

## *CAPITAL INTELECTUAL E INNOVACIÓN: UNA SINERGIA NECESARIA*

Nadia Ugalde Binda<sup>1</sup>

### CONTENIDO

Resumen . . . . .	464
Summary . . . . .	464
Introducción . . . . .	464
2.1. Capital humano . . . . .	466
2.2. Capital relacional . . . . .	466
2.3. Capital estructural . . . . .	467
2.4. Medición del capital intelectual . . . . .	467
3.1. Innovación y capital humano . . . . .	470
3.2. Innovación y capital relacional . . . . .	471
Conclusiones . . . . .	472
Referencias Bibliográficas . . . . .	472

### ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Influencia del capital intelectual en las prácticas contables y la performance empresarial . . . . .	468
Figura 2. Modelo de capital intelectual de Skandia . . . . .	468
Figura 3. Capital intelectual: valoración integral . . . . .	469
Figura 4. Efecto del capital intelectual sobre la innovación . . . . .	470
Figura 5. Efecto de la innovación sobre capital intelectual . . . . .	471

---

1 Licenciada en Administración de Negocios con énfasis en Contaduría Pública, MBA en Mercadeo

---

y Publicidad de la Universidad de Costa Rica, profesora de la Universidad de Costa Rica y consultora

## RESUMEN

Muchos estudios se han hecho para medir el capital intelectual de las empresas, pero pocos demuestran su relación con la creación de ventajas competitivas que se transformen en utilidades.

Existe el convencimiento general de que la sobrevivencia de las compañías y su capacidad de generar utilidades están muy vinculadas a su habilidad de reinventarse. Afortunadamente la innovación no proviene necesariamente de altas inversiones en investigación, su fuente principal es el capital intelectual que mejora los productos y servicios y la eficiencia en el uso de los recursos.

En el presente trabajo se ha recopilado información sobre el capital intelectual y estudios anteriores sobre factores de éxito relacionados con la innovación.

Convertir el capital intelectual en una ventaja competitiva y las innovaciones en utilidades debe ser la meta de toda empresa.

*PALABRAS CLAVE:* INNOVACIÓN, CAPITAL INTELECTUAL, ÉXITO EMPRESARIAL.

## SUMMARY

Many studies have been done to measure the company's intellectual capital, but few demonstrate its relationship with the creation of competitive advantages that turn into profits.

There is a general belief that the survival of companies and their ability to generate profits are closely linked to its ability to reinvent itself. Fortunately, innovation does not necessarily come from higher investments in research, its main source is the intellectual capital that improves the products and services and the efficient use of resources.

In the present study has collected information on intellectual capital and previous studies on success factors relating to innovation.

Turning intellectual capital into competitive advantage and innovation in earnings should be companies' the goal.

*KEYWORDS:* INNOVATION, INTELLECTUAL CAPITAL, BUSINESS SUCCESS.

## INTRODUCCIÓN

Muchos estudios se han hecho para medir el capital intelectual de las empresas, pero pocos demuestran su relación con la creación de ventajas competitivas que se transformen en utilidades.

El objetivo de este estudio es encontrar qué variables del capital intelectual son relevantes para explicar el éxito en un proyecto de innovación.

Para ello se ha recopilado información sobre el capital intelectual y estudios anteriores que relacionan el éxito con la innovación y el capital intelectual.

## 1. Procesos de innovación y cambio

El proceso de innovación mitiga el riesgo financiero en la transferencia de conocimientos y tecnología, crea ventajas competitivas, integra el proceso de producción y de negocios y transforma los sistemas de valores (S. Ekanayake y D. Abeysinghe, 2010).

La innovación implica la renovación del conocimiento o el uso diferente del viejo conocimiento para diseñar, crear y desarrollar nuevos o modificados productos, servicios, procesos o modelos de negocios con el propósito de crear nuevo valor para los clientes y retornos financieros para la organización (Santos-Rodríguez

et. al., 2010; Molina, 2010; Green y Revilak, 2009). La innovación no es necesariamente el resultado de departamentos estructurados de investigación y desarrollo, sino que a veces son procesos informales o subcontratados, como sucede a veces en las PYMES (Sánchez, 2007).

