

Adriana Coca\*  
Cristina Chaminade\*\*

# INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL EN UNA EMPRESA MULTINACIONAL: EL CASO DE UNIÓN FENOSA

*La mayoría de los trabajos académicos sobre intangibles y capital intelectual tienden a vincular el uso intensivo del conocimiento con empresas y sectores de alto contenido tecnológico. El presente artículo muestra cómo empresas de sectores tradicionales, como el sector eléctrico pueden ser también intensivas en conocimiento. La discusión teórica sobre la importancia de la gestión de los intangibles en la creación de valor de la empresa se ilustra con el caso de Unión Fenosa. El artículo describe cómo el grupo Unión Fenosa, a través de su Universidad Corporativa, su negocio de consultoría (Soluziona) y su modelo de gestión de capital intelectual ha sabido responder a los nuevos retos que el entorno globalizado de sus negocios exigía.*

**Palabras clave:** gestión del conocimiento, capital intelectual, intangibles, sector eléctrico, Universidad Corporativa.

**Clasificación JEL:** M14, M21.

## 1. Introducción

En los últimos años hemos asistido a un cambio de paradigma económico Arcos (2001), Brooking (1996), Boisot (1998), Cabrera y Rincón (2001), Lev y Gu (2001) y Sveiby (1997) entre otros: de una sociedad puramente industrial basada en el capital y el trabajo como

factores productivos fundamentales, hemos pasado a una «sociedad basada en conocimiento» (Cowan *et al.*, 2000).

Si bien es cierto que todas las economías están basadas en el conocimiento (Metcalf, 2005) ha sido con la llegada de las nuevas tecnologías de información y comunicaciones, cuando se ha acelerado el cambio en las estructuras de las empresas, en donde los intangibles son el principal valor de los negocios en las economías desarrolladas (Lev y Gu, 2001, y Brooking, 1996).

El cambio de paradigma ha afectado a todos los sectores económicos y no sólo a los de alto contenido tec-

---

\* Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Autónoma de Madrid.

\*\* Center for Innovation, Research and Competences in the Learning Economy (CIRCLE). Lund University. Suecia.

nológico. Las empresas se han visto en la necesidad de redefinir sus estructuras, procesos y negocio para adaptarse al nuevo entorno, dotando de mayor importancia a sus activos intangibles (capital humano, estructural y relacional) y buscando nuevos modelos de gestión que les permitan, por una parte identificar los activos intangibles más significativos para su negocio y, por otra, gestionarlos eficazmente.

Unión Fenosa es un claro ejemplo de esa adaptación a la economía basada en el conocimiento. El caso que se presenta en este artículo permite ilustrar claramente cómo el grupo, a través de su Universidad Corporativa, su negocio de consultoría (Soluziona) y su modelo de gestión de capital intelectual, ha sabido responder a los nuevos retos que el entorno globalizado de sus negocios exigía.

El presente artículo se estructura como sigue. En primer lugar, se discute la importancia de los intangibles en las empresas a la luz de la reciente literatura sobre capital intelectual, intangibles y gestión del conocimiento y se presentan los principales modelos para la gestión de los intangibles en las organizaciones. El marco teórico sirve de referencia para analizar la evolución reciente de Unión Fenosa desde el punto de vista de su gestión de conocimiento, prestando especial atención al proceso de internacionalización vivido por la empresa en los últimos años. Finalmente, se presentan las principales conclusiones.

## 2. La importancia de los intangibles y de la capacidad de gestión del conocimiento para las empresas

Aunque en la actualidad se reconoce la importancia de los intangibles, lo cierto es que siguen existiendo dificultades para consensuar una única definición como se indicaba en la introducción a este número extraordinario. Tal y como argumentan Kaufmann y Schneider (2004), el concepto de intangible es un término que proviniendo del ámbito contable, también ha sido utilizado en otros ámbitos, como el económico y el de recursos

humanos<sup>1</sup>. Incluso, su definición en términos contables tiene distintas normativas con variaciones de alcance y detalles de especificación en cuanto a reconocimiento, medición y amortización en las diferentes normativas contables (Cañibano *et al.*, 2000). No obstante, de acuerdo con los resultados de proyectos e investigaciones recientes, los intangibles pueden definirse como «fuentes generadoras de beneficios económicos futuros para la empresa, que carecen de sustancia física y que pueden o no aparecer en estados financieros» (Cañibano *et al.*, 2002).

La necesidad de gestionar los recursos tangibles así como los intangibles en las organizaciones se encuentra presente desde los trabajos clásicos de investigadores como Penrose (1958), quien tipificaba los recursos disponibles en las organizaciones en función de su naturaleza material o humana; Ansoff (1965), quien introdujo el concepto de capacidades o competencias organizativas, como un conjunto integrado por recursos materiales, y capacidades de tipo organizativo y de dirección; y Andrews (1971), quien planteó una conexión entre los objetivos organizativos y capacidades organizativas.

