotografía completa sobre la situación de una organización, permitiendo de un vistazo comprender cómo se encuentra su estado financiero y dónde es necesario realizar mejoras. Son modelos diseñados para complementar el esquema financiero. Son una herramienta que transmite cómo los recursos intangibles generan resultados financieros.

– Desventaja: su elevada individualización. Son dependientes de la situación en la que se realizan y deben por tanto ser adaptados para cada empresa de manera independiente. A causa de esto, hacer comparaciones resulta complicado. Además, al no obtener resultados económicos, su aceptación en el ámbito empresarial es menor ya que pueden generar grandes cantidades de datos difíciles de analizar y de

comunicar, sin la necesaria perspectiva puramente financiera. Por otro lado, el hecho de tener que usar indicadores tiene una serie de inconvenientes: a) es difícil de discriminar los indicadores o de clasificar las actividades de la empresa en ellos; b) muchas veces no están ligados entre ellos; c) son difícilmente comparables; d) son subjetivos; e) demasiados indicadores.

La Dra. Alvares, (2007, 2011) considera que la opción correcta es una combinación de los métodos financieros y los no financieros. Ya que, por un lado, los métodos financieros ofrecen datos fácilmente comparables con la situación de mercado, que ayudarían ampliamente en los acuerdos comerciales; mientras que, los datos no financieros son un soporte para la valoración y gestión.

Por lo tanto, el o los objetivos de un proyecto de valoración de activos intangibles, dependerá no solo de la elección de un método de valoración, y tampoco supone no sólo conocer las características de la empresa y de su entorno para optar por el más adecuado, sino también considerar el objetivo de dicha medición: transacción, gestión o contabilidad. En función de él, se ha de optar por una tipología de métodos u otra. Es por este motivo esencial conocer claramente el propósito del proyecto de valoración para obtener resultados válidos.

Del mismo modo, considero que los activos intangibles como apoyo en la toma de decisiones estratégicas: Valorar activos intangibles supone obtener una información de generación de valor muy valiosa para la empresa, y en este caso particular para la asociación civil. Es decir, los activos intangibles suponen un apoyo en la toma de decisiones estratégicas para su gestión de recursos.

El proceso de toma de decisiones estratégico en una empresa ha ido evolucionando en el tiempo desde una perspectiva clásica, donde sólo se tenían en cuenta los activos tangibles, a una integradora y adaptativa basada en el aprendizaje. Los activos intangibles influyen en la estrategia, y no a la inversa. Para Álvarez Villanueva, valorar activos intangibles supone obtener una información de generación de valor muy valiosa para la empresa, por lo que considera que debe ser tomada en cuenta ante cualquier planificación estratégica, tanto a corto como a medio y/o largo plazo.

Por lo cual no existe un método único de valoración de activos intangibles que permita su valoración de forma integral e independientemente de las circunstancias y del entorno de la empresa. De hecho, se concluye que esta utopía no debe ser perseguida, sino más bien se deben unificar criterios para obtener métodos comunes en cada enfoque. Sí es cierto que es necesaria una aliteración de métodos, con lo que se propone eliminar aquellos que son meras variaciones de los anteriores.

Aunque se debe mantener un abanico que permita la elección del más adecuado en función de los objetivos y el contexto.

## 1.9 El método Skandia para del Asociaciones Civiles

Es importante partir de diferenciar de una sociedad y una asociación, es algo que conviene tener claro en este trabajo de investigación. De manera general, el concepto de asociación se presenta como algo atractivo porque se vincula con ventajas fiscales que suponen un menor pago de impuestos. Sin embargo, a menudo se constituyen asociaciones que lo son tan solo de nombre, porque no reúnen las condiciones necesarias para gozar de la legislación que les es aplicable.

En primer lugar, debemos pararnos a pensar en la **finalidad que perseguimos con la creación de ambas entidades**. Una asociación es una reunión de individuos que acuerdan un fin común cuyo carácter no será predominantemente económico. Es decir, si yo pretendo montar un negocio para ganar dinero, no elegiré crear una asociación sino una sociedad. De ahí que no pueda realizarse cualquier actividad mediante una asociación.

Las asociaciones no persiguen el lucro de sus asociados, sino que suelen tener carácter benéfico, cultural, artístico, de atención a grupos vulnerables, cuidado del medio ambiente, etc., y actúan en aras de difundir o poner en práctica aquello que constituye su objeto social.

Las asociaciones se sostienen principalmente de los ingresos procedentes de las cuotas de los asociados, aunque también suelen recibir subvenciones y donaciones. Si obtienen beneficio, éste debe reinvertirse en el cumplimiento de los fines y objeto social recogidos en los estatutos de su fundación, es decir los establecidos en su acta constitutiva. Dichas subvenciones o donaciones nunca se repartirán entre las personas asociadas.

Podemos ver un ejemplo claro de lo que supondría una actividad propia de una asociación y lo que supondría el ejercicio de una actividad económica. Una asociación de baile regional realizaría una exhibición en un festival con el ánimo de los socios de difundir la cultura. Sin embargo, si realiza la misma actuación previo envío de un presupuesto a la organización y pactando una contraprestación dineraria, estaría entonces ejerciendo una actividad económica con fines lucrativos. En este último caso, **se trataría de una prestación de servicios** en nada diferente a la que podría realizar cualquier sociedad civil o mercantil.

Al ser las Asociaciones Civiles no lucrativas, resulta complicado que sus asociados presten atención a generar un proceso de valuación, ya que la valuación a sido

aplicada comúnmente a las sociedades que persiguen fines lucrativos, que les permitan tener opciones de inversión, expansión y mayores ganancias financieras.

Sin embargo, considero que las Asociaciones Civiles tiene mucho que ganar si son valuadas a través de otros métodos o modelos que no sólo consideren como primordial los activos tangibles, ya que éstos no sustentan su trabajo o prestigio en ellos. La valuación de una Asociación debe centrarse en el Capital Intelectual que se genera a través de los conocimientos y experiencia que adquieren sus profesionistas quienes trabajan de manera directa con la población objetivo a atender, a través de los servicios que ofrecen de manera gratuita.

La valuación de los intangibles en una Asociación Civil le brindaría la posibilidad de visualizar las debilidades y oportunidades que tiene, para mejorar sus procesos de gestión de recursos ante agencias internacionales, nacionales y locales, que de manera permanente publican subvenciones para Asociaciones Civiles sin fines de lucro; pero que para ser posibles candidata a una subvención deberá mostrar no sólo experiencia en sus métodos de intervención, sino mostrar solides organizacional, confiabilidad con su población de beneficiarias, contar con los perfiles profesionales adecuados y capacitados, con la estructura adecuada, entre otros.

Por lo que la valuación de una Asociación Civil, no sólo deberá realizarse a través de los métodos tradicionales que nos arroje la situación financiera de está, sino la situación de sus intangibles que les brinda mayores posibilidades de crecimiento antes sus posibles agentes financiadores.

Para lograra valuar una Asociación Civil existen diversos métodos, por ejemplo<sup>1</sup>,

**Métodos directos de capital intelectual (DIC):** Calculan el importe del valor de los activos intangibles mediante la identificación de sus diversos componentes. Una vez que dichos componentes han sido identificados, pueden ser directamente valuados, ya sea de forma individual o como un coeficiente agregado.

**Métodos de capitalización de mercado (MCM):** Calculan la diferencia entre la capitalización de mercado de la empresa y su capital contable como el valor de su capital intelectual, o bien de sus activos intangibles.

**Métodos de retorno sobre los activos (ROA):** A través de estas técnicas se obtiene una utilidad promedio del año para los activos intangibles. Dividiendo el mencionado promedio de activos intangibles entre el costo de capital promedio de la

---

<sup>1</sup> Palomo González, Miguel A. La evaluación de activos intangibles. Parte I. Los modelos. Ingeniería Industrial, FCQ-UANL.

compañía o por una tasa de interés, se puede obtener un valor estimado de sus activos intangibles o capital intelectual.

**Métodos de cuadros de mando (SC):** Los diversos componentes de los activos intangibles o capital intelectual son identificados y se generan indicadores que se reportan en gráficas y cuadros.

Los Métodos financieros SC, DIC, MCM Y ROA, son los basados en el uso de medidas financieras que muestran el valor del capital intelectual de la empresa, y que son utilizados en situaciones de fusión/compra y en evaluaciones/comparaciones del mercado, ya que valoran el capital intelectual monetariamente. Además, al ofrecer resultados económicos, se pueden realizar comparaciones entre compañías de la misma industria, o fusiones y adquisiciones.

Para el caso de una Asociación Civil, estos métodos no son los adecuados ya que no se pretende ni fusionarla ni comprar alguna otra Asociación con los mismos objetos sociales, además de que legalmente las Asociaciones Civiles tiene únicamente 99 años de vida, y al concluir su ciclo desaparecerán y deberán donar los activos intangibles adquiridos a otra Asociación Civil sin fines de lucro con objeto social similar.

El Modelo FIMIAM (Irena Rodov & Philippe Leliaert), también permite valuar el Capital Intelectual, es una metodología sencilla, que se ajusta a las variaciones en el mercado, lo cual no aplica a las Asociaciones ya que estas no cotizan en la bolsa de valores; este método de valuación valúa de manera subjetiva el Capital Intelectual.

El Modelo: Market to Book value (SternStewart y Luthy); es otro método de valuación del Capital Intelectual, el cual es relativamente estable, sin embargo en su proceso no da valores exactos del Capital Intelectual.

Otro método es el de la Tasa Q de Tobin (James Tobin); este ofrece una visión global y evita calcular tasas de rendimiento, permite una comparación entre empresas; sin embargo, para lograr esta valuación es muy complicada la recolección de la información y también depende de las fluctuaciones del mercado, el cual no aplica para las Asociaciones Civiles sin fines de lucro, pues como se ha mencionado anteriormente éstas no fluctúan en la bolsa de valores.

Existen otros métodos de valuación de intangibles con características similares a los mencionados anteriormente, que no posibilitan una valuación real del Capital Intelectual; y que sus indicadores no se ajustan a la naturaleza de las Asociaciones Civiles sin Fines de lucro.

Esta exploración de métodos de valuación de intangibles, retomada de la tesis doctoral de la Doctora de Cristina Álvarez Villanueva, como marco empírico permite

contar para el presente proyecto de valuación con información clara y precisa sobre los modelos de valuación de los activos intangibles.

Este análisis de los modelos de valuación de los activos intangibles, muestra y deduce claramente que no existe consenso en cuanto al tipo de método de valoración de activos intangibles a emplear. Cada uno ofrece unas ventajas o posee unos inconvenientes que deben ser considerados en función del momento o situación en el que sea utilizado. Pero es fundamental tener en cuenta que la elección de un método ha de conllevar mantener su uso en el tiempo, para poder tener unos resultados comparables y conclusivos.

La Dra. Alvares, (2007, 2011) considera que la opción correcta es una combinación de los métodos financieros y los no financieros. Ya que, por un lado, los métodos financieros ofrecen datos fácilmente comparables con la situación de mercado, que ayudarían ampliamente en los acuerdos comerciales; mientras que, los datos no financieros son un soporte para la valoración y gestión.

Por lo tanto, el o los objetivos de un proyecto de valoración de activos intangibles, dependerá no solo de la elección de un método de valoración, y tampoco supone no sólo conocer las características de la empresa y de su entorno para optar por el más adecuado, sino también considerar el objetivo de dicha medición: transacción, gestión o contabilidad. En función de él, se ha de optar por una tipología de métodos u otra. Es por este motivo esencial conocer claramente el propósito del proyecto de valoración para obtener resultados válidos.

Del mismo modo, considero que los activos intangibles como apoyo en la toma de decisiones estratégicas: Valorar activos intangibles supone obtener una información de generación de valor muy valiosa para la empresa, y en este caso particular para la asociación civil. Es decir, los activos intangibles suponen un apoyo en la toma de decisiones estratégicas para su gestión de recursos.

El proceso de toma de decisiones estratégico en una empresa ha ido evolucionando en el tiempo desde una perspectiva clásica, donde sólo se tenían en cuenta los activos tangibles, a una integradora y adaptativa basada en el aprendizaje. Los activos intangibles influyen en la estrategia, y no a la inversa. Para Álvarez Villanueva, valorar activos intangibles supone obtener una información de generación de valor muy valiosa para la empresa, por lo que considera que debe ser tomada en cuenta ante cualquier planificación estratégica, tanto a corto como a medio y/o largo plazo.

Por lo cual no existe un método único de valoración de activos intangibles que permita su valoración de forma integral e independientemente de las circunstancias y del entorno de la empresa. De hecho, se concluye que esta utopía no debe ser

perseguida, sino más bien se deben unificar criterios para obtener métodos comunes en cada enfoque. Sí es cierto que es necesaria una aliteración de métodos, con lo que se propone eliminar aquellos que son meras variaciones de los anteriores. Aunque se debe mantener un abanico que permita la elección del más adecuado en función de los objetivos y el contexto.

### 1.9.1 Método Skandia

La diferencia entre valor contable y valor de mercado de las empresas es problemática para la propia empresa, personal, accionistas (sobre todo pequeños inversores) y para el estado. Lo que da valor a la empresa son los factores dinámicos ocultos bajo sus activos y productos y para Skandia, empresa sueca de seguros y servicios financieros estos factores son básicamente de dos clases: capital humano (no es propiedad de la empresa) y capital estructural (propiedad de la empresa y negociable).

En 1991 Skandia nombra director del departamento corporativo de capital intelectual a Leif Edvinsson. En mayo de 1995 Skandia publicó el primer informe sobre capital intelectual como suplemento al informe financiero.

En la base del modelo Skandia tiene la idea de que el verdadero valor del rendimiento de una empresa está en su capacidad de crear valor sostenible persiguiendo una visión del negocio y su estrategia resultante. Partiendo de esa estrategia se puede determinar ciertos factores de éxito que es preciso maximizar.

Estos factores se pueden agrupar en cuatro áreas de enfoque: financiera, clientes, proceso, renovación y desarrollo y una quinta común la humana.

Combinando estos cinco factores se crea un nuevo modelo de presentar informes que Skandia llamó el navegador y da una descripción sistemática de la capacidad de la empresa para transformar capital intelectual en capital financiero

Resulta de suma importancia resaltar que el modelo Navigator Skandia, puntualiza que el capital intelectual no se limita a empresas lucrativas; que se puede aplicar igualmente a las entidades sin ánimo de lucro, al ejército, a las iglesias, hasta a los gobiernos.

En Skandia en 1992 surgen tres conceptos fundamentales:

El capital intelectual es información complementaria, de la información financiera, no información subordinada.

El capital intelectual es capital no financiero y representa el salto escondido entre valor de mercado y valor de libros.

El capital intelectual es una partida de pasivo, no del activo.

Por lo que el método Skandia menciona que, el valor de capital intelectual permite que los activos intangibles se pudieran convertir en rendimientos

financieros para la empresa; y para lograrlo se fija lo siguiente.

Identificar y realizar la visibilidad y mensurabilidad de los activos intangibles.

Captar y sostener la accesibilidad mediante tecnología de intercambios de conocimientos.

Cultivar y canalizar el capital intelectual por desarrollo profesional, entrenamiento e intercambio de información computadorizada.

Capitalizar y fortalecer agregando valor mediante un reciclaje más rápido de los conocimientos y aumento de la transferencia de destrezas y experiencia aplicada.

Surge una larga lista de valores ocultos que llevan a la definición capital humano + capital estructural = capital intelectual.

Por lo que el método Navigator Skandia, se puede definir como la búsqueda de otro lenguaje de informes dinámicos más allá de la administración. En particular, se encamina a destacar el proceso continuo de fortalecer la sostenibilidad de la organización a largo plazo y nutrir sus raíces para la generación sostenida del flujo de fondos.

El Navegador de Skandia surge de una matriz de necesidades, del deseo de vincular las distintas áreas de enfoque del capital intelectual, mostrar cómo actúan y colocarlas cronológicamente dentro de la empresa. Es un instrumento de desarrollo, organizador y guía para los usuarios y ayuda a gestionar la empresa.

Por lo antes expuesto, es que el modelo de Navigator Skandia es el más adecuado para valorar el Capital Intelectual de una Asociación Civil sin fines de lucro, como es el Colectivo Mujer Utopía A.C.

Para hacer una explicación más precisa del modelo Navigator Skandia, en el siguiente capítulo se detallar dicho modelo.