Moran y Goshal, (1996, citado en Molina; 2010) afirman que las nuevas fuentes de valor se generan por nuevas formas de explotación o nuevas combinaciones de recursos que impulsan las empresas para diferenciarse. Las innovaciones no están relacionadas solamente con investigación y desarrollo de nuevos productos o servicios, también incluyen la mejora de la eficiencia y el control de las actividades (Kong, 2010).

Las innovaciones sin embargo no siempre son exitosas y el costo organizacional de los fracasos incluyen el desperdicio de recursos en tecnología inapropiada, constante incertidumbre como resultado de un cambio permanente y baja moral empresarial por los infructuosos esfuerzos de las malas implementaciones (Johnson, 2010).

La comprensión de la producción global y la innovación, surgida de economistas como Frank Levy y Richard Murnane sugiere que los individuos necesitan las siguientes habilidades (Bergstrom y Soares, 2006):

- Aprender en el camino: la habilidad de construir el conocimiento requerido para las actividades cambiantes del trabajo y aplicarlo.
- Pensamiento experto: la habilidad para generar soluciones no basadas en reglas del conocimiento tecnológico.
- Comunicación compleja: la habilidad para adaptar la capacidad comunicativa a múltiples situaciones y culturas.
- Cultura científica: la habilidad para entender los fundamentos científicos, tecnológicos, de ingeniería y matemáticas.
- Movilidad: la habilidad de transitar entre proyectos, compañías, disciplinas y experiencias de trabajo y aprendizaje

Nueve de cada diez innovaciones mueren en la fase de investigación y desarrollo, y tres

cuartos fallan después del lanzamiento. Tal vez estos fracasos no siguen la filosofía japonesa: fijar metas precisas y medibles de rendimiento y, basados en esta dirección estratégica y las competencias centrales, adquirir tecnología apropiada que contribuya acertadamente al cumplimiento de las metas (Edvinsson y Malo- ne, 1997).

Govindarajan y Trimble (2010) establecen que la innovación y las operaciones de rutina están inevitablemente en conflicto, porque las organizaciones no están diseñadas para enfrentar el cambio sino para una ejecución confiable y consistente. Sin embargo, las innovaciones son necesarias para el desarrollo empresarial y su incursión en nuevos negocios (Bloch y Gru- ver, 2007).

Para incorporar la innovación exitosa- mente, se deben de seguir seis pasos:

- Dividir los objetivos en actividades
- Conformar el equipo de trabajo para realizarlas
- Coordinar las actividades del equipo
- Formalizar el experimento
- Romper las hipótesis y
- Buscar la verdad

## 2. Capital intelectual

Por ser un concepto nuevo, aún no se tiene una definición generalmente aceptada para el capital intelectual. Algunos autores lo definen como un conjunto de recursos intan- gibles de carácter estratégico que dan ventaja competitiva en el mercado o que generan valor pero que no aparecen en los informes financieros (Ordóñez, 2004; Skandia, 1995; Steward, 1997, citados por Martínez, 2003; Diéz et. al, 2010). Otros autores; sin embargo, encuen- tran diferencias sustanciales entre el capital intelectual (identificado más con la cultura corporativa, el know-how, la competencia de los empleados, su satisfacción y la de los clientes) y los activos intangibles como los proyectos, el software, bases de datos y las propiedades inte- lectuales (Konti y abril, 2009).

Skandia, la empresa sueca que primero lo incorpora en sus informes anuales, lo define como “la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con los clientes y destrezas profesionales que dan a Skandia una ventaja competitiva en el mercado” (Edvinsson y Malone, 1997). Estos autores lo catalogan como un resultado de la era informática.

Las investigaciones de Tayles et al. (2006) y Wann-Yih et al. (2008) demuestran que el capital intelectual (sea conocimiento certificado, experiencia, capacidad profesional, buenas relaciones o la capacidad tecnológica) es la mayor fuente de ventajas competitivas. El conocimiento corporativo se decanta en la dirección estratégica, los factores de riesgo, la experiencia, la integridad y las cualidades gerenciales (Eccles et al., 2001; citado en Tayles et al; 2006). El capital intelectual incluye capital intelectual humano, capital estructural y el capital relacional. El reto de las empresas es convertir su capital relacional y humano en capital estructural (Martínez, 2003).

