



## CAPÍTULO II.

### **ANÁLISIS Y MEDICIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL SEGÚN LOS MODELOS DE BALANCED SCORECARD Y NAVEGADOR DE SKANDIA**

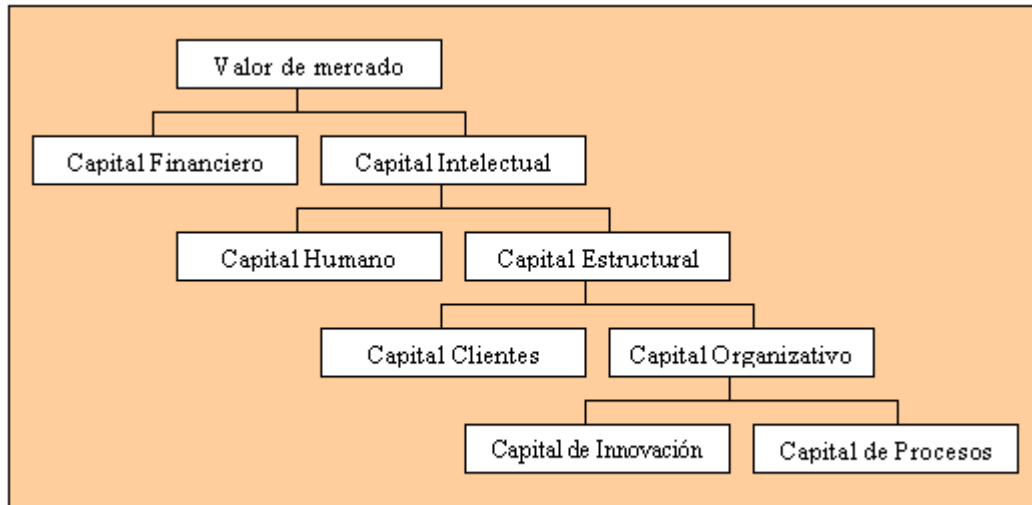
Los cambios que se han suscitado en los últimos años han provocado que el conocimiento y la información se conviertan en las herramientas generadoras de ventajas competitivas y éxito para las empresas. En el mundo moderno de los negocios la tendencia va enfocada hacia administrar el capital intelectual o morir.

La tarea de las empresas es aprender a reaccionar ante los cambios, es necesario y de suma importancia reconocer cuales son las tendencias, ya que esto será la clave para la supervivencia de las mismas.

Si las empresas quieren experimentar un verdadero cambio es necesario que comiencen a manejar todos sus activos y no solamente aquellos que son visibles. Es necesario crear una estrategia con el fin de manejar todos los elementos intangibles de la misma.

Es por esa razón que el Capital Intelectual se encarga de administrar y evaluar el conocimiento y otros factores intangibles de las compañías.

Antes de comenzar a explicar en que consiste el capital intelectual, es necesario especificar que el valor total de una compañía se divide en: capital financiero y capital intelectual.



*Figura : Esquema de Valor de Mercado de Skandia  
Fuente: Edvinsson y Malone (1997)*

Por un lado el capital financiero incluye todos los activos monetarios y físicos, mientras que el Capital Intelectual lo constituyen todos los trámites y activos invisibles de la compañía. En definitiva, El Capital Intelectual lo podemos definir como el conjunto de Activos Intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro.<sup>4</sup>

Es necesario tener en cuenta que no existe un modelo único de medición del Capital Intelectual, ya que cada empresa lo adapta dependiendo de sus estrategias corporativas y de los indicadores que consideren más significativos. Un sistema ideal para la medición del

<sup>4</sup> Johan Roos... [et al.]. Capital intelectual: el valor intangible de la empresa. Pag.58



capital intelectual sólo será eficaz en cuanto persiga la estrategia de la compañía y sus objetivos.

Por lo que en este trabajo de investigación se pretende un modelo de medición del Capital Intelectual tomando como base el Modelo del Navegador de Skandia y el Modelo de Cuadro de Mando Integral.