Los estudios sobre intangibles y su impacto sobre la eficiencia y la productividad, se han centrado principalmente en el nivel organizativo y microeconómico; no obstante, también a nivel macro, se han introducido otros factores de carácter intangible, además de los factores tradicionales de capital y trabajo, dentro de los modelos de crecimiento económico. Entre otros, se ha considerado la influencia de factores de tipo endógeno, como la tecnología y la innovación, estructurando nuevos modelos de crecimiento que explican de mejor forma esta dinámica económica, en la cual el proceso de producción, difusión y utilización del conocimiento ad-

---

<sup>1</sup> La ausencia de total unicidad en la conceptualización de este término, ha sido motivo de estudio y debate por parte de diferentes organismos como la OCDE e instituciones de investigación como el Centro de Investigación en Intangibles de la Universidad de Nueva York durante finales de la década de los noventa (CAÑIBANO *et al.*, 2000).

quiere suma importancia (Foray y Lundvall, 1996; Foray, 2004).

A nivel micro, las teorías organizativas, igualmente han puesto de relieve la importancia de los intangibles acotándolos bajo distintas denominaciones como capacidades, competencias, aprendizaje, conocimiento, y capital intelectual. La Teoría de Recursos y Capacidades (Resourced Based View), introducida por Wenerfelt (1984, 1995), plantea una forma sistemática de gestionar las capacidades relacionadas con recursos intangibles como habilidades organizativas y comerciales. Otros autores han contribuido al desarrollo de esta perspectiva, entre ellos Prahalad y Hamel (1990), y Grant (1991, 1997), quienes proponen el enlace de los recursos intangibles con la estrategia de empresarial.

Igualmente, perspectivas como el aprendizaje organizativo y la gestión del conocimiento, constituyen también aproximaciones que muestran la relevancia de los intangibles para las empresas (Lam, 2004), en las que el conocimiento está integrado precisamente por los recursos intangibles de la organización, así como por las rutinas organizativas que ayudan a gestionarlo. La gestión del conocimiento implica la implementación de rutinas efectivas que permitan gestionar tanto el conocimiento explícito como el tácito, y tanto el conocimiento individual como el colectivo como se ha argumentado en la reconocida propuesta de Nonaka y Takeushi (1996).

La mayor importancia de la gestión del conocimiento y de los recursos de carácter intangible demanda esfuerzos para mejorar los sistemas de gestión y medición internos de las organizaciones, integrando en ellos todos los recursos implicados, tangibles e intangibles, pues la creación de valor depende de unos y de otros como señalan Chaminade y Coca (2005).

Por tanto, el reto actual de las empresas, no sólo consiste en la medición de sus intangibles sino en la implementación de prácticas y adopción de estructuras para adquirir, capturar, compartir y usar el conocimiento. El desarrollo de esta capacidad de gestionar el conocimiento, tiene un carácter fundamentalmente

dinámico, en el sentido subrayado por Teece *et al.* (1997) y Dosi *et al.* (2000), para responder adecuadamente a las nuevas exigencias del entorno globalizado y crear a partir del conocimiento adquirido y producido ventajas competitivas.

La gestión del conocimiento en las empresas engloba dos vertientes complementarias. Una, la interna, dirigida a la mejora de los flujos de conocimientos internos de la empresa, identificando y eliminando las barreras a la creación y transferencia de conocimiento en la organización (Szulanski, 1996; Gupta y Govindarajan, 2000; Cabrera y Rincón, 2001). Y otra, la externa, más enfocada a la mejora de los canales y mecanismos de adquisición de conocimiento externo (Howells *et al.*, 2004).

En ambos ámbitos, la dificultad práctica se centra en ser capaces de identificar adecuadamente el conocimiento que es relevante para la empresa, así como los canales más adecuados para adquirir, transmitir, y desarrollar dicho conocimiento. En definitiva, uno de los principales retos para la empresa es identificar sus intangibles, para poder gestionarlos. En este sentido, los sistemas de medición y gestión de los intangibles pueden ser una herramienta de gran utilidad.

La medición de los intangibles en la organización surge como una consecuencia del proceso de gestión conocimiento, y recursos intangibles de la empresa. Resulta clave para los estamentos externos (analistas financieros e inversores) contar con información complementaria a los informes tradicionales, puesto que el modelo contable es ahora insuficiente para realizar valoraciones y conocer las cuantías de inversiones en intangibles (Cañibano *et al.*, 2000), que bajo el entorno actual son claves y estratégicos para el desempeño efectivo de las empresas.