## CAPITULO II: EL CAPITAL INTELECTUAL SEGÚN EL MODELO NAVEGADOR DE SKANDIA

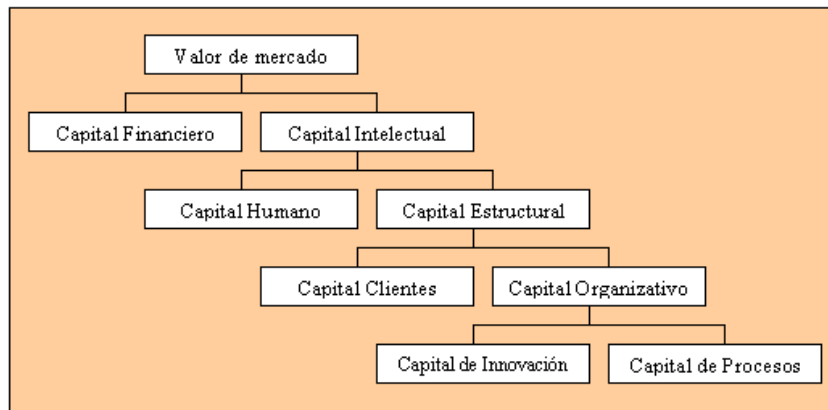
Los cambios que se han suscitado en los últimos años han provocado que el conocimiento y la información se conviertan en las herramientas generadoras de ventajas competitivas y éxito para las empresas y organizaciones lucrativas y no lucrativas. En el mundo moderno de los negocios la tendencia va enfocada hacia administrar el capital intelectual, el no tomarlo en cuenta puede implicar para las empresas y para las asociaciones civiles en un mediano o largo plazo “morir”.

Justo la tarea de las empresas y las asociaciones civiles como Colectivo Mujer y Utopía, es aprender a reaccionar ante los cambios, es necesario y de suma importancia reconocer cuales son las tendencias, ya que esto será la clave para la supervivencia de las mismas. Si las empresas y asociaciones quieren experimentar un verdadero cambio es necesario que comiencen a manejar todos sus activos y no solamente aquellos que son visibles. Es necesario crear una estrategia con el fin de manejar todos los elementos intangibles de la misma.

Existen diversos modelos para valorar los activos intangibles, también llamados Capital Intelectual, el cual tiene como objetivo administrar, evaluar y visibilizar el conocimiento y otros factores intangibles de las compañías, como lo expresan Edvinsson y Malone valorara lo que no se ve, pero que es sustancial para el crecimiento y sustentabilidad de las empresas y organizaciones.

Antes de comenzar a explicar en qué consiste el capital intelectual, es necesario especificar que el valor total de una compañía se divide en: capital financiero y capital intelectual, como se presentan en el siguiente esquema de la figura 1.

Figura 1



*Figura : Esquema de Valor de Mercado de Skandia  
Fuente: Edvinsson y Malone (1997)*

En 1991 Skandia AFS creó el primer departamento corporativo de capital intelectual y el director de éste fue Leif Edvinsson con el único objetivo de desarrollar nuevos instrumentos de medición y de esta forma visualizar el capital intelectual como un complemento más del balance general; pues que la práctica contable estaba dejando fuera este activo intangible de suma importancia que da un mayor valor a las empresas. Edvinsson señaló “Desde hace tiempo no dejaba de sorprenderme la paradoja fundamental de la inversión en los negocios modernos: si una compañía invierte en las cosas que la hacen competitiva, como capital humano y tecnología informática, a corto plazo sufre un deterioro de su estado de pérdida y ganancias, lo cual reduce el valor del balance general y en consecuencia reduce el valor en libros de la organización. En otras palabras, cuando más invierta la compañía moderna en su futuro, tanto menor es su valor en libros. Esto es absurdo. Necesitamos un nuevo sistema de valuación” Edvinsson; (1997), a través de Tesis UDLA; (2003)

Esto se vio reforzado por la creciente diferencia que se produce entre el valor de mercado y el de libros. Así, establecen que el valor de mercado de una compañía viene determinado por un capital financiero y unos valores ocultos que, en su conjunto, denominan capital intelectual. Este capital intelectual en un principio está formado por la suma de:

**Capital intelectual = Capital humano + Capital estructural**

A su vez, este capital estructural se divide en capital clientela + capital organizacional. El capital organizacional se compone de capital innovación + capital proceso. No obstante, recientes desarrollos del modelo de capital intelectual, mejorado por Saint-Onge (Molloy, 1995), consideran al capital clientela como una categoría separada, equivalente al capital humano y al estructural. Así:

**Capital intelectual = Capital humano + Capital estructural + Capital clientela**

El capital humano recoge todas las capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas y la experiencia de los empleados y directivos de la empresa. Además, incluye la creatividad e inventiva de la organización.

El capital estructural puede describirse como la infraestructura que incorpora, forma y sostiene el capital humano. Es también la capacidad organizacional que incluye los sistemas físicos usados para transmitir y almacenar el material intelectual. Según Brooking (1997) está formado por activos de infraestructura y de propiedad industrial. Por tanto, recoge diversos componentes que pueden agruparse en:

- a. Capital organizacional: la inversión de la empresa en sistemas, herramientas y filosofía operativa que acelera la corriente de conocimientos a través de la organización y hacia fuera mediante los canales de abastecimiento y distribución.
- b. Capital innovación: la capacidad de renovación y los resultados de la innovación en forma de derechos comerciales protegidos, propiedad intelectual y otros activos intangibles y talentos usados para crear y llevar rápidamente al mercado nuevos productos y servicios.
- c. Capital proceso: los procesos de trabajo, técnicas (tales como ISO 9000) y programas para empleados que aumentan y fortalecen la eficiencia de la producción o la prestación de servicios.
- d. Capital clientela: recoge las relaciones con clientes y su lealtad.

A partir de esta consideración del capital intelectual se propone la manera de medirlo, teniendo en cuenta que cualquier valoración que se haga no sólo debe contener indicadores pertinentes sino también presentar esas medidas en una forma que sea fácilmente inteligible, aplicable y comparable con otras empresas. Además, debe ser un instrumento de navegación que lleve en su conjunto a producir un significado comprensible de la capacidad futura y sostenible de producir beneficios, para lo que necesita de un formato, que denominan navegador de negocios o de Skandia, de la forma siguiente:

Figura 2



Fuente: Edvinsson, L. y Malone, M.S. (1999:90).

Como se puede observar no se compone de tipos de capital sino de cinco áreas de enfoque donde la empresa concentra su atención. Básicamente es una “casa” en la que el triángulo superior representa el desván, que es el enfoque financiero (información que se desprende de las cuentas anuales), descendiendo de la techumbre se entra en el capital intelectual a través de las paredes de la casa, esto es, al presente y a las actividades de la empresa que se enfocan en él. Éstas son el enfoque clientela y el de proceso. Por último, el rectángulo inferior, la base de la casa, mira al futuro, es decir, el enfoque de renovación y desarrollo. Existe un último enfoque que se encuentra en el centro de la casa, pues es el corazón, la inteligencia y el alma de la organización.

Además, como fuerza activa en la empresa, toca todas las demás regiones del capital intelectual. Se está haciendo referencia al enfoque humano (capacidades, competencias, experiencia, etc.).

Un proceso de medición del capital intelectual basado en este navegador detecta cualquier excitación de la empresa, agotamiento, tensión, debilidad y enfermedad. A partir de aquí, se plantea cómo medirlo y presentarlo.

*Enfoque financiero.* Constituye el pasado y está integrado por las cuentas anuales y el informe de gestión por lo que es necesaria una capitalización financiera que sea capaz de filtrar, traducir y medir cómo marcha la empresa. Para ello, proponen indicadores de capital financiero que deben captar los activos verdaderamente valiosos de la empresa.

En este sentido, en modelo Skandia presenta cuidadosamente las actividades financieras de sus divisiones y encontró los veinte indicadores en los cuales se pueda basar el valuador para dar el justo valor a los activos intangibles y/o capital intelectual, los cuales son los siguientes:

#### INDICADORES FINANCIEROS DE SKANDIA

---

1. Activos financieros (\$)	11. Rentabilidad de los capitales propios (%)
2. Activos financieros/empleado (\$)	12. Beneficio de las actividades ordinarias (\$)
3. Ingresos/empleado (\$)	13. Valor de mercado (\$)
4. Ingresos/activos administrados (%)	14. Valor de mercado/empleado (\$)
5. Ingresos por primas seguros (\$)	15. Rendimiento sobre valor neto de activos (%)
6. Ingreso/primas provenientes de nuevos negocios (\$)	16. Rendimiento sobre valor neto resultante del gasto en un nuevo negocio (\$)
7. Facturación/empleado (\$)	17. Valor añadido/empleado (\$)
8. Tiempo del cliente/atención del empleado (%)	18. Gasto en informática/gasto administrativo (%)
9. Resultado de la actividad aseguradora/empleado (\$)	19. Valor añadido/empleados en informática (\$)
10. Proporción de pérdidas en comparación con promedio del mercado (%)	20. Inversiones en informática (\$)

---

*Enfoque de cliente.* Se trata de encontrar aquellas medidas que mejor capten y expliquen la nueva realidad de relaciones empresa-cliente eficiente y sensatez. Los indicadores que se establecen deben captar acumulativamente el flujo de las relaciones entre una empresa y sus clientes actuales y potenciales: tipo de cliente, duración del cliente, papel del cliente, apoyo al cliente, éxito con el cliente. Por lo tanto, el modelo Skandia presentó la siguiente lista de indicadores:

#### INDICADORES DE CLIENTES DE SKANDIA

---

1. Cuota de mercado (%)	11. Ingreso bruto de arrendamientos/empleado (\$)
2. Número de cuentas (#)	12. Número de contratos (#)
3. Clientes perdidos (#)	13. Ahorro/contrato (\$)
4. Accesibilidad por teléfono (%)	14. Puntos de venta (#)
5. Pólizas sin rescate (%)	15. Número de fondos (#)
6. Puntuación de clientes (%)	16. Número de directivos de fondos (#)
7. Visitas de los clientes a la empresa (#)	17. Número de clientes internos de informática (#)
8. Días dedicados a visitar a los clientes (#)	18. Número de clientes externos de informática (#)
9. Cobertura de mercado (%)	19. Número de contratos/informática-empleado (#)
10. Índice de inmuebles desocupados (%)	20. Capacidad de clientes en informática (%)

---

*Enfoque de procesos.* Tiene que ver con el papel de la tecnología como herramienta para sostener la empresa y crear valor. Esta tecnología tiene un coste muy importante, por lo que su medición es básica. Para ello hay que desarrollar un sistema de medición que tenga en cuenta los cuatro tipos de errores en infraestructura tecnológica, esto es, índices de proceso que permitan:

- a. Valorar las tecnologías de proceso únicamente cuando contribuyan al valor de la firma.
- b. Vigilar la edad y el apoyo actual por parte del vendedor para la tecnología de proceso de la empresa.
- c. Medir, no sólo especificaciones de rendimiento del proceso, sino su aportación de valor real a la productividad empresarial.
- d. Incorporar un índice de rendimiento de proceso en relación con metas establecidas de rendimiento de proceso.

A través esos enfoques fue que el modelo Skandia consideró los siguientes indicadores para valorar de manera adecuada lo que no se ve, y brinda un valor más alto a las empresas:

## INDICADORES DE PROCESOS DE SKANDIA

1. Gasto de administración/activos manejados (#)	10. Gasto administrativo/empleado (\$)
2. Gasto de administración/ingresos totales (#)	11. Gasto en tecnología informática (TI)/empleado (\$)
3. Coste de los errores administrativos/ventas (%)	12. Gasto en TI/gasto administrativo (%)
4. Rendimiento de las inversiones comparando con la media del sector (%)	13. Personal de TI/personal total (%)
5. Tiempo de procesamiento, desembolsos (#)	14. Gasto administrativo/total primas (%)
6. Contratos registrados sin errores (#)	15. Capacidad de TI (#)
7. Operaciones desarrolladas por empleado y mes (#)	16. Inversión en TI (#)
8. Ordenadores personales/empleado (#)	17. Empleados que trabajan en su casa/total de empleados (%)
9. Ordenadores portátiles/empleado (#)	18. Competencia de los empleados en TI (#)

**Enfoque de renovación y desarrollo.** Trata de captar las oportunidades que definen el futuro de la empresa. Éstas se encuentran en los clientes (cambios, hábitos, etc.), en el atractivo del mercado (inversión en investigación de mercado, % que se dedica a mercados actuales, etc.), en los productos y servicios (nuevos servicios, innovación, vida de los productos, etc.), en los socios estratégicos (inversiones en el desarrollo y comunicación de éstos, etc.), en la infraestructura (adquisiciones, etc.) y en los empleados (nivel de formación, metas, etc.), para el caso del enfoque de renovación y desarrollo Skandia propuso los siguientes indicadores:

TABLA 3.11. INDICADORES DE RENOVACIÓN Y DESARROLLO DE SKANDIA

1. Gasto en desarrollo de competencias/empleado (\$)	11. Gasto en formación/gasto administrativo (%)
2. Índice de empleados satisfechos (#)	12. Margen proveniente de nuevos lanzamientos (%)
3. Gasto en marketing/cliente (\$)	13. Aumentos en margen neto (%)
4. Gasto en marketing/activos manejados (\$)	14. Gasto de desarrollo de negocios/gasto administrativo (%)
5. Participación en horas de "método y tecnología" (%)	15. Proporción de empleados menores de 40 años (%)
6. Participación en horas de formación (%)	16. Gasto en TI para desarrollo/gasto en TI (%)
7. Participación en horas de desarrollo (%)	17. Gasto en TI para formación/gasto en TI (%)
8. Gasto en I+D/gasto administrativo (%)	18. Recursos de I+D/recursos totales (%)
9. Gasto en TI/gasto administrativo (%)	
10. Gasto en formación/empleado (\$)	

**Enfoque humano.** Es el más difícil de medir, lo cual explica todas las investigaciones que se han efectuado al respecto. El problema de medir las competencias actuales

de los empleados, combinado con los estilos radicalmente nuevos de trabajo (coexisten en la empresa poblaciones muy distintas de empleados) y los modelos administrativos, hace que sea ardua su medición. No obstante, Skandia cree que se puede llevar a cabo. El reto es fijar las medidas básicas para la productividad de empleados y directivos, así como para la infraestructura necesaria para servir a esos grupos, y luego ir avanzando en los años venideros, identificando los cambios a medida que se van produciendo y establecer técnicas comunes para medirlos. Skandia, estableció, en un principio, los siguientes indicadores:

#### INDICADORES HUMANOS DE SKANDIA

1. Índice de liderazgo (%)	7. Promedio de años de servicio en la empresa (#)
2. Índice de motivación (%)	8. Número de directivos (#)
3. Índice de empleados con responsabilidades (de 1000) (#)	9. Número de mujeres directivas
4. Número de empleados (#)	10. Gasto en formación/empleado (\$)
5. Número de empleados/número de empleados en alianzas (%)	11. Promedio de edad de los empleados (#)
6. Rotación de empleados (%)	12. Proporción de empleados menores de 40 años (%)
	13. Tiempo de formación (días/año) (#)

Además de todo lo anterior, Edvinsson y Malone consideran que este sistema de medición salva el abismo tradicional que hay entre las empresas comerciales y las instituciones sin ánimo de lucro, lo que supone un cambio importante, ya que se puede comparar el valor de todas las instituciones de la sociedad. En este sentido, proponen establecer una medida que determine el capital intelectual de una organización. Así, éste puede venir definido por la siguiente ecuación:

$$\text{Capital intelectual organizacional} = i C$$

Donde:

C: valor del capital intelectual, en unidades monetarias

i: coeficiente de eficiencia con que la organización está usando ese capital

Por lo tanto, el reto es cómo computar estas dos cifras. Si empezamos por la (C), que es la medida absoluta, ya que es el valor central del navegador, implica elegir indicadores representativos de los cinco enfoques, teniendo en cuenta que se entrecruzan referencias de cada uno de ellos con la medida monetaria que contiene. Algunos son razones aritméticas, de modo que hay que multiplicar por el denominador para eliminarlos, debiendo desaparecer las redundancias, así como

cualquier partida que pertenezca al balance de situación. De esta forma, se llega a establecer alrededor de veinte indicadores que Skandia considera manejables para realizar medidas y cálculos fácilmente. Aunque éstos no acercan a un valor factible, ya que pueden faltar otros, es mejor que nada. Esta lista es la siguiente:

#### INDICADORES DE MEDIDA ABSOLUTA DE CAPITAL INTELECTUAL (C)

1. Ingresos resultantes de operación de nuevos negocios (nuevos programas/servicios)	14. Formación especial para empleados sin base en la empresa
2. Inversión en desarrollo de nuevos mercados	15. Inversión especial en formación, comunicación y apoyo para empleados con contrato indefinido de tiempo completo
3. Inversión en desarrollo del sector	16. Programas especiales de formación y apoyo para empleados temporales de tiempo completo
4. Inversión en desarrollo de nuevos canales	17. Programas especiales de formación y apoyo para empleados temporales de medio tiempo
5. Inversión en TI para ventas, servicio y apoyo	18. Inversión en desarrollo de sociedades y operaciones conjuntas
6. Inversión en TI para administración	19. Actualización de sistemas de intercambio electrónico de datos
7. Variación en la inversión en TI	20. Inversión en identificación de marca (logo/nombre)
8. Inversión en apoyo de clientes	21. Inversión en patentes nuevas, copyright
9. Inversión en servicio a clientes	
10. Inversión en formación de clientes	
11. Gasto en clientes no relacionados con productos	
12. Inversión en desarrollo de competencia de los empleados	
13. Inversión en apoyo y formación de empleados para nuevos productos	

Esta lista contiene grupos temáticos. El primer grupo (1-4) recalca el desarrollo de nuevos negocios, el segundo (5-7) la inversión en tecnologías de la información (TI), seguido del desarrollo de la clientela (8-11), de los empleados (12-17) y de sociedades (18-19), y finalmente marcas y propiedad intelectual (20-21).

