# Gestión de un modelo empresarial

Arturo Pazos Diaz\*
Universidad de San Martín de Porres

#### RESUMEN

s importante señalar que gestionar un modelo de organización empresarial exige no solamente tomar en consideración la buena voluntad de sus integrantes, sino que es necesaria la aplicación de algunas habilidades que deben tener los responsables que conducen la organización como la paciencia y el sentido común, factores determinantes, entre otros, que permitirían lograr una posición expectante dentro del mercado de consumo.

El aspecto de la competitividad debe ser otra preocupación constante de los responsables de gestionar las empresas con el propósito de mantenerse en el mercado, logrando posesionarse en lo más alto de la competencia lo que se puede conseguir en la medida que sus productos sean los mejores en precio y en calidad, este aspecto se puede alcanzar si sus trabajadores están plenamente comprometidos e identificados con su organización, para ello es imperativo que los elementos que gestionan las organizaciones tengan presente que el potencial intelectual humano con su participación activa y reconocida es posible que logre lo mencionado.

Actualmente en el país la oferta de trabajo, principalmente de los jóvenes y profesionales, es muy significativa, mientras que la demanda no es relevante debido a que las inversiones que se realizan en el país son limitadas a pesar que las oportunidades de inversión son favorables por las características legales, políticas, económicas, tecnológicas y medioambientales que se vive en el Perú. Es importante señalar que las empresas que están en funcionamiento deben tener en consideración que para impulsar su desarrollo es

necesario mantener a su capital intelectual, el mismo que le marcará la diferencia con las otras organizaciones, mientras más preparado esté su potencial humano, mayor será sus ventajas competitivas.

Palabras Clave: Competitividad, Potencial Intelectual, Capital Humano

#### **ABSTRACT**

It is important to indicate that to manage a model of managerial organization demands not to take only in consideration the good will of his members, but there is necessary the application of some skills that must have the persons in charge who lead the organization as the patience and the common sense, determinant factors between others that would allow to achieve an expectant position inside the consumer market.

The aspect of the competitiveness must be another constant worry of the persons in charge of managing the companies with the intention of being kept on the market, managing to appropriate itself in the highest of the competition what can be obtained in the measure of which your products are the best in price and in quality, this aspect it is possible to reach if your workers are fullly awkward and identified with your organization, for it is imperative that the elements that the organizations manage have present that the intellectual human potential with your active and recognized participation is possible to achieve the mentioned.

Nowadays in the country the offer of work principally of the young men and professionals is very significant, whereas the demand is not relevant due to the fact that the investments that are realized in pious are bordered to weighing that the opportunities of investment are favourable for them typical legal, political, economic, technological and I happen environmental that one lives in Peru. It is important to indicate that the companies that are in functioning must have in consideration that to stimulate your development is necessary to support to his intellectual capital the same one that was marking the difference with other organizations, while most prepared this one his human major potential will be your competitive advantages.

Key words: Competitiveness, Intellectual Potential, Human Potential.

# I.- INTRODUCCIÓN

Toda organización empresarial debe considerar dos tipos de elementos que constituyen sus activos, uno Tangible y el otro Intangible. El aspecto tangible está compuesto por los Bienes de Capital constituido por las maguinarias, equipos, vehículos de trabajo, edificios, construcciones, terrenos, etc. y el Capital Financiero que tiene en consideración, entre otros aspectos, a las cuentas por cobrar, mercaderías en almacén, dinero en los bancos, acciones en otras organizaciones y en fin todo lo que se convierta en valores económicos para la empresa. Con relación al aspecto intangible, se reconoce a todos aquellos elementos que no se reflejan en los estados financieros, pero es necesario indicar que tienen una importancia relevante para aquellos empresarios que saben dimensionar su valor, dentro de esta concepción se considera al Capital Intelectual, que viene a ser la sumatoria de los conocimientos que tiene la compañía, fruto de la experiencia de sus componentes humanos que a través de sus ideas, capacitación, descubrimientos, innovaciones, talento, creatividad, formación profesional y técnico, habilidades, conocimientos, secretos profesionales, entre otros aspectos, determinan la riqueza intangible de la empresa. El Capital Interno, debe considerar a la cultura institucional, filosofía empresarial, sistema de información interna y externa, base de datos, entre otros. Otro criterio que es importante reconocer como parte del activo intangible es el Capital Externo conformado por sus clientes. su imagen, la marca, su reconocimiento, así como también es necesario considerar a la comunidad externa que espera la participación empresarial a través de la responsabilidad social que asume y se proyecta hacia la sociedad en su conjunto.

Gestionar una organización teniendo en consideración lo mencionado es muy delicado, para ello es necesario tener en cuenta el manejo de instrumentos que permitan una correcta conducción, siendo imperativo reconocer que las organizaciones siempre tendrán problemas, en tal sentido lo importante es plantear y aplicar las soluciones que permitan superar la situación en que se encuentra a fin de mejorar su comportamiento y lograr una posición significativa.

# II.- GESTIÓN DEL ACTIVO TANGIBLE

# 2.1. Bienes de Capital

Denominado también activos fijos, está conformado por los bienes con los cuales se podrán generar riqueza a través de la producción de bienes o servicios elaborados por la transformación física o química de los elementos materiales.