Desde la óptica de Roos, G. y Roos, J. (2002), los diferentes modelos de medición de capital intelectual o intangibles pueden tipificarse bajo cuatro perspectivas. Así: a) los métodos directos de valoración de capital intelectual, b) los métodos aplicables al mercado de capitales, c) los métodos basados en la rentabilidad de los activos y d) los métodos basados en cuadros de mando.

En los primeros, es decir, en los métodos de valoración directa de capital intelectual se pretendían cuantificar en términos monetarios los activos intangibles que usualmente se contabilizan en las organizaciones, tales como marcas, patentes y *copyright* entre otros; en los métodos aplicables al mercado de capitales, se toman como referencia las contribuciones de Tobin<sup>2</sup>, y se estima el valor del capital intangible como la diferencia entre el valor de mercado y el valor contable, realizando ajustes complementarios según la metodología; en cuanto a los métodos basados en la rentabilidad de los activos, se busca nuevamente cuantificar el capital intangible, pero en esta ocasión tomando como base el valor generado por la empresa por encima de la rentabilidad normal de sus activos.

Finalmente, en la línea de los cuadros de mando o la gestión estratégica de los intangibles, existen numerosas propuestas, las más conocidas son: el Balanced ScoreCard (Kaplan y Norton, 1996), el Skandia Navigator (Edvisson y Malone, 1997), el Intellectual Assets Monitor (Sveiby, 1997), y Technology Broker (Brooking, 1996). Las dimensiones consideradas en cada modelo se relacionan en forma con las categorías ya estandarizadas en cuanto a clasificación de capital intelectual: capital humano, capital estructural, y capital relacional. Esta perspectiva más estandarizada de medición, es precisamente la que ha adoptado Unión Fenosa, como consecuencia del proceso de transformación y gestión de intangibles desarrollado en los últimos años.

En resumen, los recursos intangibles están adquiriendo una importancia fundamental como fuentes de creación de valor de las organizaciones, lo que plantea importantes retos de gestión. Las empresas deben implantar mecanismos que les permitan identificar los recursos

intangibles que consideran relevantes para su negocio y asegurar el trasvase de conocimiento en el interior de la empresa y entre ésta y su entorno.

Unión Fenosa es un claro ejemplo de cómo una empresa de un sector tradicional ha sabido aprovechar sus recursos intangibles para su expansión internacional, el desarrollo de nuevos negocios y la mejora de su negocio tradicional.

### 3. Transformaciones organizativas, gestión del conocimiento e innovación en Unión Fenosa

El grupo Unión Fenosa es la tercera empresa del sector de *utilities* en España. Agrupa empresas en los subsectores de generación, distribución y comercialización de gas y electricidad, telecomunicaciones (participación en AUNA), así como servicios de consultoría tanto en España como en otros países.

La evolución reciente de la empresa puede dividirse, a efectos ilustrativos, en una serie de hitos asociados a importantes cambios organizativos ligados a la explotación del conocimiento existente en la empresa. Dichas transformaciones comienzan con la fusión de Unión Eléctrica y Fenosa en 1982, dos empresas con estilos de gestión, cultura y estructura organizativa muy diferente y que continúa con la creación de la Universidad Corporativa y la empresa Soluziona, donde se integran todas las actividades de consultoría del grupo Unión Fenosa. A lo largo de los últimos 20 años, la empresa ha sabido vincular la gestión del conocimiento interno de la empresa con el desarrollo de nuevas capacidades innovadoras y el lanzamiento de nuevos productos y servicios al mercado. Los principales hitos de ese proceso de transformación se resumen a continuación:

#### Hito 1. La fusión de las empresas y el proyecto Fénix

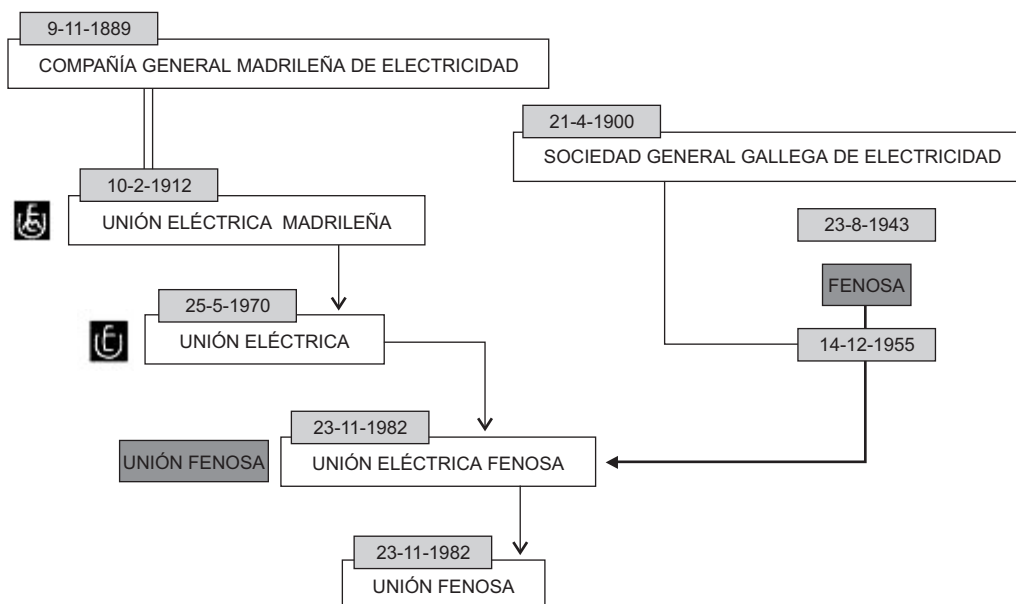
Unión Fenosa es el resultado de la fusión de dos empresas del sector eléctrico español: Unión Eléctrica y Fenosa en 1982. Tras la fusión, la nueva empresa resul-

---

<sup>2</sup> James Tobin (Premio Nobel de Economía, 1981) propone la Q de Tobin, que se calcula a partir de la relación:  $1 - (\text{valor mercado/valor contable})$ , lo cual representa la calidad de la explotación que realiza la empresa de sus activos intangibles, es decir, de aquellos activos que forman parte del valor de una empresa, pero que no es posible contabilizar.

## ESQUEMA 1

## EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE UNIÓN FENOSA



FUENTE: UNIÓN FENOSA (2004) [www.unionfenosa.es](http://www.unionfenosa.es).

tante se enfrentaba al importante reto de integrar dos empresas con culturas, organizaciones, sistemas y rutinas diferentes que, además, se encontraban ubicadas en zonas geográficas diferentes.

La transformación organizativa se llevó a cabo a través del proyecto Fénix, basado en los siguientes pilares (Andreu, 2001: 2):

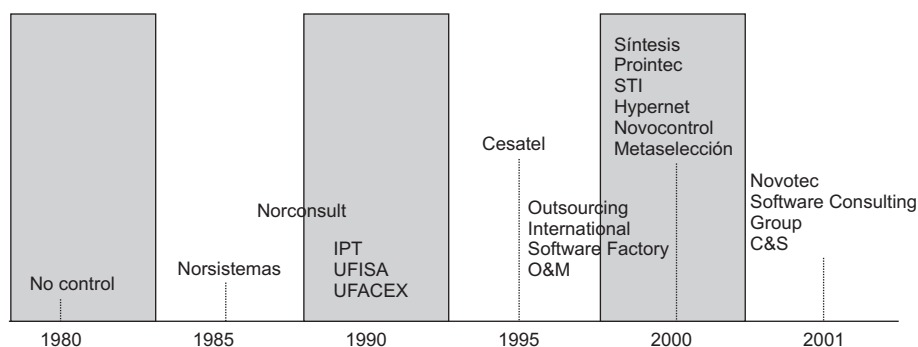
- Rediseñar los procesos y organización de la empresa.
- Utilizando al máximo las nuevas tecnologías.
- Con el objetivo de conseguir mejoras en la eficiencia de la empresa.
- Invirtiendo en formación como herramienta de cambio.
- Y creando una cultura de orientación al cliente.

El proceso se realiza en paralelo a una reducción significativa de plantilla y de las inversiones y gastos de la empresa con excepción de las inversiones en innovación y en formación que se consideran claves para el desarrollo de competencias innovadoras en la empresa.

El resultado de este importante esfuerzo de integración es la creación de una nueva cultura de empresa basada en valores y prácticas comunes que se apoyan en innovadores sistemas de gestión desarrollados dentro de la propia empresa. Es decir, el cambio organizativo se basa en la explotación de capacidades y conocimiento interno de la empresa, en capacidades endógenas que tienen como resultado, no previsto, la generación de nuevo conocimiento que serviría como germen de un nuevo negocio de consultoría tecnológica.

## ESQUEMA 2 ORIGEN DE SOLUZIONA

Evolución de empresas que forman SOLUZIONA



FUENTE: [www.soluziona.es](http://www.soluziona.es), mayo 2005.