Cada una de las clasificaciones del capital intelectual tiene formas únicas de inversión: el capital humano (individual) requiere procesos de contratación, entrenamiento, y retención de empleados, el capital estructural (estructuras, procesos y sistemas) requiere establecer rutinas de trabajo y de retención del conocimiento, y el capital relacional (redes y relaciones) requiere el desarrollo de normas que faciliten la interacción, las relaciones y la colaboración (Subramaniam y Youndt, 2005).

### 2.1. *Capital humano*

El capital humano se refiere a los activos intangibles que provienen de las personas involucradas con la empresa: habilidad profesional, experiencia, creatividad, conocimientos, habilidades, destrezas, entrenamiento, juicio, inteligencia, compromiso, capacidad de resolver problemas, talentos y motivación (Konti y abril, 2009; Martínez, 2003; Ordóñez, 2004; Suárez y Martín, 2008; Santos-Rodríguez, 2010). Tres atributos dentro del capital humano son altamente tácitos: la competencia, la actitud y la

agilidad intelectual. Ya en sus libro de 1997, Edvinsson y Malone indicaban que la compañía no puede ser propietaria de él e incluían en este renglón los valores, la cultura y filosofía empresarial.

Las investigaciones de la Sociedad de Administración de Recursos Humanos estiman que el 65% del valor de las compañías se genera por el conocimiento, habilidades y redes sociales de sus individuos (Bergstrom y Soares, 2006)

El conocimiento de las personas es fundamental para las operaciones y son los contratos de empleo los que los unen (Delgado et. al, (2011). Todos los elementos del capital humano pierden valor cuando el empleado abandona la empresa (Konti y abril, 2009). Si bien es cierto, el capital humano no puede ser propiedad de la compañía, sus resultados pueden convertirse en activos intangibles que sí pueden serlo.

Al ser la innovación el nuevo elemento diferenciador de las empresas, se requiere que los empleados aprendan a utilizar sus habilidades profesionales en el diseño de soluciones para las emergentes demandas de los clientes. El capital humano es una ventaja competitiva porque es diferenciador, raro y difícil de imitar. Con su conocimiento, los empleados cuestionan las rutinas establecidas, son críticos y empujan la empresa hasta sus límites tecnológicos para conseguir nuevo conocimiento e innovar (Delgado et. al, 2011).

### 2.2. *Capital relacional*

El capital relacional considera las relaciones de la empresa con su entorno (Martínez, 2003) y muestra el valor de las relaciones de la empresa con terceros como: clientes, proveedores, accionistas, *stakeholders* y la administración (Ordóñez, 2004). Casanueva y Gallegos (2010) lo tratan como capital social o los recursos derivados de la red relacional que un individuo o una organización mantiene a través del tiempo y que ha demostrado tener una influencia positiva en la innovación. Ejemplos son: el conocimiento de los canales de distribución, del mercado, las relaciones con aliados estratégicos como el gobierno y las redes industriales, la

lealtad y satisfacción de los clientes, la imagen corporativa y de las marcas, los pactos con proveedores y el poder de negociación así como los acuerdos de licencias o distribución, los negocios conjuntos, y la reputación (Konti y abril, 2009; MERITUM 2002, 19; citado en Sánchez, 2007).

### 2.3. Capital estructural

El capital estructural tiene que ver con capital tecnológico y la infraestructura de la empresa, que son propiedad suya y le proporcionan valor como: tecnología organizacional (rutinas, procedimientos, sistemas y bases de datos), conocimiento explícito, propiedad intelectual, capacidad para la innovación, la cultura y políticas organizativas, la estructura, los sistemas formales e informales de planificación y control, marcas comerciales, patentes, etc. (Ordóñez, 2004). Mientras que el capital humano es un atributo de los individuos, el capital estructural u organizacional es un atributo de la colectividad (Suárez y Martín, 2008) y por ello se resumen en la expresión: “es todo lo que queda en la oficina cuando los empleados se van a su casa” (Edvinsson y Malone, 1998). La esencia del capital estructural es el conocimiento inmerso en las rutinas de la organización (Diéz et. al, 2010) e incluye los activos intangibles que le dan forma a la compañía, apoyan la coordinación de sus diferentes funciones (Delgado et. al, 2011). Compañías con fuerte capital estructural crean condiciones favorables para potenciar el capital humano que genera innovación y capital relacional (Wann-Yih et al., 2008).