## **2.1. Modelo del Navegador de Skandia**

### **2.1.1 Antecedentes del Navegador de Skandia**

En 1994, partiendo del modelo de cuadro de resultados compensado, Skandia comenzó el movimiento sobre el capital intelectual prácticamente en solitario, a través de la publicación de un Informe sobre el capital intelectual, como un suplemento de su memoria anual.<sup>5</sup>

El navegador de Skandia estandarizó un modelo de medición y valoración del capital intelectual, sin embargo, no fue el único ya que otras empresas empezaron a medir su capital intelectual, tales como: Dow Chemical, Hugues Aircraft, Banco Imperial de Comercio del Canadá, entre otros.

La idea de Skandia radica en que el verdadero valor de una compañía se encuentra en su capacidad de crear valor sostenible con base en su estrategia y visión del negocio. A partir de esta idea se pueden determinar ciertos factores de éxito, los cuales se pueden agrupar dentro de cinco áreas de enfoque:

---

<sup>5</sup> Idem. Pag.57



- Financiera
- Clientes
- Proceso
- Renovación y desarrollo
- Humana

### 2.1.2 Estructura del Capital Intelectual según el modelo de Navegador Skandia

Según investigaciones de Skandia el capital intelectual se puede dividir por dos factores: el capital estructural y el capital humano.

- 1) **Capital Humano:** El Capital Humano es una cualidad individual que cada persona posee, pero lo que se trata de hacer es convertirlo en conocimiento de toda la organización.

Para que el Capital Humano pueda ser considerado como un activo de la empresa, éste debe generar ingresos futuros, sin embargo, el problema radica en que existe la necesidad de proponer un método que determine que inversión se hace en recursos humanos y determinar si esta inversión se revaloriza como resultado de las competencias que va adquiriendo el personal.



2) **Capital Estructural:** Son los equipos, programas, patentes, marcas que sostiene la productividad de sus empleados, es decir, todo lo que permanece aún cuando los empleados ya no estén en la organización. Al mismo tiempo también incluye las relaciones que la empresa sostiene con sus clientes.

A diferencia del capital humano, el estructural sí puede ser propiedad de la compañía y por tanto se puede negociar<sup>6</sup>

El capital estructural puede estar organizado en tres categorías: Organizacional, innovación y proceso y clientela.

- i. **Capital Organizacional:** Es la inversión que las empresas realizan en sistemas, herramientas y filosofía operativa y que permite que el conocimiento fluya a través de la organización y hacia los canales de abastecimiento y distribución.
- ii. **Capital Innovación:** Representa la capacidad de renovación e innovación en forma de activos intangibles usados para crear y llevar a los mercados productos y servicios nuevos
  - Propiedades intelectuales(marcas registradas)
  - Residuos de activos intangibles

---

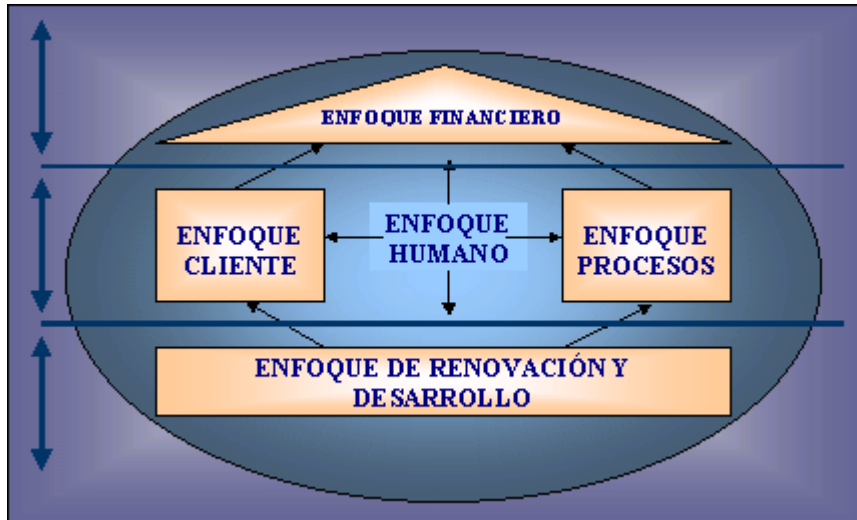
<sup>6</sup> Edvinsson, L.Malone. El Capital intelectual: cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa.Pág.13



- iii. **Capital Proceso:** Incluye los procesos de trabajo, técnicas y programas para empleados que aumentan su eficiencia
  
- iv. **Capital Clientela:** Incluye las relaciones de la empresa con sus clientes y la lealtad

### **2.1.3 Estructura del Navegador de Skandia**

Una vez que se ha explicado cada uno de los componentes que forman parte del capital intelectual, se mostrará el instrumento de navegación que produce un significado comprensible de la capacidad futura y sostenible de producir beneficios; denominado Navegador de Negocios o de Skandia.