### Hito 2. Comercialización del conocimiento adquirido y desarrollo de nuevas competencias: el germen de Soluziona

El valor externo de este conocimiento adquirido en el proceso de fusión y a lo largo del proyecto Fénix se pone de manifiesto a finales de los años ochenta cuando la compañía eléctrica estatal uruguaya entra en contacto con UF con un interés específico por los sistemas y procedimientos que se habían desarrollado durante el proyecto Fénix para aplicarlos a su propia organización. Con la comercialización de estos primeros sistemas y procedimientos se sienta el germen de los servicios de consultoría tecnológica que eventualmente, en 2000, culminarán con la creación de Soluziona.

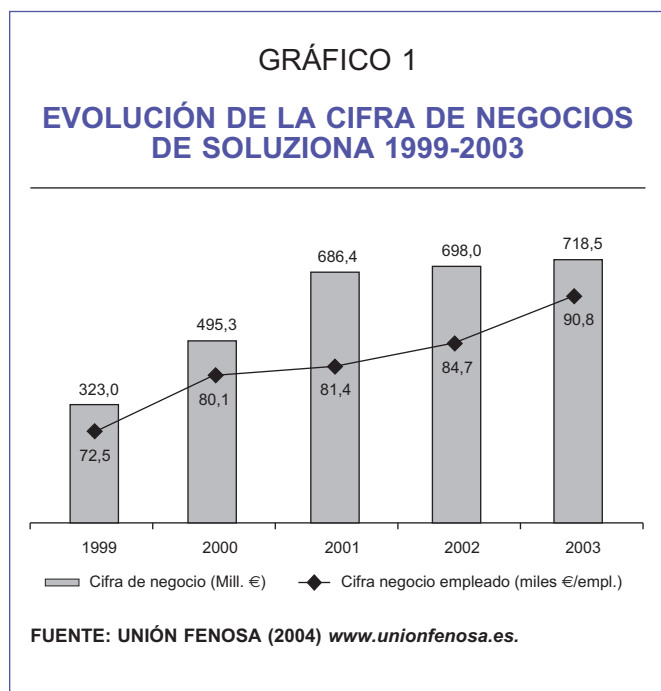
La actividad de consultoría es el resultado de la capitalización del conocimiento generado internamente. El objetivo es obtener un cierto provecho de los procesos de aprendizaje, de los sistemas, procedimientos y herramientas elaborados en el seno de la empresa y con el objetivo de mejorar la eficiencia de la empresa,

adaptándolos a las necesidades específicas de los clientes.

Como indica (Andreu, R. 2001) *paralelamente al desarrollo de la consultoría internacional, desde 1990 se fueron creando empresas especializadas en distintas áreas de conocimiento a partir de departamentos internos. Así, el departamento de ingeniería dio lugar a Unión Fenosa Ingeniería. El grupo de sistemas de información que había llevado a cabo el desarrollo e implantación de sistemas paralelo al proyecto Fénix, originó Norsistemas (...). En febrero de 2000, todas estas empresas se agruparon, junto con la actividad de consultoría internacional, bajo la marca Soluziona, actual división de servicios profesionales del grupo.*

En resumen, la gestión eficaz del conocimiento interno permitió el desarrollo de una línea de negocio paralela a la principal (negocio eléctrico) y basada en el conocimiento generado en la actividad principal y que en la actualidad constituye una fuente importante de beneficios y crecimiento del grupo. En el año 2003, la cifra de negocios de Soluziona creció un 2,9 por 100, mientras





que la cifra de negocios de la actividad energética se redujo significativamente (15,3 por 100 en generación eléctrica, 6,8 por 100 en distribución, 15,3 por 100 en gas) y el negocio internacional también cayó en un 2,7 por 100 (Unión Fenosa 2005). El Gráfico 1 muestra la evolución creciente de la cifra de negocio total y por empleado de Soluziona.

El negocio de consultoría que surgió como resultado de la reorganización de capacidades internas y la explotación a terceros del conocimiento adquirido internamente se ha convertido en una fuente creciente de ingresos de la empresa, de especial valor en períodos en los que el negocio principal (energético) se ha contraído como consecuencia de la coyuntura internacional.

La comercialización externa del conocimiento y la experiencia adquiridos internamente tiene una importante consecuencia adicional. Para poder competir en el negocio de consultoría, los profesionales de Soluziona deben mantener sus conocimientos actualizados. En este sentido, la actividad de formación constituye otro de los ejes fundamentales de la gestión del conocimiento en Unión Fenosa siendo la Universidad Corporativa su pilar principal.

### Hito 3. La gestión del conocimiento: La Universidad Corporativa

La formación de los recursos humanos de Unión Fenosa ha sido considerado como un pilar fundamental de la empresa desde su creación. Tal y como se indicaba anteriormente, incluso en etapas de ajuste financiero la empresa ha mantenido su esfuerzo en formación.