Esta lista no es definitiva y además únicamente destaca la capacidad de futuros beneficios, mientras que el capital intelectual también comprende las capacidades actuales, y para eso se podría crear un nuevo cuadro.

Una vez que se tiene la lista, hay que tener en cuenta que una inversión mala o mal dirigida es peor que ninguna inversión, por lo que el paso siguiente es crear una cifra de contrapeso que ponga a prueba estas inversiones enfrentándolas con la productividad en la vida real, la creación de valor y la valoración de los usuarios.

Esto es, un coeficiente de eficiencia del capital intelectual (i). Para ello, del navegador se deben tomar únicamente los porcentajes y proporciones, los índices, eliminando otra vez las redundancias y aplicando algunos juicios subjetivos:

## ÍNDICES DEL COEFICIENTE DE EFICIENCIA DEL CAPITAL INTELECTUAL (i)

---

1. Cuota de mercado (%)	6. Índice de horas de formación (%)
2. Índice de satisfacción de clientes (%)	7. Rendimiento/meta de calidad (%)
3. Índice de liderazgo (%)	8. Retención de empleados (%)
4. Índice de motivación (%)	9. Eficiencia administrativa/ingresos (recíproco de errores administrativos/ ingresos) (%)
5. Índice de recursos de I+D / recursos totales (%)	

---

Estos índices deben ser susceptibles de combinarse en un solo porcentaje que refleje el grado de eficiencia, para ello, cada uno debe aumentar de valor según se desempeñe la empresa. Para ello, proponen la ecuación siguiente  $i = (n/x)$  donde:

n: es igual a la suma de los valores decimales de los nueve índices de eficiencia

x: es el número de esos índices, en definitiva, determinar el promedio de los índices

Por ejemplo, si una empresa tiene los siguientes valores:

### EJEMPLO DE ÍNDICES DEL COEFICIENTE DE EFICIENCIA DEL CAPITAL INTELECTUAL (i)

---

1. Cuota de mercado (%) = 0,46	6. Índice de horas de formación (%) = 0,95
2. Índice de satisfacción de clientes (%) = 0,78	7. Rendimiento/meta de calidad (%) = 0,91
3. Índice de liderazgo (%) = 0,45	8. Retención de empleados (%) = 0,87
4. Índice de motivación (%) = 0,53	9. Eficiencia administrativa/ingresos (%) = 0,91
5. Índice de recursos de I+D (%) = 0,93	

---

Esto da un coeficiente de eficiencia de  $i = 75\%$  (6,79/9). Si el valor absoluto de capital intelectual de la empresa es de 200 millones, el nivel de este aprovechamiento de este capital intelectual asciende a:

$$I \cdot C = 0,75 (200 \text{ millones}); 150 \text{ millones}$$

En definitiva, este modelo es hoy en día uno de los más desarrollados, debido, entre otras razones, al establecimiento de indicadores precisos para valorar cada uno de los componentes del capital intelectual, de manera que se observe cómo evolucionan a lo largo de los años; incluso se llega a establecer una medida que determine cuánto supone el capital intelectual de su organización y, además, se viene aplicando de manera efectiva y satisfactoria durante seis años.

Aunado a que por las características con las que cuentan las sociedades civiles como:

- No lucrativas
- No generan ganancias
- No acumulan capital
- entre otras.

Es que resulta el modelo de valuación más adecuado para valorar una asociación civil sin fines de lucro, la cual centra su principal valor en el Capital Intelectual, ya que a través de este es que se gestionan proyectos, se brinda servicios, se genera información, se generan vínculos con otros actores y se mantiene la credibilidad y confianza de las beneficiarias.

El que una asociación civil sin fines de lucro como lo es Colectivo Mujer y Utopía A.C., sea valuada con el modelo Skandia, le posibilitara la asociación contar con elementos para poder tomar mejores decisiones respecto a: qué tipo de agencias financiadoras envía proyectos, aumentar su sustentabilidad, invertir en la capacitación de su personal, abrirse a prestar otro tipo de servicios, a generar alianzas y vinculaciones, y aumentar su competitividad ante otras Asociaciones del mismo ramo con más años de existencia y que presentan proyectos en las mismas agencias financiadoras.

En el siguiente capítulo de este trabajo se aplicará lo ya descrito en este capítulo sobre el Modelo Skandia, para hacer una valuación acorde al perfil y contexto en el que se encuentra Colectivo Mujer y Utopía A.C.

## **CAPÍTULO III: ANTECEDENTES DE LA ASOCIACIÓN CIVIL COLECTIVO MUJER Y UTOPIA A.C.**

El Colectivo Mujer y Utopía A.C, es una asociación civil sin fines de lucro reconocida a nivel estatal, nacional e internacional tanto por instituciones gubernamentales y otras organizaciones civiles sin fines de lucro, por los diversos servicios de capacitación, atención e investigación que realiza en materia de desarrollo estratégico de las mujeres.

Es una asociación civil 100% mexicana, ubicada en el estado de Tlaxcala; que inició sus actividades en agosto del 2004, iniciando como un Colectivo que inicialmente genera capital social para con ello lograr su capitalización física en un lapso de tiempo de un año; por lo que el 13 de diciembre del 2006 se constituye legalmente como una Asociación Civil sin fines de lucro; siendo la primer asociación del estado en atender de manera estratégica los problemas sociales que aquejan a las mujeres de Tlaxcala, a través de proyectos estratégicos desde un enfoque de desarrollo social, en derechos humanos y género.

Su sustento es la experiencia que ha generado en sus casi diez años de trabajo en la planeación, elaboración e implementación de sus proyectos estratégicos, que le ha posibilitado generar capitalizarse a través de la gestión de recursos de intervención social en diferentes niveles, los cuales van desde el nivel municipal, estatal, nacional e internacional, obteniendo hasta el momento 30 financiamientos para el desarrollo de sus principales servicios, servicios que se han extendido al ámbito nacional.

En diversas ocasiones a recibido reconocimientos por la gran aportación social que realiza, siendo uno de ellos el Premio Latinoamericano 2012 que otorga La Coalición Latinoamérica en contra del Trafico y Trata de Mujeres, Adolescentes y Niñas.

### **3.1 Proyecto de valuación**

El Colectivo Mujer y Utopía A.C., tiene establecido un sistema por medio del cual se gestiona sus recursos económicos y materiales, así como la aplicación de gastos; los registros contables muestran cada una de sus erogaciones efectuadas por las adquisiciones de propiedades y equipo se reflejan en el Estado de Ingresos, Gastos e Inversiones y, al mismo tiempo, se registran como activos y patrimonio.

Su administración financiera se realiza mediante un presupuesto de ingresos, gastos e inversiones, por lo que se considera necesario adjuntar cómo se integra tanto el presupuesto de ingresos como de egresos.

El presupuesto del Colectivo Mujer y Utopía A.C., se integra por el subsidio del Agencias Internacionales, Gobierno Federal, Gobiernos Municipal, y muy

mínimamente por recursos propios. Los recursos propios provienen de la venta de productos y servicios que ofrece la Asociación.

A continuación, se presenta la conformación del presupuesto de ingresos:

### 3.2 Ingresos 2008-2015

**Tabla 1. Ingresos 2008-2015**

<b>AÑO</b>	<b>GESTIÓN INTERNACIONAL</b>	<b>%</b>	<b>GESTIÓN NACIONAL</b>	<b>%</b>	<b>GESTIÓN MUNICIPAL</b>	<b>%</b>	<b>INGRESOS PROPIOS</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>
2008	\$0.00	0.00	\$749,900.00	99.80	\$0.00	0.00	\$1,500.00	0.20	\$751,400.00
2009	\$0.00	0.00	\$761,000.00	88.08	\$100,000.00	11.57	\$3,000.00	0.15	\$864,000.00
2010	\$0.00	0.00	\$550,000.00	64.52	\$300,000.00	35.19	\$2,500.00	0.29	\$852,500.00
2011	\$1,114,173.00	55.37	\$885,200.00	43.99	\$10,000.00	0.50	\$3,000.00	0.15	\$2,012,373.00
2012	\$2,173,639.00	76.58	\$648,700.00	22.86	\$12,000.00	0.42	\$4,000.00	0.14	\$2,838,339.00
2013	\$782,109.14	46.52	\$477,300.00	23.39	\$417,034.50	24.81	\$4,800.00	0.29	\$1,681,243.64
2014	\$2,132,964.63	58.94	\$1,480,812.00	40.92	\$0.00	0.00	\$4,800.00	0.13	\$3,618,576.63
2015	\$0.00	0.00	\$1,734,160.00	99.72	\$0.00	0.00	\$4,800.00	0.28	\$1,738,960.00
<b>Fuente:</b> información otorgada por el área administrativa contables de la Asociación.									

### 3.2 Egresos 2008-2015

**Tabla 2. Egresos 2008-2015**

<b>AÑO</b>	<b>RECURSOS HUMANOS</b>	<b>%</b>	<b>INVESTIGACIÓN</b>	<b>%</b>	<b>GESTIÓN</b>	<b>%</b>	<b>ADMINISTRACIÓN</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>
2008	\$333,630.00	45.00	\$185,350.00	25.00	\$37,070.00	5.00	\$195,350.00	25.00	\$751,400.00
2009	\$345,600.00	40.00	\$216,000.00	25.00	\$86,400.00	10.00	\$216,000.00	25.00	\$864,000.00
2010	\$341,000.00	40.00	\$127,875.00	15.00	\$127,875.00	15.00	\$255,750.00	30.00	\$852,500.00
2011	\$905,567.85	45.00	\$402,474.60	20.00	\$201,237.30	10.00	\$503,093.25	25.00	\$2,012,373.00
2012	\$1,419,169.50	50.00	\$510,901.02	18.00	\$283,833.90	10.00	\$624,434.58	25.00	\$2,838,339.00
2013	\$1,206,758.30	54.81	\$0.00	0.00	\$304,841.30	13.85	\$689,919.70	31.34	\$2,201,519.30
2014	\$1,483,625.85	41.00	\$437,949.32	12.10	\$178,880.71	4.95	\$1,518,120.75	41.95	\$3,618,576.63
2015	\$1,429,817.78	62.60	\$0.00	0.00	\$186,649.47	8.17	\$667,699.83	29.23	\$2,284,167.08
<b>Fuente:</b> información otorgada por el área administrativa contables de la Asociación.									

### 3.4 Bienes tangibles

**Tabla 3. Bienes tangibles.**

<b>Descripción del bien</b>	<b>Cantidad</b>
<b>Equipo de computo</b>	
Computadora de escritorio	9
Laptop	10
Video proyector	2
Fotocopiadora	1
Impresora Laser	2
Impresora multifuncional	1
Grabadora de voz	2
Grabadora de voz con entrada USB	2
Cámara fotográfica semiprofesional	1
Cámara fotográfica	2
Bocina para audio entrada USB/tripie	1
<b>Mobiliario de oficina</b>	
Archiveros	11
Escritorio	12
Sillas acojinadas	17
Sillas de espera	16
Pizarrón blanco	2
Mesa de reuniones	1
Sillones color café	3
Cafetera de uso diario	3
Archiveros con tres gavetas	2
Archivero con dos gavetas	1
Estante	2
Librero tres niveles	1
Ventilador	1
Horno de microondas	1
Refrigerador	1

### 3.5 Bienes intangibles

Los bienes intangibles del Colectivo Mujer y Utopía A.C., son diversos entre los más importante se tienen:

**Vinculación internacional:** estas se refieren a los vínculos que se ha ido abriendo a través de su trabajo la Asociación, para la gestión de sus recursos económicos, entre ellas cuenta con vínculos con la Embajada de la Unión Europea en México, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, delegación México, UNODC de Naciones Unidas, entre otros.

**Vinculación Nacional:** estas se refieren a los vínculos establecidos con espacios de gestión de recursos en el ámbito nacional, entre ellos, el Instituto Nacional de la Mujeres, Instituto de Desarrollo Social (INDESOL), Secretaria de Desarrollo Social (SEDESOL), Semillas A.C., Instituto Federal Electoral, Instituto Nacional de la Juventud, entre otros.

**Vinculación municipal:** Esta refiera a los vínculos que en cada administración municipal la Asociación genera, para gestionar proyectos de consultoría con Institutos Municipales de la Mujer de diversos estados de la República Mexicana.

La organización con el paso del tiempo ha ido ganando reconocimiento por el trabajo que realiza, este reconocimiento es desde ámbito estatal, federal e internacional. En 2012 gana el Quinto Premio al Reconocimiento Latinoamericano por la Vida y Seguridad de las Mujeres y Niñas en América Latina y el Caribe, otorgado por la Coalición Latinoamérica contra el tráfico y trata de mujeres, niñas y adolescentes. En 2011 y 2012 ha sido invitada a formar parte de Consejos Estatales y Nacionales, como ha sido el caso del Comité Estatal para la Prevención y Atención de la Trata de Personas en Tlaxcala, el Observatorio Latinoamericano contra el Tráfico y Trata de personas, Capitulo México, al Tribunal Permanente de los Pueblos con sede en Roma, Capitulo México en la mesa de Violencia de Género y Femicidio.

A sido parte del grupo de trabajo para elaborar en 2012 el Diagnóstico Nacional contra la Trata de Personas en México, a cardo de la UNODC de Naciones Unidas; realizando trabajaos de vinculación 2012 la Embajada de Estados Unidos para la presentación de experiencia en atención de mujeres.

Desde su creación el Colectivo Mujeres y Utopía a la fecha ha publicado 15 documentos, entre ellos diagnósticos estatales, propuesta co-educativas, un software de registro y documentación, guías de atención, etc.,

A la fecha la Asociación ha gestionado 23 proyectos en diversos niveles como el Internacional, nacional y municipal.

Esta son los elementos y características que hace posible realizar una valuación sobre los activos tangibles e intangibles de la Asociación Civil Colectivo Mujeres y Utopía, que nos permita conocer su valor para crear estrategias que le permitan poder tomar mejores decisiones respecto a: qué tipo de agencias financiadoras envía proyectos, aumentar su sustentabilidad, invertir en la capacitación de su personal, abrirse a prestar otro tipo de servicios, a generar alianzas y vinculaciones, y aumentar su competitividad ante otras Asociaciones del mismo ramo con más años de existencia y que presentan proyectos en las mismas agencias financiadoras.

## **CAPITULO IV: VALORACIÓN DEL COLECTIVO MUJER Y UTOPIA CON BASE EN LOS MÉTODOS FINANCIEROS TRADICIONALES**

La valoración financiera, permite a las empresas conocer su situación económica en el mercado, estableciendo así un análisis que permita determinar las fortalezas y falencias en la administración de los recursos de la compañía, y de igual forma la generación de valor de las mismas. A pesar de que la valoración financiera tradicional no valora el capital intelectual, es relevante realizarla al momento de establecer el verdadero valor de una empresa, dicho análisis es un complemento importante para valoraciones con mayor alcance, y representan una base o punto de partida para estas.

Dado lo anterior, antes de aplicar el modelo Navigator Skandia, se deben considerar diferentes análisis y valoraciones financieras que servirán como un punto de comparación entre ambos. Por lo anterior se realizó un estudio de la situación actual de Asociación Civil, Colectivo Mujer y Utopía, que abarca los años 2013 – 2015, a partir de un análisis vertical y horizontal, un análisis de liquidez y posteriormente se realizará un análisis de proyecciones del balance general y del estado de resultados, donde se calcularán diferentes indicadores como el valor presente neto, la tasa interna de retorno, el flujo de caja libre, y el valor económico agregado, que permitan establecer un panorama futuro de la Asociación.

Para dar inicio a este análisis financiero, es importante reconocer ciertos factores que inciden en la Asociación, y que la diferencia del resto de asociaciones; el principal factor a considerar es que, en este tipo de entidades, los asociados no esperan ningún lucro o rendimiento en la operación de la Asociación; lo anterior es importante dado la concepción generalizada de que la empresa tiene como finalidad generar valor y utilidades a sus propietarios, satisfaciendo las necesidades de mercado.

