

¿Dónde reside realmente el valor de una empresa?



Durante décadas, responder dónde se encontraba el valor de una empresa parecía relativamente sencillo. La capacidad productiva podía observarse en sus fábricas, maquinaria, inventarios e infraestructura. Los activos intangibles existían, por supuesto, pero los activos físicos ocupaban una posición mucho más visible en la explicación de la capacidad empresarial.



Esa realidad **ha cambiado profundamente.**



Los estudios de Ocean Tomo ilustran la magnitud de la transformación: los activos intangibles, que representaban aproximadamente **17%** del valor de mercado de las empresas del S&P 500 en 1975, superan actualmente **90%** de ese valor.



La lectura apresurada sería concluir que **los intangibles sustituyeron a los tangibles.** Pero eso no es exactamente lo que ocurrió.



Las empresas continúan necesitando instalaciones, equipos, infraestructura y capital. Lo que cambió fue **la importancia relativa de los diferentes generadores de valor** y, quizá todavía más importante, la forma en que éstos se relacionan entre sí. Ese segundo cambio puede ser más trascendente que el primero.



Pensemos en una **patente.**



Podemos identificar a su propietario jurídico y eventualmente estimar su valor. Pero eso **no necesariamente explica cómo se creó ese valor.**



Detrás de la patente pueden encontrarse investigación, conocimiento especializado, financiamiento, pro@cesos, tecnología, protección jurídica, capacidad productiva y comercialización. Es posible, además, que esas actividades sean realizadas por diferentes personas o entidades.



El desarrollo del enfoque DEMPE en materia de intangibles —desarrollo, mejora, mantenimiento, protección y explotación— hizo particularmente visible esta realidad: **la propiedad de un activo y la creación económica de su valor no son necesariamente la misma cosa.** La consecuencia es importante.

Ya no basta con observar el activo. Tenemos que observar también **las funciones, capacidades, riesgos,** participantes y relaciones que permiten crear su valor.

La unidad de análisis comienza así a desplazarse del **activo considerado aisladamente hacia el sistema** que lo hace económicamente productivo.

La **economía digital** profundiza esta transformación.

Un dato aislado puede tener poco valor. Millones de datos tampoco necesariamente lo tienen. Lo económicamente relevante puede ser la capacidad de una organización para capturarlos, combinarlos y convertirlos en **conocimiento útil para tomar decisiones.**

La inteligencia artificial añade una característica adicional: puede ser simultáneamente **un recurso y una herramienta para potenciar otros generadores de valor.**

Puede **acelerar** la investigación, **mejorar** procesos, **identificar** patrones, **ampliar** capacidades humanas, **transformar** la relación con clientes o **aumentar** el aprovechamiento de otros activos.

El resultado es un sistema en el que las relaciones pueden convertirse en procesos de retroalimentación:

más información → más conocimiento → mejores decisiones → mejores productos o procesos → nuevas interacciones → nueva información.

La interacción entre generadores de valor no nació con la economía digital; pero los datos y la inteligencia artificial pueden aumentar extraordinariamente **su escala, velocidad y dinámica.**

Algo semejante ocurre con los factores ambientales, sociales y de gobernanza (conocidos como ESG por sus siglas en inglés).

Una condición ESG puede afectar costos, ingresos, reputación, riesgo, acceso a capital o continuidad de las operaciones y, por esa vía, modificar significativamente el valor de una empresa; pero eso no significa que todo aquello que influye en el valor deba convertirse automáticamente en un nuevo “activo intangible”.

La distinción es importante: **Una cosa es identificar aquello que afecta la creación de valor y otra determinar si constituye un activo.**

Esta diferencia obliga nuevamente a ampliar la perspectiva: para comprender el valor empresarial debemos observar no sólo los recursos que la empresa posee, sino también las condiciones, capacidades y relaciones que permiten utilizarlos.

Quizá estamos observando el objeto equivocado

Tradicionalmente hemos dedicado enorme esfuerzo a identificar, clasificar y evaluar activos, y debemos continuar haciéndolo.

Pero la evolución descrita plantea una pregunta adicional:

¿Qué ocurre si una parte creciente del valor no puede explicarse adecuadamente observando cada activo por separado?

Una empresa puede poseer una excelente base de datos y carecer de las capacidades necesarias para aprovecharla. Puede disponer de tecnología avanzada sin el talento capaz de desarrollarla. Puede tener una patente valiosa y carecer de la capacidad productiva o comercial necesaria para explotarla.

También puede ocurrir lo contrario: recursos aparentemente ordinarios pueden producir resultados extraordinarios cuando se combinan adecuadamente.

Por eso quizá debemos incorporar otra unidad de análisis, no solamente los activos; **también la arquitectura que los integra.**

Podemos denominar **arquitectura de creación de valor** al sistema mediante el cual una empresa articula activos tangibles e intangibles, datos, tecnología, capacidades, funciones, riesgos y participantes para crear y preservar valor.

El concepto no pretende sustituir el análisis tradicional de activos, pero si **complementarlo**, porque dos empresas pueden disponer de recursos semejantes y producir resultados radicalmente distintos, y la diferencia puede encontrarse precisamente en la forma en que esos recursos se combinan, se organizan y se potencian entre sí.



Si una empresa consigue identificar y comprender su arquitectura de creación de valor, puede intentar **representarla**, y una vez que consigue representarla, puede preguntarse:

- **¿Existen recursos desaprovechados?**
- **¿Hay capacidades que podrían combinarse mejor?**
- **¿Dónde se encuentran las relaciones críticas?**
- **¿Qué debe desarrollarse o protegerse?**
- **¿Qué funciones podrían reorganizarse?**
- **¿Qué valor puede aprovecharse o capitalizarse mejor?**

La secuencia sería entonces:

***Identificar → Comprender → Representar →
Aprovechar → Capitalizar.***

Sólo después aparecen las diferentes disciplinas que permiten estructurar las decisiones adoptadas: estrategia, economía, valuación, derecho, contabilidad y fiscalidad.

El orden no es trivial: **La estructura debería responder a la realidad económica y al propósito empresarial, y no al contrario.**

Si volvemos a la pregunta inicial: ¿Dónde reside realmente el valor de una empresa?

Sin duda, en parte reside en sus activos; pero una respuesta más completa exige considerar también las capacidades que desarrolla, las funciones que realiza, los riesgos que controla, los participantes que intervienen y, especialmente, **la manera en que todos esos elementos interactúan.**

Por ello, uno de los desafíos para economistas, contadores, administradores, abogados y especialistas fiscales puede ser dejar de observar exclusivamente los componentes del valor y comenzar también a comprender **la arquitectura que permite crearlo.**

Porque quizás la ventaja competitiva más importante de una empresa no sea simplemente lo que posee, sino **lo que sabe hacer con ello.**





SAETA

Consulting

En **SAETA Consulting** podemos
apoyarte con estrategias efectivas

Conoce más de nuestras soluciones

 52+(55) 41594196/63894066

 contacto@saetaconsulting.com

 www.saetaconsulting.com