El desarrollo de los negocios de consultoría, así como la diversificación de las actividades y la expansión internacional impulsan un replanteamiento de las actividades de formación que culmina, en 2002 con la creación de la Universidad Corporativa.

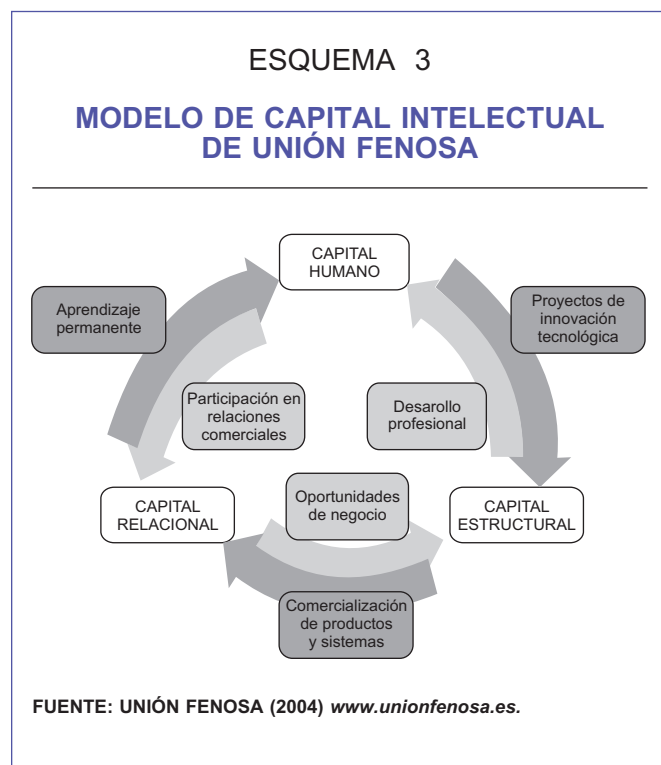
La Universidad Corporativa se estructura en torno a un conjunto de «facultades» basadas, a su vez, en las distintas actividades de la empresa y, por ende, en el distinto conocimiento técnico necesario para el desarrollo de la actividad.

El principio en el que se basa la universidad es el de utilizar el conocimiento y la experiencia generados internamente para formar nuevos profesionales. En este sentido, el 90 por 100 de las actividades de formación son impartidas por los propios empleados de Unión Fenosa en las distintas unidades de negocio.

La Universidad Corporativa es un importante instrumento de transmisión de la cultura corporativa. La universidad se asienta sobre siete pilares básicos (Unión Fenosa, 2005), entre los que se encuentran:

- Enseñar y aprender desde la experiencia.
- Alinear la formación con las necesidades generadas por las estrategias de negocio.
- Consolidar la cultura y valores del grupo en un entorno de internacionalización y crecimiento del negocio.
- Establecer alianzas con las mejores universidades y escuelas de negocio.
- Desarrollar soluciones formativas innovadoras basadas en tecnologías avanzadas.
- Incluir en el ámbito de la universidad a clientes proveedores.

La Universidad Corporativa cumple una doble función, por una parte, constituye el eje fundamental de



la transferencia de conocimiento de la empresa y, por otra, es el mecanismo utilizado para difundir los valores y la cultura organizativa de la empresa. Es decir, es uno de los instrumentos clave en la gestión del conocimiento de la empresa. El otro pilar es la gestión del capital intelectual.

#### Hito 4. La gestión del capital intelectual

En 1998 y con el objetivo de identificar el conocimiento clave en la empresa para su mejor aprovechamiento, Unión Fenosa pone en marcha un proyecto de identificación y medición de su capital intelectual. Los primeros indicadores de capital intelectual así como el modelo de capital intelectual de la empresa se publican por primera vez en la memoria de 1999.

El modelo de capital intelectual es la herramienta seleccionada por Unión Fenosa para la gestión interna de sus intangibles, así como para la comunicación externa. El modelo de capital intelectual se estructura en torno a

tres pilares básicos: capital humano, capital estructural y capital relacional. Por capital humano se entiende (Cañibano, L.; M. García-Ayuso; M. P. Sánchez y C. Chamina de, 2002) el conocimiento incorporado a las personas e incluye la experiencia, las capacidades y habilidades de los individuos. Se trata de un conocimiento que la empresa puede utilizar, pero del que no puede apropiarse completamente. Por capital estructural se entiende el conocimiento de la organización e incluye la cultura, las rutinas, el clima laboral, la estrategia, así como los manuales y procedimientos de la empresa, entre otros. Finalmente el capital relacional comprende las relaciones de la empresa con otros agentes de su entorno (proveedores, clientes, competidores, reguladores, etcétera).