Gestionar los bienes de capital implica aplicar los conocimientos del aspecto logístico, teniendo que tomar medidas para considerarlo en los estados financieros, como los balances y los estados de pérdidas y ganancias, se debe conocer la manera de valuar los activos, así como conocer las disposiciones que determina la Superintendencia Nacional de Tributación en materia de depreciación y reevaluación, porque en base a estos criterios se tributará al Estado, teniendo en consideración que si tributaste en demasía por una equivocación involuntaria el Estado no devuelve inmediatamente el dinero, pero si te equivocaste en perjuicio del Estado entonces se hace acreedor de una multa, es por estas razones la necesidad de conocer la administración correcta de los bienes de capital a fin de evitar problemas que podrían ocasionarse por la falta de conocimiento.

#### 2.2. Capital Financiero

El que gestiona una organización empresarial, al margen de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades productivas y de gestión, tiene que prestar atención a los que invierten en la empresa quienes requieren rendimientos financieros que se logra a través de la rentabilidad económica. Para ello es necesario administrar de la mejor manera las cuentas por cobrar, las mercaderías en el almacén, el dinero con que se cuenta en las entidades bancarias, las acciones que se tienen en otras organizaciones y otros aspectos que pueden convertirse rapidamente en dinero.

# 2.2.1. Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar

De acuerdo con la política de crédito que tienen algunas empresas para vender sus productos, consideran planes de cobro a 30, 60 90 y hasta 120 días, esto implica una descapitalización de su capital de trabajo no contando inmediatamente con la liquidez suficiente para afrontar otras adquisiciones o compromisos. La gerencia debe tomar medidas correctivas y acortar los créditos a menos tiempo, debiendo considerar también a aquellos que no pagan, teniéndose que tomar medidas judiciales que ocasionan problemas más graves al ingresar a esas instancias. Frente a esta situación la gestión empresarial deberá contemplar otros mecanismos como la determinación de la Rotación de las Cuentas por Cobrar, el Periodo Promedio de Cobro,

la Rotación de Cuentas por Pagar y el Periodo Promedio de Pago.

En relación a las **cuentas por cobrar**; es un indicador que tiene como objetivo medir el plazo promedio de los créditos que la organización otorga a sus clientes con lo cual se puede determinar la política de créditos y cobranzas, así mismo demuestra la velocidad de recuperación de los créditos concedidos o el número de veces que la cuentas por cobrar se convierten en efectivo durante la vigencia del año. Para determinar la rotación de las cuentas por cobrar se divide las Ventas Anuales al Crédito entre el promedio de las cuentas por cobrar de los dos últimos periodos, por ejemplo ventas anuales al crédito: S/. 10,000, cuentas por cobrar año 2007: S/. 2,000 y 2008: S/. 2300, la rotación de las cuentas por cobrar será, : 10,000/(2000+2300)/2 = 4.65, cuanto más elevado sea el índice de rotación mayor será el nivel de recuperación de los créditos.

Respecto al **periodo promedio de cobro** se puede calcular de dos maneras:

- a.- Dividiendo 360 días entre el índice de rotación de las cuentas por cobrar, por ejemplo: 360/4.65 = 77 días.
- b.-Invirtiendo la formula Promedio de cuentas por cobrar/ ventas anuales al crédito por 360 por ejemplo (2000+2300)/2/10000\*360= 77 días.

Con relación a las **cuentas por pagar**; el indicador mide el plazo promedio en el cual la empresa cancela sus obligaciones es decir se determina el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo durante el periodo de un año, siendo su formula la siguiente: Compras anuales al crédito / promedio de cuentas por pagar.

Por ejemplo el total de las compras que realizó la empresa en el año 2008 fue de 13,000 de los cuales el 60 por ciento fue al crédito, es decir 7800 soles y el 40 por ciento al contado, siendo las cuentas por pagar en el año 2007, 1500 soles y en el año 2008, 2000 soles, determinar el coeficiente de las cuentas por pagar, aplicando la formula se tiene 7800/ (1500 + 2000) / 2 = 4.46. Se debe indicar que cuando más alto es coeficiente, más rápido será el pago de nuestras compras al crédito, siendo mayor el número de veces que la empresa ha rotado sus cuentas por pagar durante el periodo del año.

Para determinar el **promedio de pago**, se desarrolla el mismo método que se emplea para calcular el promedio de cobro, asi:

- a.- Dividiendo 360 / rotación de cuentas por pagar = 360/4.46 = 81 días
- b.- Dividiendo el promedio de la cuentas por pagar / compras anuales al crédito por 360 = (1500 + 2000)/ 2 /7800 \* 360
   = 81 días

#### 2.2.2. Mercaderías en el Almacén

Se considera las mercaderías en el almacén a los materiales, insumos o materias primas que son utilizados en la elaboración de los productos, pero que momentáneamente están depositados y que en algún momento se podrán transformar en productos, así también a los productos terminados que no fueron colocados en el mercado de consumo. Estas mercedarias por efecto de la transformación en productos terminados y los que se encuentran en el almacén, pueden convertirse en efectivo cuando se efectúe la venta, en tal sentido es importante que la rotación de inventarios, es decir de los productos que se encuentran en el almacén debe ser muy efectivo; para ello el que gestiona el almacén tiene que informar a la gerencia a fin de tomar las medidas necesarias para que la dinámica sea más positiva.

La manera como administrar las mercaderías en el almacén es a través de la **Rotación de Inventarios** con el cual se indica la rapidez o velocidad con que los inventarios se convierten en cuentas por cobrar mediante las ventas que se realiza, determinando el número de veces que rota el stock durante el año. Por ejemplo el costo de ventas fue de 8,000, los inventarios fueron en el año 2007: 1200 soles y en el año 2008: 1000 soles.