El proceso de innovación es un proceso colectivo que necesita el apoyo organizacional a través de rutinas que preserven el conocimiento (Delgado et. al, 2011).

Edvinsson y Malone (1998) aseguran que el valor corporativo no proviene directamente de ninguno de los tres elementos del capital intelectual sino de la interacción entre ellos. También afirman que si una empresa es débil en uno cualquiera de estos factores, no tienen potencial para convertir su capital intelectual en valor corporativo. Por ello es tan importante para las empresas actuales entender el valor de sus activos intangibles y las variaciones de su capital intelectual.

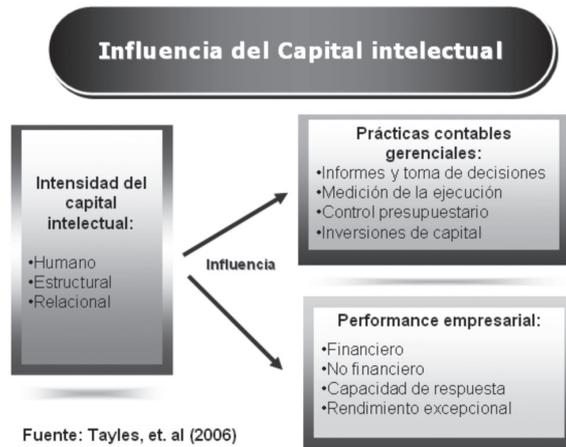
### 2.4. Medición del capital intelectual

Cuando las compañías tienen un enfoque en sus activos intangibles y su capital intelectual, requieren sistemas diferentes para contabilizar sus transacciones y mejorar el rendimiento (Tayles, et. al.; 2006). Estos sistemas de información deben comprender tres fases (Pena, 2002): la identificación de los recursos intangibles críticos para el cumplimiento de los objetivos empresariales, el desarrollo de indicadores de estos activos intangibles y finalmente el monitoreo de ellos.

En la última década ha habido un gran interés para medir y valorar los activos intangibles pero los sistemas financieros y la contabilidad administrativa utilizados tradicionalmente para controlar los activos tangibles no son capaces de capturar el valor del capital intelectual (Konti y abril, 2009; Sánchez, 2007).

El capital intelectual empresarial influye en algunos aspectos de la contabilidad administrativa; por ejemplo, con el uso de técnicas de evaluación no financieras, en adición a las tradicionales, los sistemas están más atentos a los negocios y la descentralización (Tayles et al. 2006).

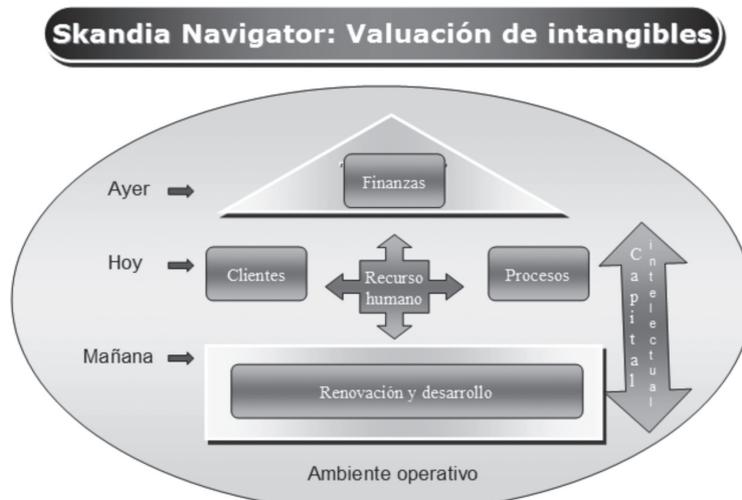
FIGURA 1  
INFLUENCIA DEL CAPITAL INTELECTUAL EN LAS PRÁCTICAS CONTABLES Y LA PERFORMANCE EMPRESARIAL



Tayles et al (2006) afirma que las empresas altamente enfocadas en el capital intelectual como la creatividad gerencial, la innovación, la propiedad intelectual, las relaciones con los clientes, el conocimiento, la tecnología y la información son más flexibles y prestan menos atención a las formas tradicionales de presupuestación de capital. Esta flexibilidad les permite sobreponerse o incluso explotar las oportunidades cambiantes del mercado.