Fuente: Edvinsson y Malone .1998

Como se puede observar en esta figura no se trata de tipos de capital, sino de cinco áreas de enfoque donde la empresa concentra su atención. A partir de este navegador se plantea cómo medir y presentar dicho capital.

El triángulo superior es el Enfoque Financiero (Balance de Situación), el pasado de la empresa. A los indicadores tradicionales añade ratios que evalúan el rendimiento, rapidez y calidad.

El presente está constituido por las relaciones con los clientes y los procesos de negocio. La base es la capacidad de innovación y adaptación, que garantiza el futuro. El centro del modelo y corazón de la empresa es el Enfoque Humano.



Los indicadores deben cumplir unos requisitos: relevancia, precisión, dimensionalidad y facilidad de medición<sup>7</sup>.

#### **2.1.4 Enfoques del Navegador de Skandia**

##### **1. Enfoque financiero**

Constituye el pasado, y está integrado por las cuentas anuales y el informe de gestión, por lo que es necesaria una capitalización financiera que sea capaz de filtrar, traducir y medir como marcha la empresa.<sup>8</sup>

El enfoque financiero constituye el pasado de la compañía. Se proponen unos indicadores financieros que deben captar los activos verdaderamente valiosos de la empresa.

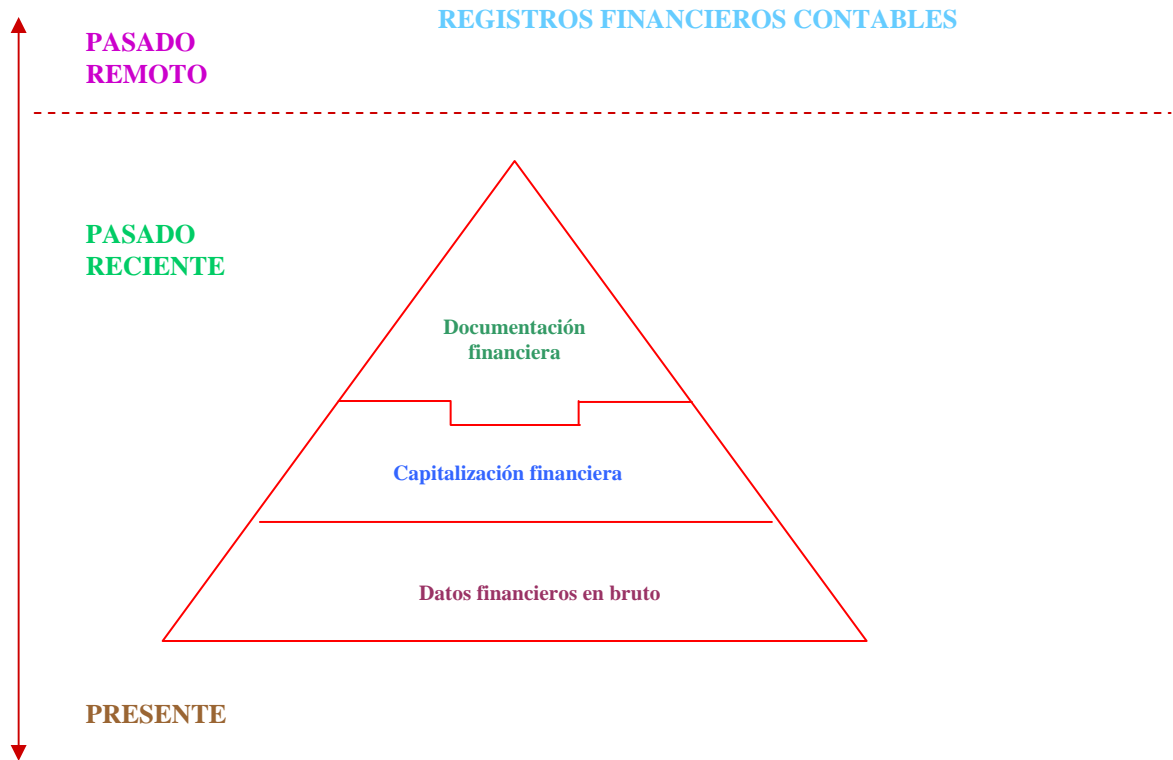
Con la introducción del capital intelectual se deben agregar ciertas medidas en el balance general, así como sacar medidas viejas. Si esto funcionara, la parte del enfoque financiero podría dividirse de la siguiente manera:

---

<sup>7</sup> [http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo\\_navigator\\_de\\_skandia.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo_navigator_de_skandia.htm)

<sup>8</sup> Nevado D, López V. El Capital Intelectual: valoración y medición. Pag.99





Fuente: Edvinsson, Malone.1998

- Datos financieros en bruto: Comprende las notas de pie de página de los informes, boletines de prensa, evaluaciones de rendimiento, etc. Todo esto refleja la incapacidad de los documentos para captar con precisión la información vital para evaluar la compañía y que los datos financieros están vinculados en todas sus operaciones
- Capitalización financiera: Las medidas de capitalización financiera son de suma importancia para la empresa. Skandia encontró veinte indicadores :



1. Activos fijos(\$)	2. Proporción de pérdidas en comparación con promedio del mercado
3. Activos fijos/empleado (\$): rendimiento del empleado, aportaciones a la empresa, servicios al cliente, etc.	4. Rendimiento directo (%)
5. Ingreso empleado (\$)	6. Ingreso de operación neto (\$)
7. Ingreso /activos administrados (%)	8. Valor de mercado (\$)
9. Ingreso por primas (\$)	10. Valor de mercado / empleado (\$)
11. Ingreso/primas proveniente de nuevos negocios(\$)	12. Rendimiento sobre valor neto de activos (%)
13. Facturación/empleado(\$)	14. Rendimiento sobre valor neto resultante del gasto en un nuevo negocio (\$)
15. Tiempo del cliente/atención del empleado (%)	16. Valor agregado / empleado (\$) gasto en informática/ gasto administrativo (%)
17. Resultado de seguros/empleado(\$)	18. Valor agregado / empleados en informática (\$)



Cabe destacar que Skandia creó estos índices en base al tipo de negocio que maneja, sin embargo, es fácil trasladar la mayoría de estos a cualquier otro tipo de negocio.

En la lista de Skandia se puede detectar un patrón de cuatro tipos de índices:<sup>9</sup>

1. Acumulativos: Útil para detectar puntos de cambio en las diferentes etapas del ciclo de vida.
  2. Competitivos: Compara el desempeño que ha tenido la empresa con el de toda la industria.
  3. Comparativos: Incluye dos variables dentro de la misma compañía.
  4. Combinados: Usados para obtener una perspectiva inesperada sobre una organización.
- 
- Documentación financiera: Los documentos van a representar un testimonio del fracaso o éxito de la compañía al momento de convertir el capital intelectual en valor financiero.

---

<sup>9</sup> Edvinsson, L.Malone. El Capital intelectual: cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa.Pág.91



## **2. Enfoque de cliente.**

Se trata de encontrar aquellas medidas que mejor capten la nueva realidad de relaciones empresa-cliente eficientes y sensatas.<sup>10</sup>

Son indicadores que muestren cual es la relación actual de la empresa con sus clientes. Dichos indicadores deben captar el flujo de las relaciones entre una empresa y sus clientes actuales y potenciales.

Lo importante es encontrar medias que muestren las relaciones eficientes entre la compañía y sus clientes. Estos indicadores deben captar el flujo de las relaciones entre una empresa y sus clientes actuales y potenciales, tales como:

- Tipo de cliente
- Duración del cliente
- Papel del cliente
- Apoyo al cliente
- Éxito con el cliente.