La formula de rotación de inventarios es igual al costo de ventas / Inventario promedio

8000 / (1200 + 1000) / 2 = 7.27 Se debe indicar que cuando más alto es la rotación de inventarios, determinara una mayor capacidad del mercadeo y más eficiente la gestión de los inventarios de la empresa.

Otro indicador es a través del **Periodo Promedio de Inventarios**, que indica el número promedio de días en que una mercadería o producto permanece dentro del inventario de la empresa, también se puede considerar como el número de días que transcurre entre la adquisición de los materiales y la venta del producto terminado, es decir que se puede establecer cómo un nuevo sol invertido en stock tarda en convertirse en dinero en efectivo para la empresa. Las maneras de calcular son las siguientes.

- a.- Dividiendo 360 días entre la rotación de inventarios. = 360
   / 7.27 = 50 días
- b.- Dividiendo (inventario promedio) entre costo de ventas = (1200 + 1000) / 2 / 8000 \* 360 = 59 días.

# III.- GESTIÓN DEL ACTIVO INTANGIBLE

### 3.1. Capital Intelectual

El capital intelectual de la empresa está compuesto por determinados elementos humanos que tienen ciertas cualidades innatas y que se caracterizan porque constantemente están planteando sus ideas, su talento y creatividad en razón de su formación técnico y profesional, su educación, habilidades, conocimiento u otras consideraciones intelectuales, cuyo propósito es innovar los procesos de producción, gestión, venta del producto y otros que se estiman importantes, así como su participación en los campos de la inversión y financiamiento. Un aspecto en el que también participan es en el planteamiento de cuestiones novedosas que no tienen comparación y que no se encuentran fácilmente en el mercado de consumo y de la competencia, proponiendo sistemas que permite la satisfacción de los clientes con los productos y servicios que se les brinda logrando una significativa influencia en la comunidad donde se desarrolla, permitiendo el reconocimiento y el respeto a la organización, en tal sentido es necesario identificar a esos elementos humanos y tomar sus ideas de la mejor manera posible reconociendo su trabajo y participación a fin de lograr el impulso de la empresa hacia el logro de las metas y objetivos.

Los elementos humanos que generan sus ideas, su talento y creatividad, generalmente pasan desapercibidos, no se les presta la importancia ni la atención debida, a pesar de que muestran sus cualidades con el deseo de contribuir en el desarrollo empresarial, sin embargo se les tilda de sabelotodo con ideas descabelladas,

siendo rechazados, relegados y considerados como un elemento perturbador para la organización.

Los que gestionan una organización, deben de tomar en consideración que para desarrollar una inversión, previamente tienen que iniciarse con el planteamiento de las ideas y que en la medida que se demuestre la consistencia y rentabilidad se podrá determinar su ejecución, lo cual determinará una mayor valoración a sus activos tangibles. En un estudio realizado por Roos J en el año 2001 se manifestó que la empresa Microsoft tenía como patrimonio en ingresos y activos la suma de 16 mil millones de dólares, mientras que su valor de mercado ascendía a 119 mil millones de dólares, esa diferencia correspondía precisamente a su capital intelectual lo cual nos determina la importancia del valor que puede lograr las organizaciones empresariales cuando valoran y reconocen al potencial intelectual de sus trabajadores.

#### 3.1.1. Generador de Ideas

Debo señalar que las ideas se encuentran en cualquier lugar, quizá en el jardín, en el espacio sideral, en el mar o probablemente estén delante de nosotros, no sabemos si lo podemos encontrar, pero si le prestamos la debida atención quizá lo identifiquemos, esto es una cualidad que tienen determinadas personas, por esta razón es necesario reconocerlos para aprovechar sus ideas y poder cristalizarlo, en el momento oportuno, lógicamente después de una previa evaluación consistente en que se demuestre que se alcanzará una significativa rentabilidad en la medida que se desarrolle, considerando además a los factores internos y externos que pueden afectar a la organización y a la idea del proyecto que se pretende ejecutar.

Generalmente el que genera ideas, plantea una serie de probables soluciones a determinados problemas que se pueden identificar o que se presentan en el quehacer diario, en tal sentido esa persona tendrá la capacidad de plantear las alternativas necesarias cuando las circunstancias lo requieran y que las propone no esperando a que estas lleguen como por arte de magia, sino que siempre está preparado para cuando el caso lo requiera, por cuanto es una cualidad que es propia de su persona.

Otra cualidad del generador de ideas, es que no está acostumbrado a la rutina de hacer sus cosas cotidianás de la misma manera teniendo todo en un mismo lugar, puesto que ello determinaría una limitante para resolver sus problemas, constantemente cambia de ubicación a los elementos o instrumentos de trabajo, dependiendo de la actividad laboral que desempeña, es decir si desarrolla actividades de gestión, de producción o de otra índole; lee libros de variados temas y autores, viaja diariamente por distintas rutas, las noticias las obtiene del periódico, la radio, la televisión; sus reuniones son con diferentes personas, teniendo en síntesis voluntad de cambio, adaptándose rápidamente a las circunstancias.

#### 3.1.2. Desarrollo de las Ideas

En ciertas ocasiones nos ha pasado que cuando estamos afrontando un determinado problema y en ese instante no encontramos la solución, entonces nos sentimos frustrados e insistimos tercamente tratando de superarlo, pero puede ser el momento de abandonarlo momentáneamente para tomar un respiro y salir del ambiente cargado y buscar lugares donde se pueda disipar, quizás un parque, un supermercado, el cine, el jardín de la casa, el mar, el malecón, etc, pero lo importante de estas acciones es que todo lo que nos rodea debemos relacionarlo mentalmente con nuestro problema y es probable que se pueda encontrar alguna relación y en esa circunstancia es que se debe anotar o relacionarlo con algo que más tarde nos hará recordar que la solución estaba delante de nosotros y que no lo veíamos porque no lo relacionamos con algo de nuestro entorno.

