

Descubriendo los activos estratégicos de una compañía *

Fabrizio Noboa S., PhD
Catedrático de la USFQ

Un breve vistazo al desempeño económico empresarial nos demuestra que en todos los sectores existen empresas que marchan bien y empresas que marchan mal, empresas que muestran un incremento en sus utilidades y empresas cuyos resultados, año tras año, se asemejan a la marcha de una montaña rusa. ¿Por qué existen empresas que, a pesar de competir en el mismo sector, obtienen rentabilidades superiores a la competencia? ¿Por qué, por ejemplo, Toyota disfruta de altas tasas de rentabilidad mientras General Motors enfrenta graves complicaciones? La respuesta más intuitiva a estas preguntas es que las empresas no son iguales entre sí; las empresas con éxito tienen algo que las demás no tienen. Estas diferencias se explican, en última instancia, por el grado de interés que ponen las empresas en la construcción, conservación y desarrollo de sus activos estratégicos.

La capacidad de competir de cualquier empresa viene determinada por su capacidad de realizar cosas concretas, acciones específicas propias del negocio, bajo las condiciones impuestas por el mercado en el que opera. A su vez, este potencial de hacer cosas concretas depende de los recursos, lo que la empresa tiene, y/o capacidades, lo que la empresa es capaz de hacer. Así por ejemplo, una pequeña panadería jamás conseguirá fabricar su producto si no cuenta con un horno adecuado o un panadero calificado. Algunos de estos recursos y/o capacidades llegan a convertirse en activos estratégicos cuando cumplen cinco condiciones que se detallan a continuación.

En primer lugar, los recursos y/o capacidades han de tener un valor de mercado importante. En la práctica, este valor se refleja en la productividad añadida del recurso, ya sea porque ayuda a incrementar los ingresos de la empresa, o porque genera una reducción de costos con el mismo nivel de producción. Recursos que cumplen estas condiciones se convierten en recursos *valiosos*, porque ayudan a la compañía a producir más y mejor y/o en menos tiempo. Desde esta perspectiva, por ejemplo, un profesional que hable francés se convierte inmediatamente en un recurso valioso para agencias de viajes que mantienen relaciones comerciales con tour-operadores de ese país.

En segundo lugar, los recursos y/o capacidades han de singularizar a la empresa con respecto a sus competidores: empresas que poseen los mismos activos, aún si éstos son valiosos, jamás alcanzarán una ventaja relativa. Las fuertes inversiones en marca que realizan distintas empresas son un ejemplo de este deseo de convertirse en *únicos* a los ojos del consumidor. La identidad ‘americana’ detrás de la marca Coca-Cola es, sin duda, un recurso que ha ayudado a singularizar esta empresa frente a sus rivales durante muchos años.

* Artículo publicado en la Revista EKOS: Economía y Negocios. Se permite su reproducción total o parcial citando la fuente de la siguiente manera: Noboa, Fabrizio, “Descubriendo los activos estratégicos de una compañía”, Revista EKOS: Economía y Negocios, No.154, Febrero 2007, Quito-Ecuador.

La tercera condición para que los recursos y/o capacidades de una empresa se conviertan en activos estratégicos es que sean difíciles de imitar. Aún cuando una empresa disponga de activos valiosos y únicos, los competidores pueden neutralizar sus beneficios mediante la imitación. Pensemos por ejemplo en la forma en que compiten las tres grandes cadenas de televisión de los Estados Unidos (ABC, CBS y NBC). Al éxito de los *reality show* iniciado por CBS con *Big Brother*, siguieron imitaciones como *Wife Swap* de ABC o el reciente *The Apprentice* de NBC, reduciendo progresivamente la rentabilidad y duración de este tipo de programas. Como contrapartida, los fabricantes de automóviles europeos y estadounidenses, han fracasado en su intento de replicar las prácticas operativas de los fabricantes japoneses: imitar esas capacidades no es únicamente un proyecto de ingeniería; requiere un cambio en la concepción de la producción muy difícil de implantar en todos los niveles de la organización. De allí que muchos analistas consideren que la cultura organizacional de empresas como Mitsubishi y Toyota sean *inimitables*.

Como consecuencia de lo anterior, una cuarta condición para convertir cualquier recurso y/o capacidad empresarial en un activo estratégico, es que también sea difícil de transferir. Trasladar un gerente general altamente cualificado de una empresa a otra no es garantía de éxito: en realidad, los éxitos de un gerente se deben, en gran medida, a su equipo de trabajo y a las rutinas de operación generadas entre ellos. Esto explica por qué en nuestro país ciertos programas televisivos no tienen el mismo éxito cuando cambian de canal, aún cuando los contenidos, auspiciantes y conductores sean los mismos. Las rutinas de trabajo organizacional, si son eficientes, pueden convertirse en el activo más estratégico de una empresa por el hecho de ser *intransferibles*.

Por último, la quinta condición que hace de un recurso y/o capacidad organizacional un activo estratégico, es que resulta difícil de sustituir. Por este motivo, recursos valiosos como la ubicación geográfica, o capacidades valiosas como la realización de correctos estudios de mercado, no pueden considerarse jamás activos estratégicos: pueden sustituirse por una mejor ubicación, en el primer caso, o por la misma intuición y experiencia profesional en el segundo. Por el contrario, capacidades como la flexibilidad organizativa, característica de Yahoo, o el deseo de reinventarse a sí mismo, distintivo de la finlandesa Nokia, pueden considerarse capacidades *insustituibles*.

Ahora bien, ¿dónde buscar los activos estratégicos de una empresa? Principalmente, se encuentran en tres ámbitos empresariales: en el ámbito tecnológico, en el ámbito del conocimiento, y en el ámbito organizacional. A continuación se presentan algunos ejemplos.

En el primer ámbito, un posible activo estratégico es la tecnología actual que sustenta las operaciones de la empresa; así sucede con las bases de datos con que cuentan algunos hoteles internacionales para efectuar la reservación 'online' de sus habitaciones. En el ámbito del conocimiento, todo aquello que suponga 'saber hacer las cosas' mejor la competencia puede convertirse en activo estratégico. Esto incluye: conocimiento íntimo de las necesidades de los clientes, dominio de los procesos productivos para evitar desperdicios, una logística eficaz fruto de comprender mejor los canales de distribución y

los medios de transporte necesarios para llegar al punto de venta, etc. En el ámbito organizacional, la forma en que la empresa organiza a sus trabajadores para promover la innovación sería un poderoso activo estratégico.

En definitiva, el conjunto de los activos estratégicos de una empresa es lo que la diferencia e individualiza, permitiéndole desarrollar estrategias distintas y mantener diferencias de rentabilidad con sus competidores. El grado de interés en crearlos, protegerlos y desarrollarlos demuestra su interés por mejorar su forma de competir en el mercado y, por tanto, su interés por su permanencia en el largo plazo.