Aunque se han desarrollado múltiples modelos de medición del capital intelectual de las empresas, lo cierto es que no se ha logrado consolidar uno que sea generalmente aceptado (Ordóñez, 2004). Uno de los más populares métodos de valuación es el enfoque Skandia Navigator, con cinco áreas de enfoque (Pena, 2002): financiera, clientes, procesos, renovación y desarrollo y recursos humanos.

FIGURA 2  
MODELO DE CAPITAL INTELECTUAL DE SKANDIA



Fuente: [www.valuebasedmanagement.net/methods\\_skandianavigator.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_skandianavigator.html)

En otros estudios (Joia y Malheiros, 2010), se resumen algunas formas de medición como por ejemplo, sobre la diferencia entre

el valor de mercado de las acciones totales de una compañía y el valor en libros de sus activos netos:

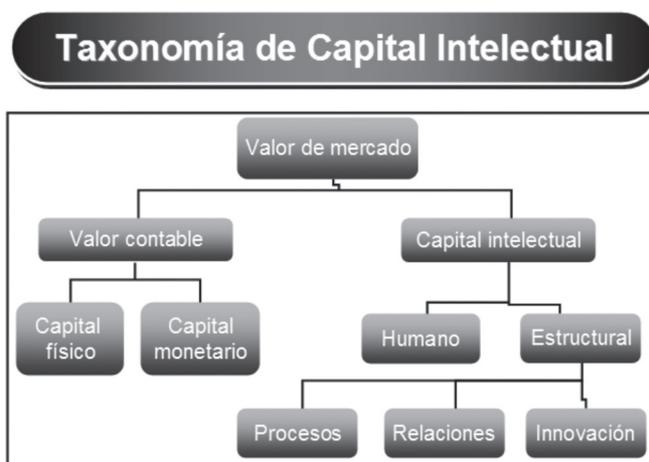
$$\text{VALOR DE MERCADO} - \text{VALOR CONTABLE} = \text{CAPITAL INTELECTUAL}$$

El valor de Mercado de una empresa puede ser varias veces superior al valor registrado en sus libros contables y esta diferencia representa el valor creado por el capital intelectual (Liu et al., 2009). El valor contable puede sustituirse por los valores de mercado de los

activos netos y el capital intelectual se puede segregar en capital humano (que no pertenece a la empresa) y estructural (poseído por la compañía).

La composición completa del Valor de mercado de una empresa se aprecia en la figura 3.

FIGURA 3  
CAPITAL INTELECTUAL: VALORACIÓN INTEGRAL



Fuente: Joia y Malheiros, 2010

### 3. ESTUDIOS ANTERIORES

En 1991, Edvinsson inició la primera estructura organizacional encargada de presentar el capital intelectual. Después junto con Malone, en 1997, escriben un libro sobre los indicadores que resultaron de las investigaciones llevadas a cabo Skandia, una compañía sueca de servicios financieros y seguros que incluyó en su informe anual dos tipos de capital: el humano y el estructural. En este mismo libro se hace referencia a otras empresas que incursionaron en este sistema como Hughes Aircraft, Banco Imperial del Comercio de Canadá, Dow Chemical, entre otras (Edvinsson y Malone, 1998).

Ha habido recientes esfuerzos para vincular la innovación con el capital intelectual de las empresas.

Ya en el 2002, Pena relaciona el capital intelectual con el crecimiento y sobrevivencia de las star-ups. El autor encuentra una relación directa entre los resultados positivos y el capital humano (experiencia en los negocios, educación y motivación). Con respecto a los elementos del capital organizacional (capacidad de adaptación al cambio y la implementación de estrategias apropiadas) indica el autor que está asociado con el crecimiento y sobrevivencia de los negocios. Finalmente asevera que el desarrollo de redes de negocios productivas y el acceso a agentes económicos críticos facilitan

la culminación en un periodo de gestación de emprendimientos.