Todos los seres humanos tenemos ideas, pero éstas son como los pájaros que se posan en las ramas y que cuando lo dejamos de mirar por un instante desaparecen y no lo podremos ver nunca más, pero si ello ocurre, es decir si se presenta la oportunidad de una brillante idea, entonces será necesario plasmarlo en un escrito, debido precisamente a que la mente es muy frágil y no puede almacenar la información en ese instante a no ser que se presente algo que llame la atención profundamente y que se impregne en nuestra conciencia, pero generalmente en los momentos menos pensados cruzan por nuestra mente las ideas en fracción de segundos, entonces es la oportunidad de grabarla y de esta

manera tener un almacén de ideas a la que se debería de recurrir cuando la ocasión lo requiera.

En nuestro quehacer diario se debe efectuar dos acciones que son importantes, El primero, la capacidad fluida para generar un número determinado de ideas y el segundo, la flexibilidad para generar nuevas ideas, para ello es necesario contar con una relación de ideas que planteen soluciones frente a problemas determinados y ejercitar la fluidez mental que nos oriente a enfocar e impulsar nuestra energía de manera productiva. Se debe señalar que al principio este ejercicio es muy difícil, pero en la medida que se practique se hará una costumbre, así mismo la flexibilidad del pensamiento implica visualizar mas allá de lo común, ordinario o convencional, estando en la capacidad de proponerse y plantearse ideas que se consideren aplicables y sean un aporte a la solución de problemas que se presenten en un determinado momento.

Otro aspecto importante a ser considerado, es el mantener una selección de ideas que sean identificables rápidamente, para ello es necesario agruparlos por criterios que tengan relación entre si, por ejemplo en las áreas de administración, economía, mercadotecnia, finanzas, producción, presupuesto, costos, inversión, servicios y otros que se consideren dentro de la gama de ideas que pertenecen a un aspecto determinado. así mismo se podría considerar otros criterios de agrupación quizá por sectores productivos como la industria, pesquería. minería, agricultura, transporte, etc sectores sociales como salud, educación, vivienda. Podría ser también por selección numérica, por el inicio de las letras, por fechas o cualquier otro método que permita identificarlo, lo importante es la velocidad y rapidez de localización de la idea que se puede plantear en el preciso instante que se presente el problema, con el propósito de ofrecer la alternativa de solución más adecuada. Se debe indicar además que es necesario desarrollar una revisión constante del conjunto de ideas, con el fin de recordarlas, mejorarlas, reemplazarlas o innovarlas con la realidad y la situación actual y presente.

#### 3.1.3. Conflicto Interno

En la vida diaria de la actividad laboral en ciertas ocasiones nos sentimos deprimidos por diferentes circunstancias, en esos momentos nuestro modo de pensar es tan distinto al hecho de estar alegres o felices. Cuando tenemos la dicha de contar con dinero y somos exitosos en las actividades que nos desempeñamos, nuestros pensamientos son diferentes que cuando nos encontramos pobres y fracasados, en ciertas ocasiones somos creativos y fluye con rapidez nuestras ideas para efectuar algo ventajoso que se puede alcanzar en un corto tiempo, entonces nuestro comportamiento es totalmente diferente que cuando sentimos que no lo somos, en tales situaciones es importante señalar que todo depende de uno, de cambiar las condiciones personales en forma conciente condicionándonos a nosotros mismos, provocando en nuestros pensamientos y sentimientos actitudes de manera positiva, para lograr esta difícil situación es necesario eliminar paulatinamente las dudas, miedos e incertidumbres, tratando de consolidar la autoestima, afianzando así mismo nuestra actitud creativa, no existe nada más negativo para el espíritu creador que los aspectos mencionados y que en ciertas ocasiones controlan la vida de las personas. Por ello es importante aprender a controlarnos y procurar cambiarlos transformando a realidades creativas; para lograr lo sostenido, es necesario conocerlos previamente y luego aplicar toda nuestra energía y esfuerzo para superar la situación que se presenta a fin de encontrar los criterios que puedan sustituir tales aspectos que se consideran como barreras a nuestra voluntad, es conveniente así mismo que la persona considere que es capaz de solucionar sus problemas desterrando los conceptos negativos de su mente, teniendo la sólida convicción de que existe dentro de uno, algo que lo identifica como similar en capacidad, talento, habilidad y voluntad con las personas que lo rodean y que no se debe disminuir frente al contexto, ni permitir que se mancille ni sufra su dignidad como ser humano.

# 3.1.4. Limitaciones en las Propuestas de las Ideas

El miedo es un factor limitante de nuestras decisiones, en ocasiones cuando la persona tiene algo que plantear a sus jefes en la organización donde se desempeña, se siente con una barrera que le impide formular su idea, porque no está seguro de que sea lo más razonable y aceptable por sus superiores en la empresa, en tal situación es conveniente considerar y conocer algunos aspectos que podrían influir en la superación de tales condiciones.

En ocasiones uno piensa que la idea que tiene y desea presentar sería inútil debido a que los niveles que ostentan una mayor experiencia probablemente ya pensaron en ello, entonces para qué exponerlo, frente a este acontecimiento se determina que no se debe considerar que la idea necesariamente tiene que ser amplia, a veces las grandes ideas empiezan en lugares pequeños, en la cocina, en el garaje, en el taller etc, siendo presentado en ocasiones por servidores que desempeñan las tareas más humildes, entonces por qué no sostenerlo.