Las asociaciones independientemente de que su fin no es el lucro, procuran satisfacer las necesidades de un grupo objetivo, representado por las comunidades vulnerables con las que trabajan; por lo cual deben realizar una correcta gestión financiera que la permita subsistir y lograr sus objetivos sociales, y de igual forma se ven en la obligación de generar valor para sí mismas, el cual les permitirá expandirse y aumentar su nivel de intervención y cobertura, de tal forma que su gestión contribuya al mejoramiento de la calidad de vida de un número mayor de comunidades.

Este análisis permitirá establecer el valor Contable del Asociación en el año 2015, y proyectar las operaciones de la Asociación, para poder establecer cuál será su grado de crecimiento a nivel financiero.

#### **4.1 Análisis financiero actual (2013 – 2015)**

Este análisis busca determinar el estado actual de la Asociación con base en el análisis vertical, horizontal y de indicadores de liquidez resultantes de los estados financieros de los tres años de operación del Colectivo Mujer y Utopía A.C.

#### **4.2. Análisis Vertical o de Participación**

El análisis vertical de los estados financieros permite ver las participaciones de cada uno de los diferentes rubros entre el total de estos, dicha participación puede ser analizada año tras año con el fin de examinar los factores que influyen en que estas aumenten o disminuyan.

En cuanto al estado de resultados (Ver tabla 4), este análisis arroja que, en primera instancia el margen de excedente año tras año ha tenido una tendencia positiva, entre el total de ingresos de la Asociación, evidenciando así, una optimización en el manejo de recursos y de activos, los cuales, dado el uso mayor de la capacidad instalada, disminuyen los costos de la Asociación; al ser esta una Asociación de servicios sociales, esta optimización de recursos está ligada al aumento de la operación, abarcando un mayor número de comunidades, a través de una correcta asignación de los profesionistas de cada área, la cual permite que está no se vea en la necesidad de contratar un mayor número de profesionistas que aumente el costo de salario, procurando no sobrecargar a estos de trabajo. Los márgenes de excedentes para los años de operación de la compañía han sido de 17%, 20.9%, 24.5 % para 2013, 2014 y 2015 respectivamente.

En cuanto al costo de servicio, este ha tenido participaciones de 71.4%, 67.1%, 61.5% entre 2013 y 2015, dicha participación ha disminuido dado la correcta gestión de la capacidad instalada planteada anteriormente; este costo global es clasificado entre las áreas de acción que tienen la Asociación, donde el área de atención a la mujer representan el 91.4%, 92.2% y 91.1% del total de ingresos para los años 2013, 2014 y 2015 respectivamente, mientras que los costos de actividades de capacitación pertenecientes a el área de promoción y capacitación, representan 8.6%, 7.8%, 8.9% del total de ingreso para los mismos años. Es importante resaltar el aumento en la participación de los programas sociales los cuales pasaron del 8.6% en 2013 a 8.9% en 2015, dado un mayor número de proyectos desarrollados por esta área.

Los gastos operacionales, los cuales son generados en el área administrativa y financiera de la Asociación, representan, un 11.6%, 11.9% 14% entre 2013 y 2015, se observa que esta participación, aunque de forma mínima ha venido aumentando en los tres años de operación de la Asociación.

En relación al balance general (Ver tabla 5), se debe analizar en primera instancia la participación del pasivo y del patrimonio total, la cual ha sido de 4.4%, 8.9%, 11.9%, para el caso del pasivo, y 95.6%, 91.1%, 88.1%, para el patrimonio; lo anterior reitera que la financiación de la Asociación se hace principalmente con recursos propios, entre los que sobresalen los excedentes que de llegar a ser utilizados, representarían una buena fuente de inversión, estas participaciones han permanecido similares entre los tres años, con un aumento de los pasivos en el 2015, lo que provoco una disminución en la participación del patrimonio.

En relación a los activos se evidencia que la gran mayoría de estos están en el rubro de activos corrientes, los cuales tiene una participación de 96.3%, 96.5%, 96.2%, para los años 2013, 2014 y 2015 respectivamente, este comportamiento estable en la participación de los activos corrientes, se traduce en comportamiento similar en la participación de activos fijos, en particular en equipo de cómputo y oficina, este ha mantenido su participación dado el uso adecuado de los mismos, que ha permitido la generación de un gran número de ingresos si la necesidad de nuevas inversiones.

Para finalizar este análisis, es importante reconocer en este punto que la Asociación Colectivo Mujer y Utopía, basa su operación más allá de sus activos tangibles, como son los conocimientos que brinda a sus profesionistas que trabajan con las comunidades y con las beneficiarias, lo anterior evidencia la necesidad de valorar el capital intelectual de la Asociación, por encima de los recursos financieros.

### **4.3. Análisis horizontal o de crecimiento**

Este análisis permite ver las tasas de crecimiento de cada uno de los rubros respecto al año inmediatamente anterior, con el fin de establecer un parámetro para establecer las causas de los crecimientos o decrecimientos de las diferentes cuentas de los estados financieros.

En relación al estado de resultados del Colectivo Mujer y Utopía, (Ver tabla 4), este análisis arroja unas altas tasas de crecimiento en el año 2015, siendo este el décimo año de operación de la Asociación, donde se masificaron todos los proyectos del 2014.

De forma específica se puede ver que para 2014, los ingresos operacionales aumentaron en un 41.6%, el costo del servicio, aumento en un 33.1% y los gastos

operacionales en un 45.2%, por último, el excedente de 2014 creció 74.5% en relación al año anterior.

El 2015, se caracterizó por crecimientos altos pero no en la misma proporción que los evidenciados en 2014, dado que ya en este año la Asociación tenía control sobre todos los proyectos que manejaba anteriormente, y simplemente se encontraba buscando un aumento en la cobertura de dichos programas y en la obtención de nuevas beneficiarias; para 2015 los ingresos aumentaron un 41.0%, el costo de servicio un 29.2%, y los gastos operacionales un 66.2%, por último el excedente de este año creció en un 64.7%. Estos altos incrementos en la operación de la Asociación se deben a que existen años de experiencia en las actividades de las asociaciones que en ocasiones se caracterizan por ser los de mayor crecimiento principalmente en materia de ingresos, sobre todo en áreas de atención de grupos vulnerables poco saturados o intervenidos.

Aterrizando este análisis al balance general (Ver tabla 5), en este se dieron sólidos crecimientos pero no en proporciones tan altas como en el estado de resultado; en 2014 el activo total aumento 24.6%, y de forma específica se evidenció que, el activo corriente aumentó un 24.9%, este al ser el de mayor participación en el total de activos permitió que se diera un crecimiento en estos, puesto que el activo no corriente en dicho año presento un aumento de 17.1%, de igual forma el total de equipo de cómputo y oficina de la Asociación presento un mínimo aumento de 21.4% y 7.2% respectivamente, debido a que hicieron inversiones en equipos de cómputo y de oficina.

En 2015, se da un mayor incremento en el activo total respecto al incremento presentado en 2014, dado que, en este año, el aumento del activo no corriente, a pesar de ser bajo, dicha variación fue de 0.9%; el activo corriente aumento un 25.1%, y de forma general, el activo total creció un 25.5%. Es importante determinar en este punto, lo consistente que ha sido la Asociación en relación a los saldos de su balance general, mostrando crecimientos sólidos sin ser vertiginosos.

Por último, al analizar la estructura de financiación de la Asociación, se puede observar que el pasivo durante 2014 creció un 264.2%, crecimiento que responde principalmente al saldo presentado en la cuenta de acreedores diversos, del cual ya se habló previamente en el análisis vertical; en 2015 el crecimiento del pasivo fue más moderado, siendo este de 100.9%. Por su parte el crecimiento del patrimonio de la empresa tiene una tendencia positiva de 73.0% en 2014, y disminuyendo a 45.1% en 2015, dicha tendencia, se debe a un saldo mayor en los excedentes acumulados, los cuales al ser mayores año tras año, han provocado que esta cuenta tenga un crecimiento de 50.0% en 2015.

Las variaciones que muestra la Asociación en relación a sus estados financieros, son sólidas, producto de una buena gestión por parte de sus profesionistas, los cuales han sabido optimizar los recursos buscando realizar un mayor número de proyectos sin la necesidad de hacer una gran cantidad de inversiones que eventualmente se considerarían como capacidad ociosa, de igual forma se debe reiterar la importancia del capital intelectual en la Asociación, el cual juega un papel significativo al momento de prestar un servicio social.

**Tabla 4. Estados de Resultados Colectivo Mujer y Utopía A.C.**

RUBRO	2013		2014		2015		VARIACION 2013 - 2014 %	VARIACION 2014 - 2015 %
	REAL	%	REAL	%	REAL	%		
INGRESOS OPERACIONALES BRUTOS	\$893,475.00	100.0	\$1,264,884.00	100.0	\$1,783,839.53	100.0	41.6	41.0
ACTIVIDADES SOCIALES	\$76,456.00	8.6	\$98,355.00	7.8	\$157,923.00	8.9	28.6	60.6
PROGRAMAS DE APOYO A LA MUJER	\$817,019.00	91.4	\$1,166,529.00	92.2	\$1,625,916.53	91.1	42.8	39.4
COSTO DE SERVICIO	\$637,936.00	71.4	\$849,276.00	67.1	\$1,096,914.96	61.5	33.1	29.2
ACTIVIDADES SOCIALES	\$55,367.00	6.2	\$73,864.00	5.8	\$121,579.90	6.8	33.4	64.6
PROGRAMAS DE APOYO A LA MUJER	\$582,569.00	65.2	\$775,412.00	61.3	\$975,335.06	54.7	33.1	25.8
EXCEDENTE BRUTO	\$255,539.00	28.6	\$415,608.00	32.9	\$686,924.57	38.5	62.6	65.3
GASTOS OPERACIONALES	\$103,773.00	11.6	\$150,723.00	11.9	\$250,537.73	14.0	45.2	66.2
EXCEDENTE OPERACIONAL	\$151,766.00	17.0	\$264,885.00	20.9	\$436,386.84	24.5	74.5	64.7
RESULTADO DEL PERIODO	\$151,766.00	17.0	\$264,885.00	20.9	\$436,386.84	24.5	74.5	64.7
EXCEDENTE O DEFICIT DEL PERIODO	\$151,766.00	17.0	\$264,885.00	20.9	\$436,386.84	24.5	74.5	64.7

Fuente: Elaboracion Propia con datos suministrados por el area Administrativa de la Asociacion.

**Tabla 5. Balance General Colectivo Mujer y Utopía A.C.**

RUBRO	2013		2014		2015		VARIACION 2013 - 2014 %	VARIACION 2014 - 2015 %
	REAL	%	REAL	%	REAL	%		
ACTIVO CORRIENTE								
CAJA	\$2,716.00	0.6	\$10,375.00	1.7	\$4,493.79	0.6	282.0	-56.7
BANCOS	\$438,237.00	91.4	\$524,373.38	87.5	\$651,925.37	87.0	19.7	24.3
DEUDORES	\$38,726.38	8.1	\$64,363.37	10.7	\$93,123.50	12.4	66.2	44.7
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$479,679.38	96.3	\$599,111.75	96.5	\$749,542.66	96.2	24.9	25.1
EQUIPO DE COMPUTO	\$12,877.39	69.2	\$15,637.00	71.8	\$20,000.00	67.0	21.4	27.9
EQUIPO DE OFICINA	\$5,737.23	30.8	\$6,152.00	28.2	\$9,847.21	33.0	7.2	60.1
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$18,614.62	3.7	\$21,789.00	3.5	\$29,847.21	3.8	17.1	37.0
TOTAL ACTIVO	\$498,294.00	100.0	\$620,900.75	100.0	\$779,389.87	100.0	24.6	25.5
PASIVO CORRIENTE								
ACREEDORES DIVERSOS	\$12,635.33	100.0	\$37,645.45	81.8	\$85,460.92	92.4	197.9	127.0
IMPUESTOS POR PAGAR	\$0.00	0.0	\$5,736.48	12.5	\$3,388.86	3.7		-40.9
IVA POR PAGAR	\$0.00	0.0	\$2,635.97	5.7	\$3,615.52	3.9		37.2
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$12,635.33	4.4	\$46,017.90	8.9	\$92,465.30	11.6	264.2	100.9
PATRIMONIO								
PATRIMONIO	\$273,663.38	100.0	\$473,538.83	100.0	\$703,244.00	100.0	73.0	48.5
TOTAL DE PATRIMONIO	\$273,663.38	95.6	\$473,538.83	91.1	\$703,244.00	88.4	73.0	48.5
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$286,298.71	100.0	\$519,556.73	100.0	\$795,709.30	100.0	81.5	53.2

Fuente: Elaboracion Propia con datos suministrados por el area Administrativa de la Asociacion.

### 4.3.1 Análisis de liquidez

Para analizar la liquidez de la Asociación se utilizó el indicador de razón corriente, el cual permite determinar la capacidad que tienen las asociaciones para cancelar sus deudas a corto plazo, y evidencia la cantidad de unidades monetarias con las que se cuenta de activo corriente, para pagar una unidad monetaria de pasivo corriente; la Asociación Colectivo Mujer y Utopía, tiene una buena razón corriente, la cual para los tres años analizados, está por encima de 8, lo cual quiere decir que para cancelar un peso del pasivo a corto plazo, la fundación cuenta con más de 8 pesos para responder a la deuda.

**TABLA 6. Razón Corriente**

	2013	2014	2015
ACTIVO CORRIENTE (AC)	\$479,679.38	\$599,111.75	\$749,542.66
PASIVO CORRIENTE (PC)	\$12,635.33	\$46,017.90	\$92,465.30
RAZON CORRIENTE (AC/PC)	\$37.96	\$13.02	\$8.11
Fuente: Elaboracion propia.			

Es importante comentar que, el indicador de prueba acida no fue empleado en el análisis actual de liquidez de la Asociación considerando que este descuenta los inventarios del activo corriente total, con el fin de evaluar la capacidad de pago de la Asociación si solo contara con su efectivo, y con las cuentas por cobrar, y al no tener inventarios para la venta en la Asociación, este indicador arrojaría el mismo resultado que la razón corriente.

### 4.4. Valor comercial (valor contable ajustado)

El valor contable de la Asociación está representado en el total de patrimonio con que esta cuenta, dicho valor debe ser analizado de forma ajustada, es decir, no sólo considerando el capital social y los resultados de los ejercicios. El valor contable de la Asociación, también puede ser calculado a partir de la diferencia entre el total de activos y el total de pasivos.

**TABLA 7. Valor comercial Colectivo Mujer y Utopía A.C.**

VALOR COMERCIAL			
	2013	2014	2015
CAPITAL SOCIAL	\$0.00	\$0.00	\$0.00
TOTAL ACTIVO	\$498,294.00	\$620,900.75	\$779,389.87
PATRIMONIO	\$273,663.38	\$473,538.83	\$703,244.00
TOTAL DE PASIVO	\$12,685.33	\$46,017.90	\$92,465.30
VALOR COMERCIAL	\$759,272.05	\$1,048,421.68	\$1,390,168.57
CRECIMIENTO DEL VALOR		38.08 %	32.6 %
Fuente: Elaboracion propia.			

El valor comercial del Colectivo Mujer y Utopía A.C; es de \$1,390,198.57 pesos para el año 2015, este creció un 32.6% respecto a 2014, seis puntos porcentuales abajo del crecimiento del año inmediatamente anterior. Este valor es el que se considera al momento de comparar con el valor de la asociación que surja de la aplicación del método Navigator Skandia.

## **CAPITULO V: VALORACIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL DE LA ASOCIACION COLECTIVO MUJER Y UTOPIA A.C., A PARTIR DEL MÉTODO NAVIGATOR SKANDIA**

El capital intelectual para esta tesis de Maestría, implicara todos los recursos intangibles que son utilizados por las Asociaciones Civiles sin fines de lucro, que contribuyen a la creación de sus recursos financieros para cumplir con sus objetivos sociales. Año tras año este concepto cobra más relevancia dado a la competitividad existente entre las asociaciones existentes y las de nueva constitución en México, y es precisamente en el desarrollo de conocimiento donde las Asociaciones Civiles encuentran una forma de diferenciación, para seguir capitalizándose ante las agencias de financiamiento.

Según el método de Navigator Skandia el capital intelectual de las organizaciones está conformado por un valor absoluto y un coeficiente de eficiencia, Siendo este:

$$\text{CAPITAL INTELECTUAL ORGANIZACIONAL} = C * I$$

Dónde:

C: valor absoluto o en unidades monetarias del capital intelectual.

I: Coeficiente de eficiencia con que la Asociación usa el capital.