Zerenler et al. (2008) concluyen que las competencias distintivas de la compañía pueden ser el resultado del capital intelectual y que este último genera una mejor competencia en innovación. En su estudio de más de 90 empresas de la industria automovilística de Turquía encuentran que la innovación tiene una relación positiva con el capital humano, estructural y relacional (al que llama de clientes), siendo este último el más relevante.

Alstete (2008) resume las recomendaciones para el éxito de los emprendimientos en el conocimiento e investigación previos sobre la industria y el mercado, la capacidad y voluntad de trabajar largas horas, la planificación adecuada y el compromiso asumido por el emprendedor.

También hay investigaciones como la de Joia y Malheiros (2010) que ligan las alianzas estratégicas con el desarrollo de capital intelectual de las empresas afiliadas, dentro de la industria de transformación brasileña de los años 1996 a 2005. Estos autores encuentran indicios de que las alianzas para innovación son las que proporcionan un mayor incremento en el capital intelectual, por encima de las alianzas

productivas o mercadológicas, sobretodo cuando no son llevadas a cabo en paralelo con otro tipo de alianzas estratégicas.

El capital intelectual puede facilitar la innovación de las empresas sin fines de lucro o de bien social al dirigir su atención hacia los recursos como el conocimiento, las habilidades y experiencia de empleados y voluntarios, y las alianzas con donantes estratégicos. El éxito de estas empresas depende de su habilidad para implementar iniciativas innovadoras para alcanzar su misión social, con menos dependencia de donadores y más eficiencia en las operaciones (Kong, 2010).

### 3.1. Innovación y capital humano

En su estudio de 2007 entre empresas españolas y portuguesas de la industria automotriz, Santos-Rodrigues et. al (2010) encuentran que el capital humano (creación del conocimiento, actitud positiva hacia la innovación y creatividad) es importante para las innovaciones en los productos y procesos (porque los primeros requieren de los segundos); pero no con la forma de dirección empresarial, una innovación que requiere conocimientos diferentes.

FIGURA 4  
EFECTO DEL CAPITAL INTELECTUAL SOBRE LA INNOVACIÓN



Fuente: Santos-Rodríguez, et. al (2010)

De la misma forma, Suárez y Martín (2008) argumentan que el capital organizacional está positiva y fuertemente vinculado a la calidad en el servicio y a la innovación.

Mavridis y Kyrmizoglou (2005), en su análisis predictivo afirman que hay una relación normal, fuerte, positiva y significativa entre el valor agregado de una compañía y su capital intelectual, especialmente con el capital humano. Los autores concluyen que el conocimiento que radica en los empleados está contribuyendo positivamente en el éxito de los bancos griegos analizados.

### 3.2. Innovación y capital relacional

La teoría del capital social aduce que las redes sociales (en factores como las interacciones sociales, la confianza, la visión compartida, las instituciones locales de apoyo y las afiliaciones de distrito) son parte importante del proceso de aprendizaje de las compañías y los individuos para descubrir nuevas oportunidades y adquirir nuevos conocimientos (Molina et. al, 2010; Casanueva y Gallego, 2010).

Otras dimensiones del capital social se relacionan con la información que fluye dentro de la red: el volumen (número de vínculos de un actor y su posición en la red), diversidad (surgida por las diferencias entre los actores y los agujeros estructurales de la red) y riqueza (naturaleza y calidad), (Koka y Prescott, 2002; citado en Casanueva y Gallego, 2010). Estos autores han demostrado que el capital social generado de las relaciones dentro de la organización está asociado con la capacidad de los individuos dentro de la red de crear nuevo conocimiento e innovar. Esta capacidad de acceder y movilizar recursos sirve de catalizador para obtener beneficios de una posición más favorable dentro de la red donde se tenga acceso a estos recursos valiosos (Casanueva y Gallego, 2010).

Subramaniam y Youndt (2005), relacionan el capital social (relacional) con las innovaciones radicales, mientras que el capital humano tiene una influencia negativa sobre estas. Encuentran también que el capital estructural influencia positivamente la capacidad de innovación incremental.

FIGURA 5  
EFECTO DE LA INNOVACIÓN SOBRE CAPITAL INTELECTUAL



Fuente: Molina, et. al (2010)

## CONCLUSIONES

Existe el convencimiento general de que la sobrevivencia de las compañías y su capacidad de generar utilidades están muy vinculadas a su habilidad de reinventarse. Afortunadamente la innovación no proviene necesariamente de altas inversiones en investigación, su fuente principal es el capital intelectual de las compañías que mejora los productos y servicios y la eficiencia en el uso de los recursos.