En otras ocasiones se tiene la concepción que la idea que una abriga es poco tradicional y si se propone podría ser el hazmerreír de todos, prestándose a las burlas del personal de la empresa, no nos damos cuenta que si la idea es rechazada, las personas del entorno respetarán y admirarán a todos aquellos que tienen el privilegio de ser creativos en su centro laboral, tratando constantemente de mejorar las condiciones empresariales, considerando que cuando la idea es más arriesgada es mayor la satisfacción y la recompensa que se podría alcanzar.

La interrogante de algunas personas es mencionar que nunca han tenido una idea novedosa en el transcurso de su vida, por esa razón es mejor no tomar ningún riesgo de plantear ideas y seguir subsistiendo con una vida tranquila, sin meterse en problemas con nadie, este criterio equivocado por cierto nos hace creer que nuestros sentimientos negativos son el reflejo de la realidad de las cosas, el problema real entonces es tener una falsa imagen de uno mismo. En tal sentido podríamos preguntarnos ¿Por qué la organización donde trabajo me habría contratado pensando tan negativamente de mi persona como yo pienso de mi mismo? Creo que no es así, lo que sucede es que en determinadas situaciones se tiene una sugestión totalmente equivocada de nuestra propia imagen.

En ocasiones se presenta la oportunidad de plantear alguna idea a los superiores y no se logra la aceptación de ellos, pero sucede que la participación de otro compañero que sí tuvo la oportunidad de que su idea fuese aceptada, determinara un acontecimiento que minimiza la intención de presentar nuevas ideas para no fracasar posteriormente, esta situación que suele suceder en ocasiones, se considera una exageración a la importancia de las cosas como se

presentan, condicionando a que el fracaso de uno es el éxito de otro, pero lo razonable es señalar que el camino hacia el logro de una victoria es superar las fallas o errores que se puedan haber cometido y lograr plantearlo nuevamente con determinadas modificaciones o valores agregados que determinen la atracción y satisfacción de los directivos.

## 3.1.5. Limitaciones para Proponer un Nuevo Producto

Se considera a un producto como el resultado de un proceso, cuyo resultado será un bien o un servicio y que las personas pueden generarlo con talento y capacidad creativa, sin embargo en ocasiones uno mismo se limita, sosteniendo que no está en capacidad de lograrlo. Lo recomendable en estos casos es empezar poco a poco, sin demasiada prisa y lo importante es empezar sin pensar cuándo va a terminar, no habiendo ninguna razón para desarrollarlo velozmente, por cuanto no esta en una competencia, se trata esencialmente de crear un producto haciéndolo bien.

Otra interrogante que se formula, es que probablemente el producto que se plantea no sea el adecuado y que sea imperfecto su funcionamiento, entonces ¿para qué desarrollar un producto si será rechazado?, considero que este criterio determina el ser mezquino con uno mismo, no necesariamente tiene que ser perfecto, puede tener fallas, pero lo interesante es que se aprenda algo nuevo y una vez que el producto este finalmente terminado se sentirá la satisfacción de haber logrado lo que se consideraba imposible, aspecto que será valorado por uno mismo y por los demás compañeros de trabajo, determinándose como el inicio para desarrollar nuevas ideas de productos novedosos y seguramente con el alcance del éxito deseado.

Los seres humanos tenemos una serie de defectos y también virtudes, cuando no tenemos disciplina y autocontrol de nuestras acciones nos sentimos inseguros, pero ello se puede superar con voluntad de acción, solo es cuestión de empezar a trabajar en lo que más nos guste o donde nos sentimos más cómodos, dedicándole el tiempo necesario para efectuar las acciones que tenemos que cumplir, el proyecto de un producto que se nos asigne para desarrollarlo, puede ser muy importante y los beneficios altamente rentables, en tal sentido la utilización del tiempo que se emplee en su dedicación

deberá ser considerado como una inversión y no como una limitante.

Los productos que se lanzan al mercado de consumo tienen un determinado tiempo de permanencia, algunos se mantienen y crecen, otros mueren antes de nacer, algunas personas piensan que es demasiado esfuerzo desarrollar un nuevo producto y que si lo hacen a quién le va interesar, seguramente que ninguna empresa podrá tener interés, entonces para qué hacer un trabajo si no se logrará ningún reconocimiento. Frente a este criterio equivocado, se debe sostener que no se tiene forma de saber si el producto será rechazado sino lo conocen, quizás para uno no tenga valor, pero habrá alguna empresa que podría estar interesada, por lo que puede sostener que es solo materia de buscarla.

#### 3.1.6. Atención a Nuestro Interior

En el transcurso de nuestras actividades cotidianas ignoramos algunos aspectos que nos rodean sin darnos cuenta de que están muy cerca de uno y que por no prestarle la atención debida lo pasamos desapercibidos, es decir existen cuestiones dominantes frente a otros que pierden importancia para nuestra atención, sin embargo si logramos que nuestra mente se posesione de ellos puede suceder lo inverso, de la misma manera nuestros pensamientos negativos perderían importancia si lo ignoramos prevaleciendo las ideas positivas relacionadas con el planteamiento de acciones en la gestión, ventas o de producción en la organización y que regularmente se encuentran escondidas en nuestra conciencia, para lograr su identificación sería necesario aplicar dos aspectos que considero de importancia. El primero, está relacionado con el reconocimiento humilde de nuestras virtudes, éxitos, cualidades y características positivas, descartando pero no olvidando las fallas que hemos cometido para no caer en los mismos errores en el futuro. El segundo aspecto está centrado en crear una imagen en nuestra conciencia con características propias, que debe estar orientando fundamentalmente a alcanzar lo que se pretende en todas las acciones en que se participa, esta concepción viene a ser la auto motivación, la cual contribuirá enormemente a lograr el éxito deseado, una vea más se debe indicar que la humildad siempre otorga la grandeza.