A través del modelo de capital intelectual la empresa ha identificado los intangibles críticos para el desempeño de los objetivos estratégicos de la empresa, que no son otros que la internacionalización y diversificación del negocio en un entorno de mayor competencia y liberalización del sector. Tal y como indica la propia empresa en su memoria anual (Unión Fenosa, 2005) el modelo «favorece la integración de los profesionales del grupo, que pueden conocer y comprender cuáles son las fuentes de ventaja competitiva y mejorarlas permanentemente».

Los intangibles seleccionados para el modelo y publicados en la memoria anual son aquellos que mejor reflejan las competencias de la empresa y su vínculo con los objetivos estratégicos. El modelo se utiliza tanto como herramienta de gestión, como herramienta de comunicación interna y externa a través de la memoria anual de la empresa.

El modelo permite monitorizar y controlar la evolución del conocimiento considerado clave para la empresa. Dicho conocimiento clave es aquel que capacita a la empresa para aprovechar sus ventajas comparativas y lanzar al mercado nuevos servicios.

En resumen, la historia reciente de Unión Fenosa está marcada por una serie de hitos vinculados a la gestión de su conocimiento y de sus intangibles. La gestión eficaz del conocimiento generado internamente, a tra-



vés de la Universidad Corporativa y de Soluziona, ha permitido el desarrollo de nuevos negocios y la expansión internacional. El capital humano, la cultura y la capacidad de innovación son, entre otros, intangibles clave en la empresa y su gestión se considera prioritaria. Por este motivo, Unión Fenosa ha puesto en marcha los mecanismos necesarios para gestionar eficazmente dichos intangibles.

#### 4. Conclusiones

El punto de partida del presente artículo es la importancia de los intangibles en las empresas en general y en los procesos de internacionalización en particular. Desde un punto de vista teórico, se considera que los intangibles se han convertido en la principal fuente de valor en las empresas, sin embargo, su identificación, medición y gestión constituye un reto tanto para los investigadores como para los gestores de las empresas.

El presente artículo ha pretendido contribuir, desde un punto de vista práctico, a dicha discusión, mostrando cómo una empresa de un sector tradicional ha sabido aprovechar sus recursos intangibles, su conocimiento, para desarrollar nuevos negocios y expandirse internacionalmente. Unión Fenosa es un ejemplo claro de una empresa que ha tenido en consideración la dimensión más intangible de su proceso de internacionalización. La Universidad Corporativa juega un importante triple papel, como mecanismo de transmisión de la cultura de la empresa, como instrumento de formación de sus trabajadores y como canal de difusión de conocimiento (enseñar y aprender desde la experiencia). Soluziona, por su parte, sirve de puente entre el conocimiento interno de la empresa y las fuentes de conocimiento externas, al tiempo que explota comercialmente el conocimiento generado internamente en diversos países. Finalmente, la gestión de los intangibles se ve reforzada por la existencia de un modelo de gestión de capital intelectual que vincula los intangibles clave a los objetivos estratégicos de la empresa, al tiempo que ofrece información a terceros sobre los aspectos más intangibles

de la organización y que no figuran en la información contable tradicional.

La Universidad Corporativa, la empresa de consultoría o el modelo de gestión de capital intelectual son, en cierto sentido, herramientas para la gestión del conocimiento y de los intangibles de la empresa, pero no son las únicas. El principal mensaje es que los intangibles están adquiriendo cada vez más importancia en los procesos de generación de valor, y que las empresas de todos los sectores se enfrentan al importante reto de medirlos y gestionarlos. La elección del mejor instrumento depende de la estrategia y los recursos disponibles de cada empresa.

#### Referencias bibliográficas

- [1] ANDREWS, K. (1971): *El Concepto de la estrategia de la empresa*, Eunsa, 1976, Pamplona.
- [2] ANDREU, R. (2001): «Unión Fenosa: Cambio cultural y aprendizaje en las organizaciones», *Andreu, Rafael*, volumen 01955100. IESE, Universidad de Navarra.
- [3] ANSOFF, I. (1965): *La Estrategia de la empresa*, Eunsa, 1976, Pamplona.
- [4] ARCOS, M. T. (2001): «Luces y sombras de la Nueva Economía, y de la sociedad de la información y del conocimiento», en *Información Comercial Española*, número 793, páginas 89-97. agosto-septiembre.
- [5] BOISSOT, M. H. (1998): «Knowledge Assets», Oxford, UK, Oxford University Press, citado por CABRERA, A. y RINCÓN, M. (2001): «La gestión del conocimiento: creando competitividad en la Nueva Economía», en *Información Comercial Española*, número 791, abril-mayo.
- [6] BROOKING, A. (1996): *Intellectual Capital. Core Asset for the Third Millenium Enterprise* (traducido por Juan Carlos Guix, 1997), Ediciones Paidós Ibérica, S.A., Barcelona.
- [7] CABRERA, A. y RINCÓN, M. (2001): «La gestión del conocimiento: creando competitividad en la Nueva Economía», en *Información Comercial Española*, número 791, abril-mayo.
- [8] CAÑIBANO, L.; GARCÍA-AYUSO, M. y SÁNCHEZ, P. (2000): «Accounting for Intangibles: A Literature Review», en *Journal of Accounting Literature*, volumen 19, 2000, páginas 102-125.
- [9] CAÑIBANO, L.; SÁNCHEZ, P., GARCÍA-AYUSO, M. y CHAMINADE, C. (eds). (2002): *Guidelines for managing and reporting on intangibles: Intellectual Capital Report*, Fundación Airtel, Madrid.