El componente (C), representa los indicadores de inversiones realizadas en Capital intelectual, en los diferentes enfoques que se evalúan en el modelo, mientras que el componente (I), muestra indicadores que permiten medir la eficiencia de las inversiones para la mejora de los servicios que ofrece las Asociaciones Civiles, dicho componente debe estar expresado en un valor relativo, y en dado caso de que este se exprese de forma absoluta, debe convertirse en una cifra porcentual utilizando un valor base que permita realizar dicha conversión.

Esta fórmula debe ser aplicada a cada uno de los 5 enfoques que abarca el modelo de Skandia, para luego determinar un valor general, a partir de la sumatoria de los montos individuales de cada enfoque.

No todos los indicadores del modelo son empleados en la valuación de la Asociación Civiles, debido a que no todos tienen relevancia en relación a las condiciones de operación de la Asociaciones evaluadas, de igual forma dicho modelo está presto a agregar nuevos indicadores que se ajusten mejor a las necesidades de valoración de éstas.

## 5.1 Enfoque financiero (EF)

La implementación de este enfoque se realizó principalmente con base en los diferentes estados financieros, e información proporcionada por el área administrativa y contable de la Asociación Civil Colectivo Mujer y Utopía A.C, y se consideraron un total de 11 indicadores, de los cuales 7 representan capital (C), y los 4 restantes son coeficientes de eficiencia (I)

### 5.1.1 Indicadores de capital del enfoque financiero ( $C_{EF}$ )

**Ingreso Operacional Bruto / Número de profesionistas:** este indicador permite ver la proporción de ingresos totales entre el total de empleados de la Asociación, el ingreso bruto de la Asociación para el 2015 fue de \$1,783,839.53 y el número de empleados con los que contaba la compañía en este mismo año fue de 22.

**Ingreso operacional bruto / Número de profesionistas** = \$ 1,783,839.53 / 22 = \$81,083.62

**Activo Fijo:** este indicador representa las inversiones realizadas en inmuebles y equipos, que permiten el desarrollo de los servicios que ofrece la Asociación, este valor en 2015 fue de \$23, 125.01

**Activo fijo / profesionistas:** este indicador representa las inversiones realizadas en inmuebles y equipos, entre el total de empleados de la Asociación, los activos fijos son de \$23, 125.01, y el total de empleados es de 22.

**Activos fijos / profesionistas** = \$23, 125.01/ 22 = \$ 1, 051.14

**Inversión en informática:** el Valor de la inversión en informática realizada por la Asociación en el año 2015 fue de \$6,722.20

**Facturación / profesionistas:** para este indicador se calculó en primera instancia el total de facturación de la Asociación en 2015, el cual fue de \$1,734,160.00, y que fue dividido entre el número de profesionistas que son 22, esto permite establecer una participación promedio de cada empleado en la generación de valor de la Asociación.

**Facturación / profesionistas:** \$ 1,734,160.00 / 22 = \$78,825.45

**Valor comercial:** este indicador considera el valor comercial de la Asociación, el cual se obtuvo mediante un avalúo con métodos tradicionales que se realizó en el 2015, donde se estableció que este era el valor ajustado de su patrimonio, o en su defecto la diferencia entre los activos y los pasivos, dicho valor comercial es de \$1,390,198.57 para el año 2015.

**Valor comercial / profesionistas:** mide la proporción del valor comercial de la Asociación que es \$1,390,198.57 entre el número de empleados que son 22.

**Valor comercial /profesionistas** = \$1,390,198.57 / 22 = \$ 63,189.48

### 5.1.2 Indicadores de eficiencia del enfoque financiero ( $I_{EF}$ )

**Rendimiento Bruto:** este rendimiento se obtiene a partir de la división del excedente bruto de operación entre el total de ingresos brutos de la misma, estos montos son de \$686,924.57 y \$1,783,839.53 respectivamente.

**Rendimiento bruto** = \$686,924.57 / \$1,783,839.53 = 0.39

**Inversion en informática / Gasto Administrativo:** Permite ver la proporción de las inversiones realizadas en informática sobre los gastos administrativos de la Asociación, dichos gastos administrativos están representados para el caso de la Asociación Colectivo Mujer y Utopía A.C, por el valor de sus gastos operacionales los cuales abarcan los producidos en el área administrativa y contable de la Asociación, la inversión en informática es de \$ 6,722.20, mientras que los gastos de administración son de \$72,472.80.

**Gasto en informática / Gasto Administrativo:** \$6,722.20, / \$72,472.80. = 0.09

**ROA:** o retorno de los activos, brinda una idea del nivel de eficiencia de los activos fijos representados en la propiedad planta y equipo de la Asociación, en la generación de utilidades o excedentes, este se mide a partir de la división de los excedentes netos obtenidos en el ejercicio y el total de propiedad, planta y equipo del año analizado, estos valores fueron de \$686,924.57, y \$733,091.21 respectivamente.

**ROA** = \$686, 924.57/ \$733,091.21 = 0.94

**Rendimiento neto:** este rendimiento se obtiene a partir de la división del excedente neto de la Asociación, entre el total de ingresos brutos de la misma, los excedentes en 2015 fueron de \$ 686,924.57, mientras que sus ingresos brutos fueron de \$1,783,839.53.

**Rendimiento neto:** \$ 686,924.57/ \$1,783, 839.53 = 0.39

### 5.1.3 Cálculo del valor total del enfoque financiero ( $C_{EF} * I_{EF}$ )

**TABLA 8. Calculo de capital del enfoque financiero**

INDICADOR	MONTO
INGRESO OPERACIONAL BRUTO / PROFESIONISTAS	\$81,083.62
ACTIVO FIJO	\$23,125.01
ACTIVO FIJO / PROFESIONISTAS	\$1,051.14
INVERSION EN INFORMATICA	\$6,722.20
FACTURACION/PROFESIONISTAS	\$78,825.45
VALOR DE COMERCIAL	\$1,390,168.57
VALOR COMERCIAL/ PROFESIONISTAS	\$63,189.48
<b>CAPITAL <math>C_{EF}</math></b>	<b>\$1,644,165.47</b>
<b>Fuente:</b> Elaboración propia	

**TABLA 9. Calculo del coeficiente de eficiencia del enfoque financiero**

INDICADOR	INDICADOR EN PORCENTAJE (I%)	PESO ESPECIFICO DE CADA INDICADOR (I% / $\Sigma I\%$ )	COEFICIENTE DE EFICIENCIA PONDERADO DEL INDICADOR (I%) * (I% / $\Sigma I\%$ )	COEFICIENTE DE EFICIENCIA PONDERADO DE LA DIMENSION ( $I_{EF}$ )
RENDIMIENTO BRUTO	0.39	0.2139	0.0824	0.66
INVERSION EN INFORMATICA/GASTO ADMINISTRATIVO	0.09	0.0515	0.0048	
ROA	0.94	0.5206	0.4878	
RENDIMIENTO NETO	0.39	0.2139	0.0824	
<b>SUMATORIA</b>	<b>1.80</b>	<b>1.00</b>	<b>0.66</b>	<b>0.66</b>
<b>Fuente:</b> Elaboración propia				

Valor de componente Financiero =  $C_{EF} * I_{EF} = \$1,644,165.47 * 0.66 = \$1,080,794.16$

## 5.2 Enfoque beneficiarias (C<sub>EB</sub>)

Para el cálculo del valor de capital intelectual de este enfoque se tuvieron en cuenta diferentes indicadores que midieran las inversiones realizadas para mejorar el servicio, la atención, y la percepción de las beneficiarias frente a estos, de igual forma, se realizó una encuesta donde se recogió información que permitiera determinar el nivel de satisfacción de las beneficiarias. Para estimar este enfoque se consideraron un total de 11 indicadores de los cuales 3 representan el capital absoluto, y los 8 restantes muestran el nivel de eficiencia.

### 5.2.1 Indicadores de capital del Enfoque Beneficiarias (C<sub>EB</sub>)

**Gastos de servicio / Beneficiarias:** este indicador permite establecer una distribución de los gastos de servicios por cada una de las beneficiarias de la Asociación. El gasto de servicio para 2015 fue de \$1,354,172.15, dicho gasto representa el costo que incurre la Asociación para desarrollar las actividades de sus cinco áreas operacionales, y de igual forma el gasto de apoyo que se invierte en el área administrativa la cual también tiene interacción con las beneficiarias; en cuanto a las beneficiarias estos son 1762 en 2015.

$$\text{Gastos de servicio / Beneficiarias} = \$1,354,172.15 / 1762 = \$768.54$$

**Gasto de apoyo:** este gasto representa las inversiones que se realizan para el apoyo a las beneficiarias; considerando los objetivos sociales de la Asociación Colectivo Mujer y Utopía A.C, la cual enfoca todas sus inversiones y sus gastos en apoyar a al empoderamiento y atención a mujeres en situación de vulnerabilidad del Estado de Tlaxcala, para este indicador se tuvo en cuenta el valor del costo total del servicio de las cinco áreas de la Asociación, de la cual de acuerdo a información suministrada por el área administrativa y contable dicho gasto de apoyo representa el 7.35% del total de costo de servicio, y que para 2015 fue de \$ 99,592.86

**Proyectos ejecutados / Beneficiarias:** este indicador establece una distribución de las actividades anuales de la asociación entre el total de sus beneficiarias, los valores de estos dos rubros son de \$1,734,160.00 y 1762 beneficiarias respectivamente.

$$\text{Proyectos anuales / Beneficiarias} = \$1,734,160.00 / 1762 = \$ 984.20$$

### 5.2.2 Indicadores de eficiencia del enfoque de beneficiarias (I<sub>EB</sub>)

**Profesionistas dedicados a la atención:** de los 22 profesionistas con los que contaba la Asociación Colectivo Mujer y Utopía hasta el año 2015, 18 de estos profesionistas tenían contacto directo con las personas beneficiarias; de los cuales 4

son coordinadores, y 16 promotores y atienden a las mujeres de las diversas comunidades, estos representan el 82% del total de los profesionistas de la asociación, por lo cual el indicador de eficiencia es de 0.82

**Frecuencia de repetición del servicio:** este indicador de frecuencia, reconoce el número de beneficiarias que han utilizado reiterativamente los servicios, teniendo en cuenta que la Asociación debe tener un seguimiento de estos, todas las personas han recibido apoyo por parte de la Asociación en más de una ocasión, por lo cual dicha frecuencia será de un 100% reconociendo que los 1762 han utilizado los servicios de la Asociación reiterativamente, por lo cual el indicador de satisfacción es de 1.

**Satisfacción de las beneficiarias:** la evaluación de este indicador se hizo a través de la encuesta aplicada a la muestra establecida previamente que fue de 80 beneficiarias, donde se preguntó si se encontraban satisfechas con los diferentes programas de: capacitación, formación, información, atención jurídica, social y psicológica de la Asociación, del total de beneficiarias encuestas las 80 personas consideraron que si se encontraban satisfechas con el servicio recibido. Las 80 que respondieron positivamente la encuesta representan el 100% del total de la muestra, por lo cual el indicador de satisfacción es de 1.

**Fórmula para cálculo de la muestra:**

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 N p q}{e^2 (N - 1) + Z_{\alpha}^2 p q} = \frac{(1.65)^2 (1762) (0.5) (0.5)}{(0.09)^2 (1762-1) + (1.65)^2 (0.5) (0.5)} = 80$$

**N:** es el tamaño de la población universo

**Z $\alpha$ :** es una constante del nivel de confianza que se asigna, para este caso será de 1.65

**p:** es la proporción de individuos que posee en la población la característica de estudio, para este caso será de 0.5

**n:** tamaño de la muestra

**e:** limite aceptable de error muestral, para este caso será de 0.09

**Numero de sedes de la Asociación:** la Asociación cuenta con una sede, ubicadas en Tlaxcala, Tlaxcala, y llega a las diversas poblaciones de la entidad, se trabaja a través de los promotores educativos y en derechos de las mujeres; para establecer este indicador se consideró la única sede de la asociación, evidenciado que existen un promotor por cada 3.33 municipios del estado, por lo cual el indicador de eficiencia será del 100%.

**Número de contratos:** la Asociación hasta 2015 ha trabajado 4 grandes contratos, con el Instituto Nacional de Desarrollo Social, el Instituto Nacional de las Mujeres, Gobierno del Estado de Tlaxcala, y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo; por lo cual en su plan estratégico de gestión se trazó el objetivo de diversificar a sus agencias financiadoras, lograr un contrato por área que conforma a la Asociación, existen cuatro áreas, y se logró obtener 3 nuevos contratos en el año 2015. Por lo cual el indicador de eficiencia fue calculado a partir de los cuatro contratos existentes, y el objetivo planteado fue de cuatro, dicho indicador fue de 0.75.

**Calificación de beneficiarias:** el cálculo de este indicador, se realizó con base en la encuesta aplicada a la muestra obtenida de las beneficiarias de la Asociación, los cuales calificaron los servicios recibidos de 1 a 10, obteniendo un promedio de 9.25, por lo que el indicador es de 0.925.

**TABLA 10. Calificación promedio de las beneficiarias de la Asociación**

**Colectivo Mujer y Utopía A.C**

<b>ENCUESTA DE SATISFACCIÓN A 80 BENEFICIARIAS</b>		
<b>CALIFICACION</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>CAL*FREC</b>
1	0	0
2	0	0
3	0	0
4	0	0
5	0	0
6	0	0
7		0
8	10	80
9	40	360
10	30	300
<b>SUMATORIA</b>	<b>80</b>	<b>740</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>9.25</b>	

**Fuente:** Elaboración propia

**Días dedicados a atención a las beneficiarias:** Los coordinadores y promotores de la Asociación disponen de tres días a la semana para la atención de beneficiarias, para atender las necesidades que las hacen llegar a la Asociación, como es la atención psicológica, jurídica, social, educación en derechos humanos o de acceso a publicaciones e información que se genera en la Asociación; los dos días restante de la semana laboral son utilizados para elaborar documentación jurídica, minutas de trabajo, reportes financieros; anualmente entonces son 147 días de visitas, los cuales al ser divididos entre los 365 días del año, arrojan un indicador de eficiencia es de 0.40.

**Accesibilidad por teléfono:** este indicador se evaluó a partir de un análisis comunicacional desarrollado por la Asociación, el cual evidencio que los profesionistas que atienden en todos los municipios del Estado, no tiene problemas de comunicación ya que es un Estado pequeño y con cobertura telefónica amplia. Lo anterior significa que los 22 profesionistas cuentan con las condiciones de accesibilidad que facilitan la comunicación con las personas beneficiarias, por lo cual al dividir este número entre el total de profesionistas que es de 22, se obtiene un indicador de eficiencia de 1.00

### 5.2.3 Calculo de capital del enfoque de beneficiarias

**TABLA 11. Calculo de Capital del Enfoque Beneficiarias**

INDICADOR	MONTO
GASTOS DE SERVICIO/BENEFICIARIAS	\$768.54
GASTOS DE APOYO	\$99,592.86
PROYECTOS/BENEFICIARIAS	\$984.20
CAPITAL C <sub>EB</sub>	\$101,345.60
<b>Fuente:</b> Elaboración propia	

**TABLA 12. Calculo del coeficiente de eficiencia del Enfoque Beneficiarias**

INDICADOR	INDICADOR EN PORCENTAJE (I%)	PESO ESPECIFICO DE CADA INDICADOR (I% / ΣI%)	COEFICIENTE DE EFICIENCIA PONDERADO DEL INDICADOR (I%) * (I% / ΣI%)	COEFICIENTE DE EFICIENCIA PONDERADO DE LA DIMENSION (I <sub>EB</sub> )
PROFESIONISTAS DEDICADOS A LA ATENCION	0.82	0.12	0.10	0.91
FRECUENCIA DE REPETICION DE SERVICIO	1.00	0.15	0.15	
SATISFACCION DE LA BENEFICIARIA	1.00	0.15	0.15	
NUMERO DE SEDES	1.00	0.15	0.15	
NUMERO DE PROYECTOS	0.75	0.11	0.08	
CALIFICACION DE BENEFICIARIAS	0.93	0.13	0.12	
DIAS DEDICADOS A VISITAR A LAS BENEFICIARIAS	0.40	0.06	0.02	
ACCESIBILIDAD POR TELEFONO	1.00	0.15	0.15	
<b>SUMATORIA</b>	<b>6.89</b>	<b>1.00</b>	<b>0.91</b>	<b>0.91</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Valor de componente beneficiarias** =  $C_{EB} * I_{EB} = \$ 101,345.60 * 0.91 = \$91, 851.33$

### 5.3 Enfoque humano (EH)

Este enfoque, representa las inversiones realizadas por la Asociación Colectivo Mujer y Utopía A.C., para el desarrollo de conocimiento y capacidades de su recurso humano; para obtener más información que permita calcular este enfoque de la manera más precisa, se midieron diferentes indicadores de eficiencia a partir una encuesta aplicada directamente a los profesionistas, se aplicó a 11 de los 22 profesionistas que conformaban la Asociación. Este enfoque consta de 13 indicadores de los cuales, 2 son valores absolutos de capital, y los 11 restantes son índices de eficiencia.