A partir de estos factores, el equipo de capital intelectual de Skandia presentó en su informe ciertos indicadores:

---

<sup>10</sup> Nevado D, López V. El Capital Intelectual: valoración y medición. Pág. 99



1. Participación de mercado (%)	2. Índice de inmuebles desocupados (%)
3. Número de cuentas(#)	4. Ingreso bruto de arrendamientos/empleador(\$)
5. Clientes perdidos (#)	6. Numero de contratos(#)
7. Accesibilidad por teléfono (%)	8. Ahorro/contrato(\$)
9. Pólizas sin rescate (%)	10. Puntos de venta(#)
11. Participación de mercado (%)	12. Numero de fondos
13. Calificación de clientes (%)	14. Numero de gerentes de fondos(#)
15. Visitas de los clientes a la compañía(#)	16. Numero de clientes internos de informática(#)
17. Días dedicados a visitar a los clientes(#)	18. Numero de clientes externos de informática(#)
19. Cubrimiento de mercado (%)	20. Numero de contratos/informática- empleado(#)

Muchas de las medidas que Skandia enlistó en su informe de capital intelectual sólo tienen aplicación en la industria de servicios financieros, sin embargo, se pueden trasladar a otro tipo de industrias.



### 3. Enfoque de procesos

Este enfoque tiene que ver con el papel de la tecnología como herramienta para sostener la empresa general de creación de valor.<sup>11</sup>

Es necesario elaborar un sistema que mida los cuatro tipos de errores, para que de esta manera permita:

- Valorar las tecnologías que agregan valor a la empresa
- Vigilar la edad y apoyo del vendedor para la tecnología
- Medir, la aportación de valor a la productividad

Muchas veces las empresas adquieren tecnologías que no funcionan como ellos esperaban. Por eso la solución es desarrollar un sistema que reconozca este peligro y tenga en cuenta los errores en infraestructura tecnológica.

Skandia en sus primeros informes tomó en consideración los siguientes aspectos:

1. Gasto administrativo/activos manejados(#)	2. Gasto administrativo/empleado(\$)
3. Gasto administrativo/ingresos totales(#)	4. Gasto en tecnología informática (TI)/empleado(\$)
5. Costo por error administrativo/ingresos	6. Gasto en TI/gasto administrativo (%)

<sup>11</sup> Edvinsson, L.Malone. El Capital intelectual: cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa.Pág. 113



administrativos (%)	
7. Rendimiento total comparado con índice (%)	8. Personal de TI/personal total (%)
9. Tiempo de procesamiento, desembolsos(#)	10. Gasto administrativo/total primas (%)
11. Contratos registrados sin errores(#)	12. Capacidad de TI(#)
13. Puntos de función/empleador-mes(#)	14. Variación en inventario de TI(\$)
15. Computadores personales/empleador(#)	16. Empleados que trabajan en su casa/total empleados (%)
17. Computadores portátiles/empleador(#)	18. Competencia de los empleados en TI(#)

El propósito de todos estos indicadores es presentar una perspectiva de cómo las empresas utilizan la tecnología dentro de las mismas para crear un valor agregada.

*Nota: El enfoque de cliente y el enfoque de procesos constituyen el presente y las actividades de la compañía.*



#### **4. Enfoque de renovación y desarrollo.**

Trata de captar las oportunidades que definen el futuro de la empresa. Estas se encuentran en los clientes, productos y servicios, infraestructura, empleados.<sup>12</sup>

Mide no sólo el grado en que la compañía se está preparando para el futuro mediante entrenamiento de empleados, desarrollo de nuevos productos etc., sino también como la compañía abandona el pasado a través de rotación de productos, abandono de mercados no rentables y otras acciones.

Todas estas oportunidades las podemos encontrar en los clientes, atractivo del mercado, productos y servicios, socios, infraestructura y en los empleados.

A través del tiempo se ha demostrado que existen seis aspectos de perspectiva y que cada uno de estos viene acompañado de una serie de estrategias para el éxito de la misma.

Tales aspectos son:

- Clientes
- Atractivo en el mercado
- Productos y servicios
- Socios estratégicos
- Infraestructura
- Empleados

---

<sup>12</sup> Nevado D, López V. El Capital Intelectual: valoración y medición. Pág. 100





Cuando Skandia presentó su informe anual de capital intelectual, enlistó los siguientes indicadores:

1. Gasto en desarrollo de competencia empleado(\$)	2. Gasto en entrenamiento/empleado(\$)
3. Índice de empleados satisfechos(#)	4. Gasto en entrenamiento/gasto administrativo (%)
5. Gasto en marketing/clientes(\$)	6. Margen proveniente de nuevos lanzamientos (%) aumentos en margen neto (%)
7. Gasto en marketing/activos manejados(\$)	8. Aumentos en margen neto (%) gasto de desarrollo de negocios/gasto administrativo (%)
9. Participación en horas de método y tecnología (%)	10. Proporción de empleados menores de 40 años (%)
11. Participación en horas de entrenamiento (%)	12. Gasto en TI para desarrollo/gasto en TI (%)
13. Participación en horas de desarrollo (%)	14. Gasto en TI para entrenamiento/gasto en TI (%)
15. Gasto en investigación y desarrollo/gasto administrativo (%)	16. Recursos de I&D /recursos totales (%)
17. Gasto en TI/gasto administrativo (%)	18. Gasto en entrenamiento/empleado(\$)



La tarea de renovación y desarrollo consiste en encontrar el potencial ocioso no aprovechado de los activos intangibles de una compañía.<sup>13</sup>

## **5. Enfoque humano**

Es el más difícil de medir, lo cual explica todas las investigaciones que se han efectuado al respecto. El problema de medir las competencias actuales de los empleados, hace que sea ardua su medición.<sup>14</sup>

Representa la inteligencia y el alma de la organización. Se comprende la competencia y capacidades de los empleados, es la combinación de la experiencia y la innovación y las estrategias de la empresa para cambiar o conservarla.

El enfoque humano es el más difícil de medir, sin embargo, lo importante es fijar medidas para la productividad de empleados y directivos, la infraestructura y luego identificar los cambios que se van produciendo.

Aunque la medición del capital humano es difícil, el reto es fijar medidas generales para la productividad de empleados y gerentes, así mismo la infraestructura para servir a estos grupos.

---

<sup>13</sup> Edvinsson, L.Malone. El Capital intelectual: cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa. Bogotá, Colombia: Norma, 1998.Pág. 136

<sup>14</sup>Idem. Pág. 102



Skandia en su informe presentó los siguientes indicadores:

1. Índice de liderazgo (%)	2. Numero de gerentes(#)
3. Índice de motivación (%)	4. Numero de gerentes mujeres
5. Clientes satisfechos	6. Gasto en entrenamiento/emplead o(\$)
7. Empleados satisfechos	8. Promedio de edad de los empleados(#)
9. Personal motivado y competente	10. Proporción de empleados menores de 40 años (%)
11. Administradores de calidad asegurada y eficientes	12. Tiempo de entrenamiento(días/año) (#)



### 2.1.5 Ecuación del Capital Intelectual

Una vez que se han explicado cada uno de los indicadores de los enfoques, lo siguiente es establecer una medida que determine el capital intelectual de una compañía. De esta manera, Edvinsson y Malone definieron la siguiente ecuación:<sup>15</sup>

$$\text{Capital Intelectual Organizacional} = i C$$

$$i = n/x$$

En donde

$C$  es el valor del capital intelectual, medida en unidades monetarias,

$i$  es el coeficiente de eficiencia con que la organización está usando ese capital.

$n$  es igual a la suma de los valores decimales de los nueve índices de eficiencia propuestos

$x$  es el número de esos índices.

---

<sup>15</sup> Edvinsson, L.Malone. El Capital intelectual: cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa. Pág. 198



**2.1.6 Indicadores de medida absoluta de capital intelectual(c)**

1. Ingresos resultantes de operación de nuevos negocios	2. Gasto en clientes no relacionado con productos
3. Inversión en desarrollo de nuevos mercados	4. Inversión en desarrollo de competencia de empleados
5. Inversión en desarrollo de la industria	6. Inversión en apoyo y entrenamiento de empleados para nuevos productos
7. Inversión en desarrollo de nuevos canales	8. Educación especial para empleado no basados en la compañía
9. Inversión en TI para ventas, servicio y apoyo	10. Inversión especial en entrenamiento comunicación y apoyo para empleados permanentes de tiempo completo
11. Inversión en TI para administración	12. Programas especiales de entrenamiento y apoyo para empleados temporales de tiempo completo
13. Variación en inventario de TI	14. Inversión en desarrollo de sociedades y operaciones conjuntas
15. Inversión en apoyo de clientes	16. Actualización de sistemas de intercambio electrónico de datos



17. Inversión en servicio a clientes	18. Inversión en identificación de marca
19. Inversión en entrenamiento de clientes	20. Inversión en patentes nuevas.