### 3.2. Capital Interno

Se debe considerar la gestión y la optimización del personal como una finalidad en sí misma, y no como uno de los medios puestos al servicio de la empresa para alcanzar con más seguridad los objetivos de rentabilidad. El trabajador tiene talento y sensibilidad; en su ambiente de trabajo, observa, analiza, interpreta, recuerda y actúa, los gestores de una organización empresarial tienen que entender que ya no estamos frente a las actitudes tradicionales de conformismo, aceptación o simple oposición, el trabajador reacciona con mayor creatividad y criterio y es sensible al trato que recibe y puede actuar en la forma como asimila el impacto de nuestra actuación hacia él.

Resulta entonces conveniente que el trato que se brinda al personal debe ser tan importante, como potenciar su desarrollo para adquirir o alcanzar mayores destrezas que redundará en beneficio de su capacidad productiva y que permitirá una producción con calidad competitiva frente a lo que ofrece la competencia.

## 3.2.1. La Cultura Empresarial

La cultura empresarial es lo que identifica la forma de ser de una organización y se manifiesta en las maneras de actuación ante las oportunidades y problemas de gestión y adaptación a los cambios y requerimientos de orden exterior e interior, que son interiorizadas en formas de creencias y talantes colectivos que se transmiten y se enseñan a los nuevos miembros de la empresa como una manera de pensar, vivir y actuar.

Estas creencias básicas, con sus compromisos y talantes, conformanla cultura empresarial que, impulsadas y conducidas desde el liderazgo, definen la identidad empresarial de sus miembros desarrollando mecanismos internos para enfocar la gestión de forma propia y diferencial con otras empresas.

La cultura empresarial se expresa en los contenidos de la misión, los valores y la visión, en el sentido de pertenencia, en la capacidad flexible de consensuar las metas comunes, y en la gestión integral de la empresa con sus objetivos estratégicos y criterios de evaluación de los resultados.

El lenguaje compartido y los contenidos conceptuales propios de cada cultura empresarial u organización son esenciales para determinar los límites de la identidad como grupo y establecer las reglas de juego en las relaciones con las personas que pertenecen al mismo.

Un aspecto que es importante resaltar es el relacionado con la corporación Wong, empresa que ha creado una cultura en su organización que tipifica lo que es la identificación de sus colaboradores con ella, el éxito de la empresa es el resultado de contar con la manera de ser, de comportarse y de hacer las cosas específica y diferenciada, es decir, una cultura propia.

### 3.2.2.- Valores Organizacionales

Son las cualidades mentales de la organización empresarial con el propósito de determinar las acciones que lo identifican como una empresa con sólidos principios de respeto, identificación, reconocimiento, calidad, estima, interés y preferencia por sus clientes.

Actualmente se habla de los valores, se sostiene que están en crisis que se han perdido y que es urgente inculcarlos, debemos partir del supuesto que todas las personas entendemos lo mismo sobre la naturaleza del valor existiendo un consenso general sobre los valores que son necesarios capitalizarlos sobretodo los valores que están en crisis.

Las organizaciones empresariales deben tender a implementar programas de valores en los cuales se pueda promover una serie de aspectos tan diversos y contrastantes orientados a la búsqueda de la excelencia en la elaboración de sus productos que pueden ser bienes o servicios, para ello es necesario considerar algunos criterios que serán necesarios tener en consideración.

- En el marco personal se debe buscar la excelencia personal impulsando el respeto a los trabajadores, a su dignidad humana, la solidaridad, el compromiso y la libertad.
- En el marco organizacional se debe buscar la excelencia organizacional a través del liderazgo empresarial, la capacitación constante de su personal, el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y la calidad de sus productos.
- En el marco social, es importante lograr la excelencia en la responsabilidad social empresarial promoviendo la conciencia ecológica y desarrollando la cultura.
- En el marco general se debe alcanzar la excelencia integral, tratando de lograr la justicia y la verdad.

La organización empresarial debe plantear su Misión y su Visión dentro de los cuales tendrá que sustentar sus valores que determinarán la cultura organizacional de la empresa y por ese camino se podrá alcanzar el reconocimiento de los clientes y de la sociedad en su conjunto.

## 3.2.3.- Base de Datos y Sistemas de Información

La base de datos es un sistema formado por un conjunto de datos almacenados que permiten el acceso directo a ellos, contándose con programas que manipulan los mismos. Se puede manifestar también que es una serie de datos organizados y almacenados entre sí, los cuales son recolectados y explotados por los sistemas de información de una empresa o negocio en particular y que serán utilizados para tomar determinadas decisiones sobre casos particulares que estén relacionados con la empresa, en los diferentes campos de la gestión empresarial, como el de la producción, ventas, finanzas, personal, planes, programas, presupuesto, ampliación de mercado, compra, exportación y en fin dentro de una serie de actividades en que está compenetrada la organización. Cuanto mayor sea la base de datos que tenga una empresa mayor será su posibilidad de éxito, debido a que tendrá la información en el momento preciso para tomar decisiones sobre los aspectos cambiantes que pueden ser de carácter económico, social, político, tecnológico, ambiental y otros que pueden repercutir significativamente en la vida cotidiana de la empresa. La base de datos y el sistema de información que tenga la empresa es un capital interno que significa una mayor valoración de sus activos intangibles lo cual determina que el valor de las acciones en el mercado pueden crecer y ser mejor cotizadas. Es por ello importante contar con una base de datos y un sistema de información que le sirva de base a la empresa para tomar decisiones en el futuro.

