



Nº 1205

DOCUMENTO PLANNING

Publicación periódica coleccionable

Por: Carlos Alberto Mejía Cañas

Consultor / Gerente

LA CREACIÓN DE ACTIVOS ESTRATÉGICOS INTANGIBLES

Cuando se habla de competencias o capacidades críticas de las empresas, se hace referencia a aquellos elementos en los cuales se soporta la compañía para competir en su mercado. Frecuentemente las entidades relacionan estas ventajas con la capacidad de producción o de servicio y la calidad o singularidad de la misma, los cuales son elementos que provienen de su capacidad instalada (activos tangibles), diseñada para suministrar bienes o servicios con buenas especificaciones.

Sin embargo, **las empresas no sólo poseen activos tangibles para competir, en algunas compañías son más destacables los activos intangibles.** Estos últimos se refieren también a características singulares de la empresa, las cuales se perfeccionan como parte de su estructura competitiva, nos referimos por ejemplo, al posicionamiento de una marca acreditada, a gozar de una excelente reputación como comerciante, al modelo de atención, asesoría y servicio, a los sistemas gerenciales y de gestión humana, a su operación de logística y distribución, a sus aliados estratégicos, sus códigos de conducta, sus esquemas de gobierno corporativo, para citar sólo unos casos.

Examinemos, por ejemplo, **el modelo de servicio, en la venta y en la postventa**, el cual no depende de los activos tangibles que posea la empresa. En este caso es más relevante la conducta del equipo humano frente a sus clientes, con su trato amable, su disposición legítima de atenderlos, la concepción del respeto y la oportunidad con el cliente, el orientar todo su interés en hacerlo sentir bien, en fin, en generarle tanta satisfacción, que al cliente no le quepa duda que a ese establecimiento debe volver.

En la misma forma, es un activo intangible **el modelo de asesoría para los clientes**, con la oferta de soluciones apropiadas y adecuadas a sus necesidades y posibilidades, el entendimiento pleno de sus requerimientos y aspiraciones, de sus presupuestos y condiciones. Este es un activo inmaterial de carácter competitivo, en ocasiones de mayor valor como impulsor de las ventas que el mismo producto o servicio.

La reputación como comerciante tampoco depende de los activos tangibles que posea la empresa, es un atributo que se gana con las condiciones morales, de cumplimiento y de conducta empresarial de sus dirigentes, en materia de honrar sus compromisos financieros, comerciales, laborales, impositivos, etc.

Mencionemos, como último ejemplo, **el posicionamiento de una marca**, lo cual hace a la empresa reconocida y apreciada, con una connotación de superioridad frente a otras de su tipo, a la que el público prefiere, recuerda y le es fiel. Se aprecia, de nuevo, que el efecto de marca no depende de la diversidad, el tamaño, la infraestructura productiva o en general los activos tangibles de la empresa.

Como se indica en los ejemplos previos, la creación de activos estratégicos intangibles es una tarea esencial en la competitividad empresarial. Son muchos y diversos los frentes de generación de este tipo de activos, los cuales se pueden convertir en ventajas competitivas sostenibles y elementos de diferenciación frente a



competidores comparables difíciles de copiar, que pueden llegar a producir más valor que los mismos activos tangibles, por su significado en términos de mercado.

Lamentablemente, no se observa un proceso sistemático en muchas empresas para identificar y potencializar este tipo de activos con sus características actuales, así como para descubrir otros de significación competitiva y estratégica que puedan desarrollarse hacia el futuro. Los activos estratégicos intangibles siempre han estado inmersos en las organizaciones, sin embargo, hay empresas que teniendo un potencial importante de estos activos, o bien no los han percibido, o bien no los han desarrollado.

Los activos intangibles cobran especial significado cuando el público objetivo los reconoce y los prefiere, es por esto que una fuente inequívoca de generación de activos intangibles o del realce de los actuales surge de la opinión de sus clientes, los cuales, a través de procesos de investigación de mercados, le “revelarán” sus preferencias y motivaciones, muchas de ellas no reconocidas y conscientes en el común de las empresas.

Ahora, lo importante no es tener muchos activos intangibles de carácter estratégico y competitivo, es más significativo tener alguno o unos pocos pero muy sensibles a los clientes y muy bien desarrollados. La comparación de sus activos intangibles con los de sus competidores cercanos le informará sobre si está ante una condición ventajosa que pueda capitalizarse en el mercado y ampliar el valor de su empresa.

Compañías pequeñas, que no se destacan por su capacidad instalada productiva o de servicios pueden ser significativas en el mercado por intangibles tales como su capital humano, organizacional y de información, e inclusive ser competidores de mucho talante, dado que el tamaño de su capacidad productiva pierde importancia ante otros atributos que el mercado aprecia.

Como consecuencia de estas reflexiones, no es mala idea realizar un esfuerzo por identificar en cada empresa los activos intangibles actuales y potenciales, evaluar su significación en la creación de valor para el cliente y/o para el accionista y desarrollarlos a cabalidad, como parte de sus planes estratégicos. A nivel empresarial se requiere convicción y compromiso con estas iniciativas, las cuales demostrarán su contribución al valor del negocio a medida que se desarrollen.

Planning
Mayo de 2012

Síguenos en:



Si desea conocer más sobre este tema, en Planning ofrecemos una consultoría sobre [Competitividad y Estrategia](#) que se adapta a las necesidades de su empresa.



Acerca de Planning

Planning es una empresa privada colombiana creada en 1997, que proporciona servicios especializados de consultoría e investigación, elabora publicaciones sobre estrategia y desarrolla y comercializa modelos de planificación y evaluación de la gestión, dirigidos a satisfacer las necesidades de la dirección superior.



Servicios: Si desea conocer más sobre nuestros servicios de asesoría y sistemas de inteligencia, pulse en cualquiera de los vínculos:

- ✓ [Competitividad y Estrategia](#)
- ✓ [Mercadeo Eficaz](#)
- ✓ [Valor agregado eficiencia y productividad](#)
- ✓ [Gerencia del servicio](#)
- ✓ [Desarrollo de propuestas de valor](#)
- ✓ [Estrategia y Scorecard](#)
- ✓ [Inteligencia de Negocios](#)
- ✓ [Sistema Planner](#) - Costos, rentabilidad y gestión
- ✓ [Sistema Monitor](#) - Competitividad, estrategia y riesgo



Recomiende a un amigo: Si usted desea que alguien más reciba esta publicación, [pulse aquí](#) para entrar a la página de referidos.



Información de contacto: Para contactarse con nosotros [pulse aquí](#), escríbanos a info@planning.com.co o llámenos al teléfono (574) 4120600 en Medellín.