Como se observa del recorrido anterior, muchos han sido los estudios que relacionan el capital intelectual y la innovación. Cada uno de ellos arroja conclusiones particulares, pero en general apoyan la tesis de que es necesario el desarrollo empresarial en cada una de sus áreas de capital intelectual (humano, estructural, relacional) y un incremento de la interrelación entre ellos para lograr implementar acertadamente las innovaciones.

Estos recursos intangibles con que cuenta la empresa deben de ser gestionados acertada y asertivamente mediante procesos de desarrollo humano, establecimiento de procesos estandarizados para todas las actividades empresariales incluyendo la retención del conocimiento y canales de comunicación efectivos entre los empleados y su entorno (clientes, mercado, competencia, etc.).

Convertir el capital intelectual en una ventaja competitiva y las innovaciones en utilidades debe de ser la meta de toda empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Libros

Observatorio MIPYMES: 2008. *Primer diagnóstico nacional MIPYMES*. UNED.

Edvinsson, L. y M. Malone: 1998. *El capital intelectual: cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa*. Editorial Norma. Columbia. 246 págs.

### Artículos de revistas

Bergstrom K, Soares L: (2006). *Opportunity New England: A Plan to Build Regional Success on Innovative Individuals*. Connection: The Journal of the New England Board of Higher Education [serial online]. March 1; 20(5):21-26.

Bloch, N. y K. Gruver: (2007). *Building an innovation platform European*. Business Forum; Primavera; 28; ABI/INFORM Global pg. 11-12.

Casanueva, C. y A. Gallego: (2010). *Social Capital and Innovation: An Intra-departmental Perspective*. Management Revue, 21(2): 135-154.

Colmes, T.: (2010). *Letting Go*. Black Enterprise; Junio; 40, 11; pg. 92-96.

Delgado V., Miriam, Gregorio Martín de Castro y José Navas L.: (2011). *Organizational knowledge assets and innovation capability: Evidence from Spanish manufacturing firms*. Journal of Intellectual Capital Vol. 12 No. 1, pp. 5-19

Díez, José M., M. Lizet Ochoa, M. Begoña y A. Santidrián: (2010). *Intellectual Capital and Value Creation in Spanish Firms*. Journal of Intellectual Capital. Vol. 11 No. 3, pp. 348-367. Emerald Group Publishing Limited 1469-1930

Ekanayake S, Abeysinghe D.: (2010). *Entrepreneurial Strategic Innovation Model for Attaining Premium Value for the Sri Lankan Gem and Jewellery Industry*. Asian Academy of Management Journal [serial online]. Julio; 15(2):217-237. Disponible en: Business Source Complete, Ipswich, MA. Accesado Noviembre 23, 2010.