# 3.3.- Capital Externo

El gestor empresarial debe reconocer que los clientes son quienes determinan la calidad de los bienes y servicios que se les ofrece tratando en todo momento de satisfacer sus necesidades y el compromiso de retenerlos, para vello deben mantener una imagen

de solvencia que permita que el cliente esté contento con el producto que se le ofrece, satisfaciendo sus necesidades, así mismo debe mantener la marca que identifica al producto lo cual permite diferenciarlo de otros haciéndolo reconocible y confiable.

#### 3.3.1. El Cliente

El gestor empresarial debe reconocer que los clientes son quienes determinan la calidad de los bienes y servicios que se les ofrece tratando en todo momento de satisfacer sus necesidades. Deben así mismo considerar importante el compromiso de retenerlo ofreciéndole oportunidades y ventajas que permitan su identificación con la organización que le brinda sus productos.

El mundo actual de los negocios donde es relevante el libre mercado, obliga a las organizaciones a construir su oferta de producto y/o servicio de forma diferente, abarcando las expectativas, necesidades y motivaciones de mantener y ampliar la cobertura de nuevos clientes, lo que se podría lograr entre otros mecanismos, con la participación de todos nuestros colaboradores como premisa esencial, con quienes se debe utilizar un cambio en las estrategias de gestión y de dirección diferentes a las tradicionales, con una mentalidad mucho más creativa, con otros perfiles de personalidad que coadyuve a una influencia efectiva con el propósito de que influyan en el cliente para atraerlos, persuadirlos e involucrarlos logrando una situación en la cual se alcance y mantenga la credibilidad de la gente. Para ello debemos entender que el cambio en las personas y en las organizaciones es lo único permanente en el mundo.

# 3.3.2. La Imagen

La imagen de la empresa y de sus productos tienen características particulares en la memoria colectiva, el conjunto de sus mensajes y su estilo en la forma de estar en el mercado y su presencia en los puntos de venta. Se producen a veces fenómenos discordantes entre la imagen global y la marca existente en el mercado; la opinión pública y la imagen que el comprador tiene de la marca en el momento de la decisión de compra. El valor de la imagen en un mercado determinado es el resultante de la combinación particular de

estas dos dimensiones de configuración de la personalidad de la empresa y de sus productos. Por lo tanto, la gestión de la imagen es el punto de articulación entre la identidad de la empresa, la cultura corporativa, el conocimiento de los clientes y los distribuidores, la innovación pertinente, el diseño de los soportes de la identidad visual corporativa, la comunicación institucional, comercial, en los puntos de venta, y la gestión estratégica de las relaciones internas y externas que deben considerar los gestores de la organización.

La energía y sofisticación de las políticas promociónales y las estrategias de bajos precios, como efectos inevitables de la competencia, de la presión de los nuevos sistemas de distribución y de las crisis económicas cíclicas que atraviesa el país, permite plantear una serie de medidas para mantener y fortalecer la imagen de la organización así como también se debe considerar ciertos cambios en los valores y comportamientos de una parte de los consumidores, que sufren una fuerte saturación ante la presión tradicional de la imagen a través de la publicidad convencional, y que no necesariamente prefieren a las líderes sino aquellas que les ofrecen ventajas tangibles a través de prestaciones, buenos precios, comodidad, ahorro de tiempo y otros beneficios funcionales que identifican la imagen de la organización.

Por estos motivos solo llegan a ser líderes con su imagen aquellas organizaciones cuyos gestores tienen una cultura empresarial enfocada a identificar sus rasgos de identidad, sus propias limitaciones, competencias y sus valores diferenciales, y que a la vez tienen los oídos bien abiertos para poder dialogar con sus interlocutores internos y externos

#### 3.3.3. La Marca.

Se ha definido a una marca de muchas formas, pero existe cierta coincidencia en considerarla como un conjunto de signos y símbolos que expresan la identidad de una empresa

Una marca implica la combinación de cuatro sistemas: un elemento visual-icónico o grafismo, un nombre expresado bajo la forma singular de un logotipo, un concepto o idea fundamental que representa a la empresa, y una proposición coherente en una comunicación integrada, que determina un rasgo o atributo dominante en la percepción.

Evidentemente, estos signos que sirven para identificar a la empresa, y para marcar a sus productos y/o servicios, ofrecen a los consumidores una promesa de fiabilidad e implican para la empresa un soporte de su identidad y su permanencia en el mercado.

Por ejemplo SONY es una marca líder en aparatos de sonido y televisores, significa algo muy especial para los que utilizan estos elementos y se destaca en la profusa cantidad de marcas que ofrecen estos productos y que últimamente están en el mercado competitivo, sin embargo los consumidores a pesar que los precios de la competencia son más bajos que los productos SONY, prefieren adquirir esta marca por cuanto no solo es diferente, sino que además tiene una fuerte personalidad en el mercado de consumo, tanto nacional como internacional, su preferencia es significativa.