#### 5.3.1 Indicadores de capital del Enfoque Humano (C<sub>EH</sub>)

**Gastos de formación:** este gasto representa las inversiones realizadas en capacitación y formación de los profesionistas, para el caso de la Asociación

Colectivo Mujer y Utopía A.C., estos fueron en 2015 de \$ 16,530.00 para capacitaciones y formación de sus profesionistas.

**Gastos de formación = \$ 16,530.00**

**Inversión en plan de Beneficios y motivación:** este indicador muestra el gasto realizado por la Asociación en cada uno de los elementos pertenecientes al plan de beneficios, donde se consideró la alimentación, el gasto en integración, subsidio de bienestar físico, y la prima extralegal de vacaciones, dicho valor total asciende a \$58,500.00

**TABLA 13. Inversión de la Asociación Colectivo Mujer y Utopía A.C en su plan de beneficios y motivación 2015**

RUBRO	MONTO
VACACIONES EXTRALEGAL	\$ 42, 000.00
SUBSIDIO DE BIENESTAR FÍSICO (BONO)	\$, 16, 500.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 58, 500.00</b>

**Fuente:** Elaboración propia

### 5.3.2 Indicadores de eficiencia del enfoque humano ( $I_{EH}$ )

**Índice de motivación:** este indicador fue calculado en base a la encuesta aplicada a la muestra de profesionistas que integran la Asociación Colectivo Mujer y Utopía A.C., siendo esta de 11 de los 22; quienes calificaron de 1 a 10 su nivel de motivación en relación a factores como, salario, ambiente laboral, actividades de integración, beneficios y prestaciones, la calificación promedio obtenida fue de 8.42, por lo cual el indicador será de 0.842.

**TABLA 14. Índice de motivación de los profesionistas de la Asociación Colectivo Mujer y Utopía A.C**

ENCUESTA DE MOTIVACION A 11 PROFESIONISTAS		
CALIFICACION	FRECUENCIA	CAL*FREC
5	0	0
2	0	0
3	0	0
4	0	0
6.9	1	6.9
7	1	7
8	2	16
8.9	3	26.7
9	4	36
10	0	0
<b>SUMATORIA</b>	<b>11</b>	<b>92.6</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>8.42</b>	

**Fuente:** Elaboración propia

**Índice de rotación de empleados:** este índice se calculó a partir de la fórmula, que divide la diferencia entre el total de ingresos y de salidas de personal, entre el número de empleados, en 2015 ingresaron 10 profesionistas, y al final del año se desvincularon 10 profesionistas ya que fueron contratados para un proyecto con tiempo específico, por lo que el total de profesionistas fue de 22.

$$\text{Índice de rotación} = (10 - 10) / 22 = 0$$

**TABLA 15. Ingresos y salidas de personal 2015**

MESES	INGRESOS	SALIDAS
Enero	10	0
Febrero	0	0
Marzo	0	0
Abril	0	0
Mayo	0	0
Junio	0	0
Julio	0	0
Agosto	0	0
Septiembre	0	0
Octubre	0	0
Noviembre	0	0
Diciembre	0	10
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
<b>Fuente:</b> Elaboración propia con información suministrada por la administración		

**Promedio de años de servicios:** el cálculo de este indicador se realizó con base en la encuesta aplicada a la muestra de profesionistas, donde estos dieron a conocer la cantidad de tiempo que llevan vinculados con la Asociación Colectivo Mujer y Utopía A.C., el promedio de años de vinculación de los profesionistas es de 4.91 años, para convertir este dato en indicador de eficiencia, se dividió este entre el total de años de funcionamiento de la Asociación que son 10, obteniendo un nivel de eficiencia de 0.491.

**Tabla 16. Años de servicio de profesionistas**

ENCUESTA DE AÑOS DE SERVICIO A 11 PROFESIONISTAS		
CALIFICACION	FRECUENCIA	CAL*FREC
1	0	0
2	2	4
3	2	6
4	1	4
5	2	10
6	1	6
7	1	7
8	1	8
9	1	9
10	0	0
SUMATORIA	11	54
PROMEDIO	4.91	
Fuente: Elaboración propia		

**Número de Mujeres directivas:** para determinar el número de mujeres directivas se tuvieron en cuenta los cargos de dirección y coordinaciones de la Asociación, en total 3 mujeres se encuentran ocupando dichos cargos. Para determinar la eficiencia entonces se dividió dicho valor entre el total de personas que ocupaban estos puestos, que son 4, obteniendo así un indicador de eficiencia de 0.75.

**Número de personas menores de 40 años:** Este indicador se calculó con base en la encuesta realizada a la muestra de profesionistas, donde estos proporcionaron diferentes datos personales entre los que se encontraba la edad, de la muestra de profesionistas fue de 11 quienes son menores de 40 años, dicho valor se dividió entre el número total de encuestados que fue de 11, obteniendo un indicador de eficiencia de 1.00.

**Tiempo en formación:** en 2015 se realizaron un total de 42 capacitaciones, las cuales en promedio fueron de 30.26 horas cada una, la anterior información fue suministrada por cada una de las personas profesionistas de la Asociación. El total de horas durante 2015 fue de 1271, resultado obtenido al multiplicar el número de capacitaciones y su promedio de horas; para calcular el indicador, se dividió este número de horas, entre el total de horas de trabajo anuales, que son de 2040, obteniendo entonces un nivel de eficiencia de 0.62.

**Número de empleados permanentes de tiempo completo:** Los 22 profesionistas de la Asociación Colectivo Mujer y Utopía A.C., cuentan con una jornada laboral completa, es decir de 8 horas diarias, por lo cual este indicador es de 1.

**Numero de perfiles con alto grado de negocio:** para calcular este indicador, se tuvo en cuenta la experiencia, el nivel de educación, y el enfoque estratégico de la dirección y coordinaciones, y se llegó a la conclusión de que las 4 personas que ocupaban estos cargos cumplían con dichas características, al tener una amplia trayectoria trabajando, y contando con postgrado o especialización que incrementan su grado de especialización, en este sentido este indicador de eficiencia es de 1.

**Profesionistas que manejan otro idioma:** este indicador se calculó con base en la encuesta realizada donde se consultó a los profesionistas si estos manejaban un idioma diferente al español, y donde un total de 3 profesionistas respondieron que, si dominaban el idioma inglés, este indicador de eficiencia se calculó entonces dividiendo este resultado, entre el total de empleados encuestados, y fue de 0.27.

**Porcentaje de empleados expertos:** para el cálculo de este indicador, se consideraron aquellos empleados que su tiempo de experiencia en la Asociación superaba el promedio de tiempo de servicios que es de 4.9 años, 6 de los profesionistas encuestados superan este tiempo planteado; el nivel de eficiencia entonces de este indicador es de 0.54, una vez se dividen los 6 empleados expertos sobre el total de empleados encuestados que fueron 11.

**Índice de nivel de educación:** para el cálculo de este índice, se tuvo en cuenta la encuesta realizada a los profesionistas, donde estos dieron a conocer su nivel de estudios, de igual forma a estos niveles se les dio la siguiente ponderación: 1- Técnico, 2-tecnologo, 3-Profesional, 4- Especialización, 5- Maestría, 6- Doctorado. Dicha ponderación es multiplicada por la frecuencia relativa de cada uno de los resultados obtenidos, y el promedio de dichas multiplicaciones representa entonces el índice de nivel educacional, este fue de 0.56.

**Tabla 17. Índice de educación a 11 profesionistas**

NIVEL DE ESTUDIOS	PONDERACION	FRECUENCIA	FRECUENCIA REL	PO * FR
TECNICO	1	0	0.00	0.00
TECNOLOGO	2	0	0.00	0.00
PROFESIONAL	3	8	0.73	2.18
ESPECIALISTA	4	2	0.18	0.73
MAESTRIA	5	1	0.09	0.45
DOCTORADO	6	0	0.00	0.00
SUMATORIA		11	1.00	3.36
PROMEDIO =	$(PO*FR)/6$	0.56		

Fuente: Elaboración propia

### 5.3.3 Calculo de capital Enfoque Humanos.

**Tabla 18. Calculo del capital del Enfoque Humano**

INDICADOR	MONTO
GASTOS DE FORMACION	\$16,530.00
INVERSION EN PLAN DE BENEFICIOS Y MOTIVACION	\$58,500.00
CAPITAL $C_{EH}$	\$75,030.00

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 19. Calculo del coeficiente de eficiencia del Enfoque Humano**

INDICADOR	INDICADOR EN PORCENTAJE (1%)	PESO ESPECIFICO DE CADA INDICADOR (1% / Σ1%)	COEFICIENTE DE EFICIENCIA PONDERADO DEL INDICADOR (1% * (1% / Σ1%))	COEFICIENTE DE EFICIENCIA PONDERADO DE LA DIMENSION (I <sub>EF</sub> )
ÍNDICE DE MOTIVACIÓN	0.84	0.12	0.10	0.79
ÍNDICE DE ROTACIÓN DE EMPLEADOS	0.00	0.00	0.00	
PROMEDIO DE AÑOS DE SERVICIO	0.49	0.07	0.03	
NÚMERO DE MUJERES DIRECTIVAS	0.75	0.11	0.08	
MENORES DE 40 AÑOS	1.00	0.14	0.14	
TIEMPO EN FORMACIÓN	0.62	0.09	0.05	
NÚMERO DE EMPLEADOS PERMANENTES DE TIEMPO COMPLETO	1.00	0.14	0.14	
NUMERO DE GERENTES CON ALTO GRADO DE NEGOCIO	1.00	0.14	0.14	
EMPLEADOS QUE SABEN OTRO IDIOMA	0.27	0.04	0.01	
PORCENTAJE DE EMPLEADOS EXPERTOS	0.54	0.08	0.04	
ÍNDICE DE NIVEL DE EDUCACIÓN	0.56	0.08	0.04	
SUMATORIA	7.07	1.00	0.79	0.79

Fuente: Elaboración propia

Cálculo del valor total del Enfoque Humano ( $C_{EH} * I_{EH}$ )

Valor de componente Humano =  $C_{EH} * I_{EH} = \$ 75,030.00 * 0.79 = \$ 59,139.77$

## 5.4 Enfoque de procesos (EP)

Para el caso de este enfoque se tuvieron en cuenta diferentes indicadores que mostraran por un lado los montos invertidos para la ejecución de los procesos, y de igual forma la eficiencia de la operación. Este enfoque lo componen un total de 10 indicadores, de los cuales 3 son de capital y los 7 restantes son de eficiencia.

### 5.4.1 Indicadores de capital del Enfoque de Procesos ( $C_{EP}$ )

**Gastos de administración / número de profesionistas:** Este indicador muestra la proporción de los gastos de administración entre el número de profesionistas de la Asociación, para este caso los gastos de administración son los gastos de operaciones en los cuales incurre el área administrativa y financiera, este monto es de \$ 71, 244.00, y los empleados son 22 en total.

**Gastos de administración / número de profesionistas:** \$ 71,244.00/ 22 = \$3,238.36

**Inversión en informática / número de profesionistas:** este indicador muestra la proporción de las inversiones realizadas en informática entre el número de empleados de la compañía, estos valores para 2015 fueron de \$6,722.20 y 22 respectivamente.

**Inversión en informática / número de profesionistas** = \$ 6, 722.20 / 22 = \$ 305.55

**Proyectos ejecutados / número de profesionistas:** este indicador permite establecer una proporción de los proyectos gestionados en relación al número de profesionistas que conforman la Asociación, estos valores fueron de \$ 1,734,160.00 y 22 respectivamente.

**Proyectos ejecutados / número de profesionistas** = \$ 1,734,160.00 / 22 = \$78,825.45

### 5.4.2 Indicadores de eficiencia del Enfoque de Procesos ( $I_{EP}$ )

**Gastos de administración /activo fijo:** los gastos administrativos de la empresa para 2015 fueron de \$ 71,244.00, y se contaba con \$ 23,125.01 en activo fijo, que representan la propiedad plana y equipo de la compañía.

**Gastos de administración / activo fijo:** \$ 71,244.00 / \$ 23,125.01 = 3.08

**Gastos de administración / ingreso operacional bruto:** este indicador permite determinar la participación de los gastos del área administrativa y financiera en el total de ingresos que la Asociación obtuvo en 2015, estos valores son de \$71,244.00 y \$ 1,783,839.53, respectivamente.

**Gastos de administración / ingreso operacional bruto:** \$ 71,244.00 / \$1,783,839.53 = 0.04.

**Costo errores /ingreso operacional bruto:** este indicador muestra la participación del costo de errores en el total de ingresos de la Asociación. El costo de errores está representado en los gastos extraordinarios y los gastos de Perdida en Venta y Retiro de Bienes que se encuentran en el estado de resultados, los cuales suman un total de \$ 75,000.00. Los ingresos totales por su parte para el año de 2015 totalizan \$1,783,839.53.

**Costo errores /ingreso operacional bruto:** \$ 75,000.00 / \$1,783,839.53 = 0.04

**Solicitudes sin errores:** este indicador se determinó a partir del número de servicios aproximados que la Asociación presto en el año 2015, este valor fue de 1762, se multiplico dicho valor por el porcentaje de satisfacción de las beneficiarias, lo cual arrojó 1762 solicitudes sin errores, con un indicador de 1.

**Computadoras / número de profesionistas:** este indicador muestra la proporción de equipos de cómputo existentes en la Asociación sobre el número de profesionistas. La Asociación cuenta con 19 computadoras (10 portátiles y 9 de escritorio), y 22 empleados en total.

**Computadoras / número de profesionistas =** 19 / 22 = 0. 86

**Inversión en informática / gasto administrativo:** el gasto en informática para el 2015 fue de \$ 6,722.20 mientras que el gasto administrativo correspondió para el 2015 a \$ 71,244.00.

**Inversión en informática / gasto administrativo:** \$ 6, 722.20 / \$ 71, 244.00 = 0.09.

**Profesionistas en sistemas/ número total de profesionistas:** la Asociación no cuenta con profesionistas en sistemas, el servicio es brindado por un profesionista externo a la Asociación, y el gasto se suma a la partida de inversión en informática. Para calcular este indicador se dividió el total de profesionistas de esta área entre los 22 profesionistas de la asociación arrojando un valor de 0.

**Profesionistas en sistemas/ número total de profesionistas:** 0 / 22= 0

### 5.4.3 Cálculo del valor total del Enfoque de Procesos ( $C_{EP} * I_{EP}$ )

**Tabla 20. Calculo de Capital del Enfoque de Procesos ( $C_{EP}$ )**

<b>INDICADOR</b>	<b>MONTO</b>
GASTOS DE ADMINISTRACION / NUMERO DE PROFESIONISTAS	\$3,238.36
INVERSION EN INFORMATICA INFORMATICA / PROFESIONISTAS	\$305.55
PROYECTOS EJECUTADOS / PROFESIONISTAS	\$78,825.45
<b>SUMATORIA <math>C_{EP}</math></b>	<b>\$82,369.37</b>
<b>Fuente:</b> Elaboración propia	

**Tabla 21. Calculo del coeficiente de eficiencia del Enfoque de Procesos**

INDICADOR	INDICADOR EN PORCENTAJE (I%)	PESO ESPECIFICO DE CADA INDICADOR (I% / $\Sigma I\%$ )	COEFICIENTE DE EFICIENCIA PONDERADO DEL INDICADOR (I%) * (I% / $\Sigma I\%$ )	COEFICIENTE DE EFICIENCIA PONDERADO DE LA DIMENSION (IEP)
GASTOS DE ADMINISTRACION / ACTIVO FIJO	3.08	0.60	1.86	2.20
GASTOS ADMINISTRACION / INGRESO BRUTO	0.04	0.01	0.00	
COSTO ERRORES / INGRESO BRUTO	0.04	0.01	0.00	
SOLICITUDES SIN ERRORES	1.00	0.20	0.20	
COMPUTADORAS / PROFESIONISTAS	0.86	0.17	0.15	
INVERSION EN INFORMATICA / GASTO ADMINISTRATIVO	0.09	0.02	0.00	
PROFESIONISTAS EN SISTEMAS / NUMERO TOTAL DE PROFESIONISTAS	0.00	0.00	0.00	
<b>SUMATORIA</b>	<b>5.12</b>	<b>1.00</b>	<b>2.20</b>	<b>2.20</b>
<b>Fuente:</b> Elaboración propia				

**Valor de componente enfoque procesos:**  $C_{EP} * I_{EP} = \$82,369.37 * 2.20 = \$181,212.62$

## **5.5 Enfoque de renovación y desarrollo (ER)**

Este enfoque describe el capital requerido en el desarrollo y crecimiento de la Asociación, dentro de este se consideran diferentes inversiones en materia de mercadeo, expansión a nuevos mercados, entre otros, que contribuyen Al crecimiento de la Asociación, dentro de este enfoque se evaluaron un total de 8 indicadores de los cuales 5 son de capital, y los 3 restantes de eficiencia.