- Govindarajan, Vijay y C Trimble: (2010). *Innovation Initiative*. Leadership Excellence; Mayo; 27, 5; pg. 15.
- Green A, Revilak A.: (2009). *Measuring Innovation from the Source to the Value*. Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital [serial online]. Enero; 228-235. Disponible en: Business Source Complete, Ipswich, MA. Accesado Noviembre 23, 2010.
- Johnson, J. David: (2010). *Success in innovation implementation*. Journal of Communication Management, Vol. 5, No. 4, 2001, pp. 341-359.
- Joia L, Malheiros R.: (2010). *Evidências empíricas da influência de alianças estratégicas no capital intelectual de empresas*. (Portuguese). Base [serial online]. Abril; 7(2): 162-177. Disponible en: Business Source Complete, Ipswich, MA. Accesado Noviembre 23, 2010.
- Kong, Eric. (2010). *Innovation processes in social enterprises: an IC perspective*. Journal of Intellectual Capital. Bradford: Vol. 11, Iss. 2, p. 158-178
- Konti L, abril S. A.: (2009). *Strategic Model for Measuring Intellectual Capital in Serbian Industrial Enterprises*. Ekonomski Anali / Economic Annals [serial online]. Octubre; 54(183):89-117. Disponible en: Business Source Complete, Ipswich, MA. Accesado Noviembre 23, 2010.
- Landström, Hans. (2008): *Entrepreneurship research: A missing link in our understanding of the knowledge economy*. Journal of Intellectual Capital. Bradford. Vol. 9, Iss. 2, p. 301-322.
- Liu, Day-Yang y Kuo-An Tseng, Szu-Wei Yen: (2009). *The incremental impact of intellectual capital on value creation*. Journal of Intellectual Capital. Vol. 10 No. 2, 2009 pp. 260-276.
- Martínez Ramos, M.: (2003). *De la contabilidad de los recursos humanos al capital intelectual y la gestión del conocimiento: una ampliación necesaria*. Dirección y organización: Revista de dirección, organización y administración de empresas, ISSN 1132-175X, N° 29, Págs. 134-144.
- Mavridis, Dimitrios y Pantelis Kyrmizoglou: (2005). *Intellectual Capital Performance Drivers in the Greek Banking Sector*. Management Research News; 28, 5; ABI/INFORM Global. pg. 43-63.
- Molina Morales, Francesc Xavier y María Teresa Martínez Fernández: (2010). *Social Networks: Effects of Social Capital on Firm Innovation*. Journal of Small Business Management; abril; 48, 2; ABI/INFORM Global, pg. 258-279.
- Nie, Winter: (2009). *Decoding the secrets of success of Chinese private companies*. Perspectives for managers. No 172, mayo, pp. 1-5.
- Ordóñez de Pablos, Patricia: (2004). *Las cuentas de capital intelectual como complemento del informe anual*. Economía Industrial. ISSN 0422-2784, No 357. (Ejemplar dedicado a: Dirección y gestión del conocimiento organizativo y capital intelectual), Págs. 63-74.
- Pena, Inaki: (2002). *Intellectual Capital and Business Start-up Success*. Journal of Intellectual Capital. 3, 2; ABI/INFORM Global, pg. 180-198.
- Santos Rodrigues, Helena, Pedro Figueroa Dorrego y Carlos Fernandez Jardon: (2010) *The Influence Of Human Capital On The Innovativeness Of Firms*. The International Business & Economics

Research Journal; Setiembre; 9, 9; ABI/INFORM Global, pg. 53-64.

Suárez T., Martín M.: (2008). *Impacto de los capitales humano y organizacional en las estrategias de la PYME*. Cuadernos de Administración (01203592) [serial online]. Enero; 21(35):229-248. Disponible en: Business Source Complete, Ipswich, MA. Accedido Noviembre 23, 2010.

Subramaniam M, Youndt M.: (2005). *The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities*. Academy of Management Journal [serial online]. Junio; 48(3):450-463. Disponible en: Business Source Complete, Ipswich, MA. Accedido Noviembre 23, 2010.

Tayles, M; R H. Pike y Saudah Sofian: (2007). *Intellectual capital, management accounting practices and corporate performance*. Perceptions of managers Accounting, Auditing & Accountability Journal. Vol. 20 No. 4, pp. 522-548.

Wann-Yih W, Man-Ling C, Chih-Wei C.: (2008). *Promoting Innovation through the Accumulation of Intellectual Capital, Social Capital, and Entrepreneurial*

*Orientation*. R&D Management [serial online]. Junio; 38(3):265-277. Disponible en: Business Source Complete, Ipswich, MA. Accedido November 23, 2010.

Zerenler M, Hasiloglu S, Sezgin M. (2008): *Intellectual Capital and Innovation Performance: Empirical Evidence in the Turkish Automotive Supplier*. Journal of Technology Management & Innovation [serial online]. Diciembre; 3(4): 31-40. Disponible en: Business Source Complete, Ipswich, MA. Accedido Noviembre 23, 2010.

#### Artículos de periódico

Alvarado, Eduardo. *Pymes con poco uso de Internet*. La Nación. 23 de octubre del 2002. Suplemento Economía.

#### Sitios de Internet

<http://www.madrimasd.org/revista/revista40/tribuna/tribuna2.asp> (4de13). Sánchez, M. Paloma Sumario Editorial: (2007) Tribuna de Debate. Revista de Investigación en Gestión de la Innovación y Tecnología. I+D y Competitividad. Número 40, enero-febrero. Acceso octubre 2010.