SONY tiene notoriedad, es evocada por el público entre las primeras dentro de una categoría de productos similares, teniendo prestigio y una gran reputación. La marca SONY, permite la identificación inmediata del producto, se le reconoce y propicia que el público se identifique con ella, motivando su atención y compra, conteniendo una garantía de calidad y seguridad que hace más notoria la identificación del consumidor.

Una marca líder como es SONY entre otras, es capaz de generar una vinculación emocional y suscitar fidelidad en el consumidor, sus empleados, proveedores y sus clientes.

Una organización empresarial puede llegar a crear una marca de especial reconocimiento, mediante la aplicación de algunas prácticas de gestión estratégica del valor de sus marcas, considerando entre otras a los siguientes:

- Se debe determinar un nombre claro, diferencial, con impacto, que suene bien, que sea fácilmente memorizable, pronunciable, visualizable y coherente con los valores propuestos.
- Deberá tener una identidad visual corporativa clara, estética, diferencial, con un diseño visual de los signos de su identidad.
- Debe ser lo suficiente claro y coherente, en cuanto a diseño, durabilidad y estética.

- Se debe mantener la calidad percibida en todos sus productos y servicios
- La preocupación deberá ser constante por la suficiente inversión para una comunicación que transmita los aspectos fundamentales de la marca en forma reiterada y coherente, para conseguir un posicionamiento claro en el mercado.
- Se debe propiciar la formulación clara, suficiente y actualizada, de la visión estratégica de la misión empresarial y de los conceptos y signos de su identidad corporativa.
- Una gestión del conocimiento de los clientes mediante estudios de consulta, de sus expectativas, necesidades, motivaciones, actitudes, valores y aspiraciones sobre los motivos de satisfacción e insatisfacción con los productos y los servicios que ofrece la empresa y una consulta clara, suficiente y actualizada, al público interno y externo sobre la imagen de la organización, sus productos, sus servicios y su significación en el mercado y en el entorno.
- Renovación o actualización de la marca cuando puede estar quedando desfasada, necesitando actualizar su posición porque ya no se relaciona con los valores vigentes o ha dejado de ser diferencial, o cuando ha cambiado el tipo de negocios o productos de los que se ocupa.

Lograr cumplir con todas esas condiciones planteadas es un objetivo muy exigente, y generalmente no alcanzable para la gran mayoría de las empresas, pero aquéllas que trabajan en esa dirección conseguirán sin duda un notable incremento en el valor de sus marcas, y aquéllas que consiguen la excelencia y la coherencia en la mayoría de estas prácticas alcanzan un lugar destacado entre las marcas que compiten en el mercado.

La gestión estratégica de la marca necesita una permanente correlación entre los puntos de vista de los máximos gestores de la empresa y de los empleados, distribuidores, consumidores, y en muchos casos también de la opinión pública. Es muy difícil conseguir que una marca se transforme en líder dentro de su sector en los casos en que las empresas sigan focalizadas únicamente en sus propias preocupaciones tecnológicas, financieras, legales, logísticas, y prescindan de los puntos de vista de su entorno e interlocutores, tanto los

que se encuentran dentro de sus propias organizaciones como los del mercado.

La marca es el punto de encuentro entre la identidad y la imagen. Es el resultado de la confluencia entre la voluntad de los gestores y la percepción de los públicos.

La estrategia empresarial de creación, potenciación o renovación de la marca debe tener como foco inicial y verdadero motor estratégico el conocimiento profundo de sus clientes, así como también el conocimiento que éstos tienen sobre la empresa, sus productos y servicios, los escenarios de uso y consumo, los competidores, los puntos de venta, etc. Estos conocimientos no consisten únicamente en informaciones, experiencias y un saber hacer. También implican una imagen de la marca, el soporte simbólico de los valores de la empresa, de los atributos y significados diferenciales de sus productos y servicios, del estilo de sus comportamientos, de la coherencia, de su forma de estar en el mercado a lo largo de los años, y del tipo de vínculos funcionales y emocionales que la empresa mantiene con su entorno logrando una imagen que deberá quedar en el cliente.

#### CONCLUSIONES

- 1.- Los activos tangibles pueden ser valorados, determinándose que los bienes de capital o activos fijos y el capital financiero que es dinero por cobrar se puede convertir en efectivo en el momento que se requiera.
- 2.- Los activos intangibles, están conformados por el potencial intelectual de sus trabajadores que con sus ideas, talento, creatividad, preparación, habilidades, capacidad técnica y profesional, participan activamente en la gestión y producción de la empresa.
- 3.- La cultura empresarial, los valores, las bases de datos y el sistema de información son los aspectos que comprenden a los activos intangibles y que tienen un valor empresarial apreciable.
- 4.- Los aspectos externos que consideran a los clientes, la imagen empresarial y la marca del producto están considerados dentro del activo intangible que tiene un valor significativo para la organización empresarial, por cuanto está determinado por su trabajo y reconocimiento empresarial por el mercado de consumo.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chiavenato, I. (1994) Administración de Recursos Humanos. Segunda Edición. Editorial Presencia Ltda.Colombia
- Chiavenato, I. (2002) Gestión del Talento Humano. Editorial Campus Ltda. Colombia.
- David, Aaker (2001) Liderazgo de Marca. Editorial Deusto España
- Jac, Fitz (1999) Como Medir la Gestión de Recursos Humanos. Editorial Duesto España
- Maritum, E. (2005) Intangibles y Capital Intelectual Editorial Aeca España.
- Bellido, Sanchez (2005) Administración Financiera Editorial Técnico Científica SA Lima Perú.
- Patricio, O. (2005) Importancia Estratégica de la Medición del Capital Intelectual patricia@econo.uniovi.es