### **5.5.1 Indicadores de capital del Enfoque de Renovación y Desarrollo ( $C_{ER}$ )**

**Gasto en marketing / beneficiarias:** este indicador muestra la proporción de los gastos en marketing en que incurre la Asociación sobre el total de beneficiarias con las que esta cuenta.

**Gasto en marketing / beneficiarias:**  $\$ 70,000.00 / 1762 = \$ 39.73$

**Gasto de formación / número de profesionistas:** este indicador se determina dividiendo el valor del gasto de formación para el 2015, el cual fue de \$ 16, 530.00, entre los 22 profesionistas de la Asociación.

**Gasto de formación / número de profesionistas:**  $\$ 16, 530.00 / 22 = \$ 751.36$

**Inversión en gestión de nuevos proyectos:** el área contable de la Asociación estima que las inversiones en gestión de nuevos proyectos efectuadas para el año de 2015 alcanzaron un valor de \$ 270, 055.00

**Inversión en desarrollo de capital para el crecimiento:** para este indicador, se toma la suma total de la inversión en informática efectuados por la Asociación más el valor de los activos fijos que está posee para el 2015, y que sustentan el desarrollo de la operación. De esta forma el valor de este indicador es \$ 29, 847.21

**Valor del sistema de intercambio de datos:** el valor de este indicador fue suministrado por la administradora de la Asociación e incluye los montos totales de redes, internet y demás equipos que soportan la trasmisión de información dentro y fuera de la Asociación. Este indicador tiene para la empresa un valor de \$ 77, 466.22.

### 5.5.2 Indicadores de eficiencia del Enfoque de Renovación y Desarrollo ( $I_{ER}$ )

**Profesionistas satisfechos con la formación:** este indicador se determina a partir de la encuesta aplicada a los profesionistas de la Asociación; de los 11 profesionistas encuestados, 11 se mostraron conformes con los diferentes planes de capacitación y formación ofrecidos por la Asociación, obteniendo un indicador de 1.

**Participación de horas de formación:** la dirección de la Asociación estima que se invierten un promedio de 115.54 horas anuales en capacitación por profesionista, a partir de este dato se calcula que se gastan diariamente en promedio 27.18 minutos en capacitación por profesionista, tal valor dividido en 480 minutos que tiene un día laboral, arroja un indicador de 0.056.

**Gasto de formación / gasto de administración:** este indicador muestra la proporción del gasto en formación sobre el gasto de administración; el primero tiene un valor de \$ 16, 530.00 y el segundo de \$ 71, 244.00

**Gasto de formación / gasto de administración:** \$ 16, 530.00 / \$ 71, 244.00 = 0.23

### 5.5.3 Cálculo del valor total del Enfoque de Renovación y Desarrollo ( $C_{ER} * I_{ER}$ )

**Tabla 22. Calculo de Capital del Enfoque de Renovación y Desarrollo**

INDICADOR	MONTO
GASTO MARKETING / BENEFICIARIAS	\$39.73
GASTO DE FORMACION / PROFESIONISTAS TOTALES	\$751.36
INVERSION EN GESTION DE NUEVOS PROYECTOS	\$270,055.00
INVERSION EN DESARROLLO DE CAPITAL PARA EL CRECIMIENTO	\$29,847.21
VALOR DEL SISTEMA DE INTERCAMBIO DE DATOS	\$77,466.22
<b>CAPITAL <math>C_{ER}</math></b>	<b>\$378,159.52</b>
<b>Fuente:</b> Elaboración propia	

**Tabla 23. Calculo del coeficiente de eficiencia del Enfoque de Renovación y Desarrollo**

INDICADOR	INDICADOR EN PORCENTAJE (I%)	PESO ESPECIFICO DE CADA INDICADOR (I% / ΣI%)	COEFICIENTE DE EFICIENCIA PONDERADO DEL INDICADOR (I%) * (I% / ΣI%)	COEFICIENTE DE EFICIENCIA PONDERADO DE LA DIMENSION (I <sub>ER</sub> )
PROFESIONISTAS SATISFECHOS CON LA FORMACION	1.00	0.78	0.78	0.82
PARTICIPACION DE HORAS DE FORMACION	0.06	0.04	0.00	
GASTOS DE FORMACION / GASTOS ADMINISTRATIVOS	0.23	0.18	0.04	
<b>SUMATORIA</b>	<b>1.29</b>	<b>1.00</b>	<b>0.82</b>	<b>0.82</b>
<b>Fuente:</b> Elaboración propia				

Valor de componente de Renovación y Desarrollo =  $C_{ER} * I_{ER} = \$378,159.52 * 0.82 = \$310,323.64$

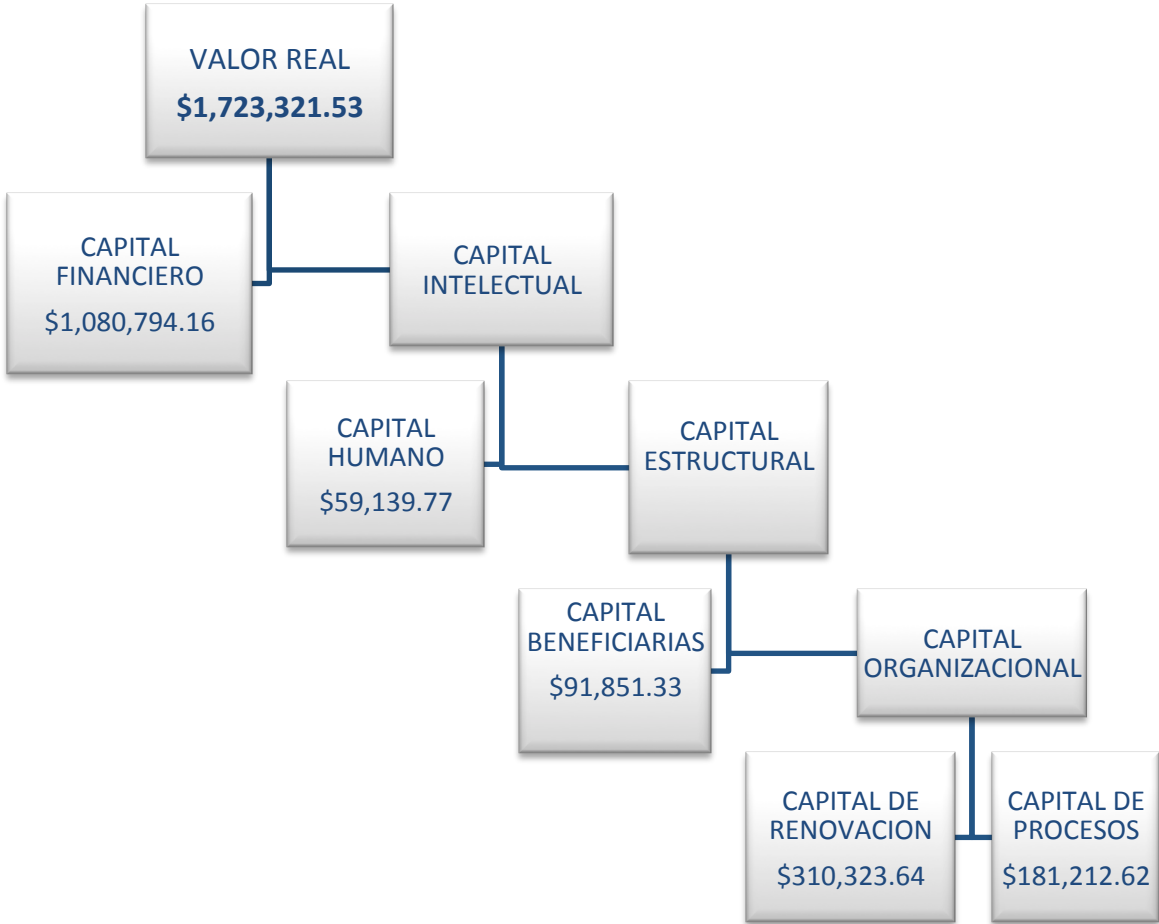
## 5.6 Calculo total del valor real de la asociación Colectivo Mujer y Utopía A.C. con base en el método Navigator Skandia

Para establecer el valor real de la Asociación, se sumaron los diferentes resultados obtenidos en cada uno de los enfoques o componentes del método Navigator Skandia, para así consolidar el Valor de mercado de la Asociación en 2015, dicho valor total es de \$1,723,321.53 pesos.

**Tabla 24. Valor real con base en el método Navigator Skandia de la Asociación Colectivo Mujer y Utopía A.C.**

ENFOQUE	CAPITAL (C)
VALOR DE COMPONENTE FINANCIERO = $CEF * IEF =$	\$1,080,794.16
VALOR DE COMPONENTE BENEFICIARIAS = $CEB * IEB =$	\$91,851.33
VALOR DE COMPONENTE HUMANO = $CEH * IEH =$	\$59,139.77
VALOR DE COMPONENTE PROCESOS = $CEP * IEP =$	\$181,212.62
VALOR DE COMPONENTE RENOVACION DE DESARROLLO = $CER * IER =$	\$310,323.64
<b>VALOR REAL</b>	<b>\$1,723,321.53</b>
<b>Fuente:</b> Elaboración propia	

**Estructura del valor real de mercado de la Asociación Colectivo  
Mujer y Utopía A.C; basada en el Metodo Navigator Skandia.**



## CONCLUSIONES

Con el desarrollo del presente proyecto de investigación para obtener el grado de Maestro en Valuación, se pretendía dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es el método de valuación más recomendable para el Colectivo Mujer y Utopía Asociación Civil sin fines de lucro, que le permita obtener estrategias de crecimiento y sustentabilidad en una economía altamente mercantilizada?

Indudablemente a partir de justificar de la presenta investigación, su sustento teórico y caso práctico, es que se determina que es el Modelo Skandia es el método de valuación de intangibles más viable para valuar a una Asociación Civil sin fines de lucro, ya que nos brinda una gama de indicadores para analizar y dar un valor real a los intangibles como lo es el Capital Intelectual. Aunado a ello el Modelo Skandia permite visualizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que la Asociación tiene; lo cual es de suma importancia pues le permite contrarrestar sus debilidades y amenazas a través de la generación de nuevas estrategias, que indudablemente con el paso de tiempo será estrategias de crecimiento y sustentabilidad en una economía altamente mercantilizada.

Este modelo da una seria de datos importantes que ayudarán a la toma de decisión para establecer nuevas propuestas dirigidas no sólo la gestión de los recursos económicos de la Asociación, sino a seguir fortaleciendo su Capital Intelectual, Estructural, Organizacional, y de Proceso, que impactará aún más en la población susceptible de participar en alguno de sus programas y servicios.

De acuerdo a lo anterior se pueden establecer las siguientes conclusiones:

Las Asociaciones Civiles sin fines de lucro, también llamadas, sociedad civil organizada u organizaciones no gubernamentales, ha vivido un intenso proceso de crecimiento en todo el mundo y este fenómeno ha estado también presente en México.

Grupos de ciudadanía, a través de sus organizaciones, han ido asumiendo papeles y ocupando espacios antes reservados sólo a los gobiernos o a la iniciativa privada. Las Asociaciones Civiles son uno de los hechos que definen ahora a la modernidad y una de las mayores esperanzas en la construcción social. En México, las Asociaciones Civiles son expresión de la nueva democracia. A través de ellas, los ciudadanos encuentran cauces de participación y se comprometen con la construcción de su sociedad. Las Asociaciones son, asimismo, el instrumento que tienen ahora los ciudadanos para participar, junto con el gobierno, en la edificación del Estado mexicano.

Las Asociaciones de la Sociedad Civil en la última década ha ido en aumento, como lo muestran los registros del Instituto Nacional de Desarrollo Social (Indesol), institución responsable de su registro, regulación y agencia financiadora de recursos públicos destinados a las Asociaciones Civiles. El Indesol hasta el 2014 tenía el registro de 27, 180 Asociaciones Civiles en toda la república, para el caso de Tlaxcala cuenta al momento con el registro de 300 Asociaciones Civiles, quienes desde su experiencia generan conocimientos y servicios tendientes a dar respuesta a las demandas sociales como son: pobreza, desigualdades económicas, género, generación, étnica y geográfica, etc., las cuales siguen en aumento.

La creación de nuevas Asociaciones Civiles, en gran medida se debe a que lamentablemente los problemas y demandas sociales han rebasado en cierta medida las capacidades de las instituciones gubernamentales, por lo cual año tras años nuevas Asociaciones se consolidan no sólo organizativamente, sino legalmente.

Se debe destacar que las Asociaciones Civiles son un espacio de pluralidad y diversidad. Las miles de organizaciones que existen en todo el país no buscan el poder político y suplantar a las instituciones representativas, por el contrario, pretenden complementar la esfera pública, ampliándola. Otra característica es que las Asociaciones tampoco buscan fines de lucro, más bien trabajan por asegurar el acceso y protección de los derechos a todas las personas en nuestro país, en especial los más vulnerables.

Por lo que las Asociaciones Civiles, son un espacio para la innovación. En el seno de las Asociaciones los hombres y mujeres que trabajan en ellas se enfrentan a problemas muy complejos. La cercanía a los problemas de la gente, el privilegio de lo local y lo micro, y el compromiso de las personas que trabajan en Asociaciones Civiles permite que se generen constantemente nuevos conocimientos, metodologías y prácticas innovadoras. En el trabajo con grupos vulnerables, las intervenciones provenientes de las Asociaciones Civiles han demostrado ser un caldo de cultivo para la creación e innovación de intervenciones que han logrado modificar en parte los patrones asistencialistas y caritativos de atención, que no hacen más que reproducir las condiciones de exclusión.

Es de suma importancia resaltar que los conocimientos, metodologías y prácticas innovadoras de las Asociaciones Civiles, son retomadas en muchas de las Políticas Públicas a nivel federal, estatal y municipal; por lo cual el Capital Intelectual que generan, está contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de los grupos más vulnerables en el país, por lo cual el gobierno ha visto en estas organizaciones un apoyo para lograr el desarrollo social necesario en un país como México donde existe una gran desigualdad.

De igual forma el sector las Asociaciones Civiles en México, ha entendido el alto impacto de sus actividades en el entorno, por lo cual se ha visto en la necesidad de mitigar este a partir de alianzas con agencias financiadoras a nivel internacional, nacional y estatal, sin perder de vista a la iniciativa privada/empresarial, pues las Asociaciones Civiles inscritas en el régimen fiscal de donatarias autorizadas encuentran oportunidades de gestión económica y de recursos con este sector.

En relación a la Asociación Colectivo Mujer y Utopía A.C., y su área de acción, se concluye que la Asociación tiene la oportunidad de seguir ejecutando sus programas con mujeres en situación de vulnerabilidad en mayor medida, generando crecimientos en la gestión de sus recursos por la experiencia que va creando, así como seguir generando nuevos conocimientos en la atención a mujeres en situación de vulnerabilidad, los cuales incidirán en el quehacer de otras instituciones como pueden ser las gubernamentales o el sector privado, y con ello tener un alto impacto en el estado de Tlaxcala.

La Asociación Civil Colectivo Mujer y Utopía, que atiende a mujeres en situación de vulnerabilidad, quienes implican más de la mitad de la población estatal; si bien no atiende a las más de 500 mil mujeres de la entidad, el impacto social que generado a través de los servicios que ofrece indudablemente transformaran la realidad de las mujeres atendidas, las cuales de una u otra forma replican la información, ya que durante la investigación y la aplicación de la encuesta con las beneficiarias, comentaban que habían llegado a la Asociación por recomendaciones de otras mujeres que han sido beneficiadas por los servicios otorgados en la Asociación, e incluso habían sido canalizadas por las mismas instituciones gubernamentales.

El que la Asociación trabaje con mujeres en situación de vulnerabilidad, le da una amplia gama de intervención social con ellas, es decir de expandir su intervención de trabajo en: opciones productivas para mujeres, vivienda, salud, educación, entre otros.; lo que le permite seguir generando Capital Intelectual, el cual a su vez generara Capital Financiero.

De esta forma podemos mencionar que la generación del Capital Intelectual, en relación al análisis interno de la Asociación, se puede establecer, primeramente, que la Dirección, ha realizado de manera estratégica una excelente gestión, no sólo económica, sino en cuanto al compromiso de las personas profesionistas de la Asociación y su direccionamiento estratégico, la Dirección se destaca por su liderazgo, y por motivar a sus profesionistas a que de igual forma sean líderes.