- [10] COWAN, R; VAN DE PAAL, G; SÁCHEZ, M. P. *et al.* (2000): *Innovation Policy in a Knowledge -Based Economy-A Merit Study Commissioned by the European Commission Enterprise Directorate General*, Publicación número EUR17023 of the Commission of the European Communities, Luxembourg (disponible en <http://www.cordis.lu/innovation-policy/studies/published.htm>).
- [11] DOSI, G.; NELSON, R. y WINTER, S. (ed). (2000): *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, Oxford, Oxford University Press.
- [12] EDVISSON, L. y MALONE, M. (1997): *Intellectual Capital. Realizing your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*, traducido por Jorge Cárdenas, 1999, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona.
- [13] FORAY, D. (2004): *The Economics of Knowledge*, Cambridge, The MIT Press.
- [14] FORAY, D. y LUNDVALL, B. A. (1996): «The Knowledge-based Economy: From The Economics of Knowledge to the Learning Economy», en *Employment and Growth in the Knowledge-based Economy*, OECD, París.
- [15] GUPTA, A. y GOVINDARAJAN, V. (2000): «Knowledge Flows within Multinational Corporations», en *Strategic Management Journal*, volumen 21, número 4, páginas 473-496.
- [16] GRANT, R. (1991): «The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation», en *California Management Review*, primavera, páginas 114-135.
- [17] GRANT, R. (1997): «The Knowledge-Based View of the Firm: Implications for Management Practice», en *Long Range Planning*, volumen 30, número 3, páginas 450-454.
- [18] KAPLAN, R. y NORTON, D. (1996): *The Balanced Scorecard: Traslating Strategy Into Action* (traducido por Adelaida Santapau, 1997), Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona.
- [19] KAUFMANN, L. y SCHNEIDER, Y. (2004): «Intangibles: A Synthesis of Current Research», en *Journal of Intellectual Capital*, volumen 5, número 3, páginas 367-388.
- [20] LAM, A. (2004): «Organizational innovation», en FAGERBERG, J.; MOWERY, D. y NELSON, R. (ed). (2004): *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford, Oxford University Press.
- [21] LEV, B. y GU, F. (2001): *Intangibles Assets - Measurement, Drivers, Usefulness* (disponible en [www.baruch-lev.com](http://www.baruch-lev.com) 30/06/2003).
- [22] NONAKA, I. y TAKEUSHI, H. (1995): *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, Nueva York.
- [23] PENROSE, E. (1958): *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil, Oxford.
- [24] PRAHALAD, C. K. y HAMEL, G. (1990): «The Core Competence of the Corporation», en *Harvard Business Review*, mayo-junio.
- [25] ROOS, G. y ROOS, J. (2002): *History of Intellectual Capital. Intellectual, Capital Services*, Londres (disponible en [www.http://www.intcap.com](http://www.intcap.com) 10/03/2003), Sveiby (1997).
- [26] SVEIBY, K. (1997): *The New Organizational Wealth. Managment and Measuring Knowledge - Based Asset* (traducido por Ana García Beltrán, 2000), Ediciones Gestión 2000, S.A.
- [27] SZULANSKI, G. (1996): «Exploring Internal Stickness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm», en *Strategic Management Journal*, volumen 17, páginas 27-44.
- [28] TEECE, D.; PISANO, G. y SHUEN, A. (1997): «Dynamic Capabilities and Strategic Management», en *Strategic Management Journal*, volumen 18, número 7, páginas 509-533.
- [29] UNIÓN FENOSA (2005): *Memoria Anual 2004*, Unión Fenosa, Madrid.
- [30] WERNELFELT, B. (1984): «The Resource-Based View of the Firm», en *Strategic Management Journal*, volumen 5, páginas 171-180.
- [31] WERNELFELT, B. (1995): «The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After», en *Strategic Management Journal*, volumen 16, páginas 171-174.