Dentro del análisis interno se destaca también la necesidad de expansión de la Asociación, a partir de la gestión de nuevos proyectos, partiendo de un sin número de servicios que se ofrecen, pertenecientes a grupos vulnerables, lo anterior

responde a la visión de la Dirección de la Asociación enfocada en la cobertura y la calidad de los servicios, los cuales al ser evaluados en el componente de beneficiarias del método Navigator Skandia mostraron buenos resultados a partir del alto nivel obtenido de satisfacción de las beneficiarias.

A partir del análisis Financiero y la valoración tradicional, se puede concluir que la Asociación, en primera instancia ha realizado una buena gestión de sus recursos, generando excedentes importantes para la generación de valor de la misma. En este punto es importante resaltar que el análisis financiero tradicional no deja de cobrar relevancia dentro de una valoración de Capital Intelectual si se considera también que muchos de los indicadores utilizados en el método Navigator Skandia, se basan en información financiera y de resultados.

El Capital Intelectual y el Valor Financiero no deben ser considerados de forma totalmente excluyente, dado que el valor contable o comercial está ligado a la gestión financiera por parte de la Asociación y sus colaboradores, y dicha gestión representa un conocimiento que puede diferenciar a una Asociación de otras, pues no todas cuentan con la capacidad y la experiencia para realizar un correcto manejo de los recursos, entendiendo así que una excelente gestión financiera puede convertirse en Capital Intelectual para una Asociación.

Al analizar los resultados obtenidos por el método Navigator Skandia, se puede concluir, que el valor resultante de la aplicación de este modelo, está representando por un gran número de inversiones relacionados al talento y capacidad humana, a las beneficiarias y al mejoramiento de los procesos, que permitieron que la valoración de la Asociación en relación a su capital intelectual estuviera un 23.96% por encima del Valor Contable.

Indudablemente al analizar los tiempos que la Asociación destina a la formación de sus profesionista, que fue de 115 horas anuales por cada uno solo para el 2015; se ve íntimamente relacionado año tras años en las gestión de sus recursos, pues es claro como la Asociación al invertirle en formación de sus profesionista impacto en las estrategias de gestión de los recurso, ya que de contar con sólo agencias de financiamiento nacionales, ahora cuenta con vínculos para la gestión con agencias financiadoras internacionales y estatales.

Por último, al considerar la diferencia tan notable entre las Valoración Contable a partir de métodos tradicionales, y la valoración de Capital Intelectual con el Modelo Navigator Skandia, se puede llegar a concluir, que hoy en día las Asociaciones que quieran conocer su valor real, no pueden excluir de esta los elementos que constituyen el Capital Intelectual, y que eventualmente le dan un mayor valor a la Asociación, y una amplia gama de crecimiento.

El que la Asociación cuenta con una valuación, indudablemente es un plus ante sus posibles agencias financiadoras, pues un valuación de este tipo permite mostrar a las agencias que la Asociación cuenta con las estrategias contables y financieras adecuadas para potencializar los recursos que se otorguen para la atención de los grupos vulnerables de mujeres, así como para intervenir en el cambio social, pues al contar con un buen Capital Intelectual, esto dará certeza a las agencias, que la intervención social de la Asociación a mediano y largo plazo incidirán en la realidad social de las beneficiarias, y que por ende seguirán generando nuevos conocimientos.

## RECOMENDACIONES

Keith Bradley plantea que el Capital Intelectual consiste en la capacidad para transformar el conocimiento y los activos intangibles en recursos que crean riqueza tanto en las empresas como en los países. El desarrollo de esta investigación buscaba, además estimar el valor del Capital Intelectual de la Asociación Colectivo Mujer y Utopía A.C., reafirmar el planteamiento realizado por este autor, en relación a la Asociación en estudio.

Partiendo de los resultados de esta investigación, la cual permitió determinar el nivel de generación de valor que se obtiene a partir del Capital Intelectual, y que arrojo resultados positivos, se debe entonces darle una mayor relevancia a la valoración de este capital, dado las limitaciones que se presentan en los métodos tradicionales de valoración, y el alto valor que puede arrojar la aplicación de modelos que estimen los aspectos intangibles de la Asociación o de otros sectores, que centren su fortaleza en este capital.

Es importante reconocer el papel que juega la academia en el desarrollo de esta temática, pues es esta la que se ha encargado de impartir un nivel de conocimiento sobre el Capital Intelectual a las personas o sectores que cuentan con éste; pues la misma experiencia de esta investigación muestra que no existen los suficientes estudios de casos sobre la valuación de Capital Intelectual; por lo cual la academia dedicada al tema de la valuación tiene el reto de buscar establecer relaciones con Asociaciones que deseen ser analizadas en función a su Capital Intelectual, de tal forma que tanto la academia como el sector social se vean beneficiados a partir del desarrollo de investigaciones enmarcadas en esta temática, y se continúe generando conocimiento en el tema de valuación de intangibles, y proponiendo otros modelos o indicadores sobre Capital Intelectual.

En relación a las valoraciones de Capital Intelectual, es importante que la academia realice análisis más complejos donde se consideren un mayor número de variables, e inclusive se trabaje a partir de diferentes métodos que permitan establecer diferencias y similitudes entre estos, creando híbridos y generando nuevas propuestas de valoración de Capital Intelectual.

Aterrizando este apartado de recomendaciones a la Asociación Colectivo Mujer y Utopía A.C. y demás ONG's, en relación a los resultados obtenidos durante la investigación, se establece que:

Por su parte la Asociación, deben seguir invirtiendo en el fortalecimiento de su Capital Intelectual, que es un factor que la diferencia de otras Asociaciones, en relación a sus procesos, equipo humano, y a la forma como se relacionan con las

personas beneficiarias y el servicio que prestan a los mismos, esto les brindará una ventaja competitiva que les permitirá seguir expandiéndose y poder impactar en varias regiones a nivel estatal y nacional. Pues como lo muestra el Modelo Navigator Skandia el aumento del Capital Intelectual de la Asociación tendrá un efecto y/o impacto positivo en su Capital Financiero.

La Asociación, que brinda servicios sociales, y que se caracteriza por su inversión en materia de capacitación, apoyo a comunidades, y que no poseen una gran cantidad de activos, deben empezar a valorar y valorar cada determinado tiempo sus actividades basándose en su Capital Intelectual, pues este eventualmente es aquel que emplean en mayor medida este tipo de asociaciones.

El Colectivo Mujer y Utopía A.C., y en general todas las asociaciones de sector solidario procuran consolidar un nivel de fortalecimiento y de crecimiento, y para lograr lo anterior deben continuar su proceso de capacitación no solo a su equipo humano sino también a las comunidades con las que trabajan, lo anterior permitirá que una vez estas poblaciones aumenten sus capacidades, sea más fácil disminuir las brechas y la desigualdad existente en el estado de Tlaxcala.

De igual forma, la Asociación deben procurar aumentar el número de relaciones tanto nacionales como internacionales; la relación de la Asociación con entidades y empresas nacionales debe aumentar, si se consideran diferentes cambios en mercados mundiales, que reflejan situaciones en materia económica, y que han provocado disminuciones en los aportes realizados por diferentes países enfocadas a la ayuda humanitaria.

Considerando la misión de la Asociación, que plantea la aplicación de estrategias de cooperación tanto nacional como internacional, si bien la Asociación cuenta con dos alianzas internacionales, el hecho está en que debe seguir generando mayores vínculos con agencias internacionales e ir explorando a las empresas en la entidad, debe ser consciente de la oportunidades que están podrían brindarle y de igual forma debe estar preparada para cuando estas puedan consolidarse, es por lo anterior que se debe incentivar a sus profesionistas el estudio de otros idiomas, que faciliten dicha interacción, aprovechando las alianzas con el sector académico que contempla el subsidio para diferentes estudios. Lo anterior responde a los resultados obtenidos en el enfoque humano del método Navigator Skandia, en relación al conocimiento de un idioma diferente al español, donde se evidenció un bajo índice o un pequeño número de personas que manejan otra lengua.

La investigación realizada, en relación a su enfoque humano permitió analizar el nivel educativo de los profesionistas, y se evidencio que la gran mayoría de estos se encuentra en un nivel de licenciatura y se han mantenido con este nivel educativo.

Lo anterior debe ser analizado seriamente por la Asociación, puesto que puede representar desmotivación por parte de sus profesionistas en relación a su autorrealización, puesto que, a pesar de que la Asociación contribuye a su formación a través de apoyos económicos, y de facilitar los tiempos laborales, se evidencia claramente como este beneficio no está siendo amplificado.

Para finalizar, la Asociación Colectivo Mujer y Utopía A.C., siendo consiente de los resultados obtenidos por esta investigación, en relación a los objetivos planteados de la misma, donde se analizó el entorno de la Asociación, se valoró la misma con base en su información contable, para finalmente aplicar el método Navigator Skandia, debe procurar realizar de forma periódica este tipo de investigaciones o análisis, con el fin de contrastar diferentes resultados históricos y examinar los cambios, ya sean positivos o negativos, en relación a su entorno, su contabilidad, sus inversiones en Capital Intelectual, y los niveles de eficiencia resultantes de estas.

## BIBLIOGRAFÍA

A. Nieto Tamargo, *La empresa periodística en España*, Pamplona, 1973, p. 14-17.

Azuara León, Guadalupe. "El Valor de los Intangibles" artículo publicado en 2008.

Levin Global. "Valuación de Activos Tangibles e Intangibles en Fusiones y Adquisiciones". Mayo 2012.

Banco Mundial, Definición de Sociedad Civil, disponible en <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTTEMAS/EXTCSOSPANISH/0,,contentMDK:20621524~pagePK:220503~piPK:264336~theSitePK:1490924,00.html> consultado el 1 de agosto del 2016.

Bontines, N. "There is a Price on your head: managing intellectual capital strategically", *Business Quarterly*, verano, 1996. Pag. 41-47.

Bontis, N. "Intellectual Capital: An exploratory study that develops measures and models" *Management Decision*, Vol. 36, No. 2, 1998. Pp. 63-76.

Bontis, N. "Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital" *International Jour of Management Reviews*, Vol. 3, No. 1. 2001. Pp. 41-66.

Boletín C-8, Activos Intangibles. Proyecto para auscultación, junio, [En línea] Disponible: <[http://www.imcp.org.mx/boletines\\_f.html](http://www.imcp.org.mx/boletines_f.html)>

Brooking, A. "The management of intellectual capita" *Long Range Planning*, Vol. 300. No. 3. 1996. Pp. 364-375.

Colegio de Contadores Públicos de México, CCPM. (2002). *La Nueva Economía y el Capital Intelectual*, compilación, Fabián Martínez, V. *Capital Intelectual. El Rubro que Crea Valor, Riqueza y Ventajas Competitivas*.

Edvinsson, L. "Developing intellectual capital at Skandia", *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 3. 1997. Pp. 366-373.

Edvinsson, L. y Malone, M.S. "El capital intelectual" *Gestión 2000*. Barcelona.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Comisión de Principios de Contabilidad. (2001).

Los activos invisibles, en Campbell, A.; Luchs, K.; *Sinergia Estratégica: Cómo Identificar Oportunidades*. Bilbao: Deusto. [En línea] Disponible en: [http://jcy.l.es/jcyl/cee/dgeae/congreso\\_ecoreg/CERL/122.PDF](http://jcy.l.es/jcyl/cee/dgeae/congreso_ecoreg/CERL/122.PDF)

Laura Acotto, las organizaciones de la sociedad civil. Una mirada para la construcción de ciudadanía, Espacio Editorial, Buenos Aires, 2003, p. 35

Marcus A. Green “Gramsci no puede hablar”, en Kanoussi, Dora (comp.) Hegemonía y sociedad civil en la globalización, BUAP. IGS y Valdés, México, 2001, p. 85”)

Nevado Peña, Domingo y Víctor Raúl López Ruiz (2002): El Capital Intelectual: valoración y medición, Financial Times-Prentice Hall, Madrid.

Palomo González, Miguel A. La evaluación de activos intangibles. Parte I. Los modelos. Ingeniería Industrial, FCQ-UANL. Ingenierías, Julio-septiembre 2003, Vol. VI, No. 20

Ramírez CorcoLles, Yolanda y Ángel Tejeda Ponce (2009): “Activos intangibles identificables. ¿Se ha logrado alcanzar una convergencia internacional en su tratamiento contable?” en revista Estudios Financieros. Revista de Contabilidad y Tributación, N° 310, Centro de Estudios Financieros, Madrid, pp 169-184

Sveiby, K.E. (1997) The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge Based Assets, Berrett Koehler, San Francisco, CA. The chapter on measuring intangibles is available on-line: <http://www.sveiby.com/articles/MeasureIntangibleAssets.html>

Thomas Stewart. “Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations”. Editorial Bantam Books. Año, 1998. Pag. 288

Valuación y reconocimiento de activos intangibles: Un enfoque estratégico (2010), de Silvia Meljem Enríquez de Rivera, Benito Revah Meyohas, Yaneli Cruz Alvarado y Nayeli Romero Fraga del ITAM y José Salazar Tapia y Hans Ramos de Pricewaterhouse Coopers. Editado por IMEF, PricewaterhouseCoopers e ITAM.

# ANEXOS

## CUESTIONARIO APLICADO A LA MUESTRA DE BENEFICIARIAS

El objetivo de esta encuesta es recolectar la información necesaria para la valoración del capital intelectual de la Organización Colectivo Mujer y Utopía A.C., en relación a su componente Beneficiarias. Es importante tener en cuenta que no se trata de un examen o una crítica y no hay respuestas correctas o incorrectas. Agradecemos su total sinceridad en cada una de las respuestas. La encuesta está compuesta por 9 preguntas, que no le tomaran más de 1 minutos en responder.

1. Antes de solicitar los servicios de la organización usted ya había solicitado este mismo apoyo en alguna otra institución.  
a) SI\_\_\_\_ b) No\_\_\_\_ (en caso de contestar NO pasar a la pregunta 4)
2. ¿Con quién solicito apoyo previo?  
a) Institución Estatal b) Institución Municipal c) Iniciativa privada
3. ¿Cómo fue el servicio que recibió antes de llegar a la organización?  
a) Malo b) Regular c) Bueno d) Muy bueno
4. ¿Cuándo por primera vez llego a solicitar apoyo a la organización usted se sintió?  
a) Con miedo b) Insegura c) Segura d) Confiada
5. ¿Esta sensación cambio al paso del tiempo que inicio a recibir los servicios?  
a) Nada b) Mejoro c) Confianza y seguridad total
6. ¿Cómo compraría el servicio de la organización, con los servicios antes recibidos?  
a) Igual b) Mejor c) Mucho mejor
7. ¿Se encuentra usted satisfecha con los servicios ofrecidos por la organización?  
a) Nada b) Regular c) Satisfecha d) Muy satisfecha
8. ¿Califique del 1 al 10 como percibe usted los servicios ofrecidos por la organización?  
R:\_\_\_\_\_
9. ¿Usted ha recomendado o recomendaría a otra persona los servicios que ofrece la organización?  
a) SI\_\_\_\_ b) NO\_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU APOYO**

## CUESTIONARIO APLICADO A LA MUESTRA DE EQUIPO OPERATIVO.

El objetivo de esta encuesta es recolectar la información necesaria para la valoración del capital intelectual de la Organización Colectivo Mujer y Utopía A.C., en relación a su componente humano. Es importante tener en cuenta que no se trata de un examen o una crítica y no hay respuestas correctas o incorrectas. Agradecemos su total sinceridad en cada una de las respuestas. La encuesta está compuesta por 9 preguntas, que no le tomaran más de 5 minutos en responder.

1. Nombre: \_\_\_\_\_

2. Género: Masculino \_\_\_ femenino \_\_\_

3. Cargo: \_\_\_\_\_

4. Edad: \_\_\_\_\_

5. Tiempo en la organización: \_\_\_\_\_

6. Nivel de estudio:

a) Bachiller	
b) Técnico	¿Cuál?
c) Tecnólogo	¿Cuál?
d) Profesional	¿Cuál?
e) Especialista	¿Cuál?
f) Maestría	¿Cuál?
g) Doctorado	¿Cuál?

7. Maneja un Idioma diferente al español?

a) Si \_\_\_ Cual? \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_

8. Considerando factores de motivación como: salario, capacitaciones, ambiente laboral, actividades de integración, beneficios y prestaciones, como percibe usted dicha motivación:

a) Muy Alta (9 - 10)

b) Alta (7 - 8.9)

c) Media ( 5 - 6.9)

d) Baja (3 - 4.9)

e) Muy baja (0 - 2.9)

Asigne un valor de 1 a 10 de acuerdo a lo anterior: \_\_\_\_\_

9. Considera usted que la organización le brinda las capacitaciones necesarias para el fortalecimiento de sus conocimientos y desarrollo de su actividad laboral?

a) Si \_\_\_

b) No \_\_\_