### 2.1.7 Índices del coeficiente de eficiencia del capital intelectual

1. Valor De mercado (%)	2. Índice de horas de entrenamiento (%)
3. Índice de satisfacción de clientes (%)	4. Rendimiento/meta de calidad (%)
5. Índice de liderazgo (%)	6. Retención de empleados (%)
7. Índice de motivación (%)	8. Eficiencia administrativa/ingresos (%)
9. Índice de recursos de I&D/recursos totales (%)	10. Índice de horas de entrenamiento (%)

Por último se puede decir que para que un navegador de capital intelectual sea verdaderamente eficiente debe realizar tres tareas básicas:

1. *Mirar hacia adentro, a las medidas.* Debe servir de guía para las medidas, vincularlas entre sí en forma coherente por categorías, para después enlazarlas. Deben mostrar la dirección y velocidad de la organización.
2. *Miraras hacia arriba, hacia más amplias medidas de valor.* Debe hacer que todos los datos concuerden para poder crear cifras que se puedan usar para decidir como



es la fuerza del capital intelectual de las empresas y poder hacer comparaciones con otras compañías.

3. *Mirar hacia fuera, hacia el usuario.* Incluir aspectos que no son visibles en el balance general, actividades creadoras de valor de la empresa, ya que muchas de éstas no son incluidas.

## **2.2 Balanced Scorecard**

### **2.2.1 Antecedentes del Balanced Scorecard**

Este modelo consiste en un sistema de indicadores financieros y no financieros que tienen como objetivo medir los resultados obtenidos por la organización.<sup>16</sup>

El Balanced Scorecard es una herramienta que traduce la visión y estrategia de una organización en una relación causa-efecto de objetivos y que monitorea y administra el desempeño de la estrategia de una organización. Esta herramienta fue diseñada por Robert Kaplan y David Norton.

---

<sup>16</sup> [http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos\\_balanced\\_business\\_scorecard.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_balanced_business_scorecard.htm)



El Balanced Scorecard fue difundido por Robert Kaplan y David Norton desde enero de 1992 y en EE.UU. ya ha sido aplicado en más del 50% de las grandes empresas multinacionales.

El Balanced Scorecard es un modelo que conjuga dos conceptos importantes: dirección estratégica y evaluación del desempeño. Ya que al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias, seleccionar los indicadores que servirán como guía y medir los resultados obtenidos por la organización.<sup>17</sup>

Para Kaplan y Norton los activos intangibles ayudan a las empresas a:

- Desarrollar tecnologías de información
- Desarrollar relaciones con los clientes
- Introducir productos y servicios innovadores
- Movilizar las competencias de los empleados hacia los procesos de los negocios
- Desarrollar productos y servicios personalizados.

---

<sup>17</sup> Robert S. Kaplan, David P. Norton. Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia. Pág.25

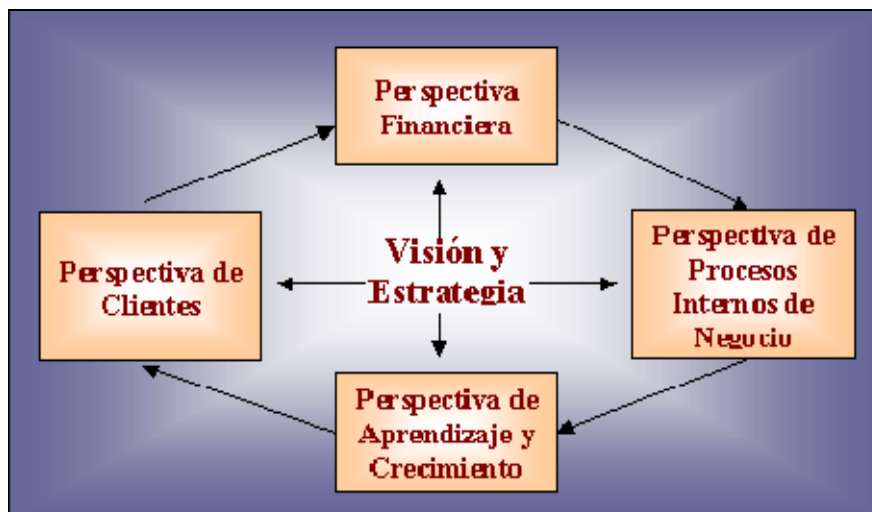




## 2.2.2 Perspectivas del Balanced Scorecard

Este modelo cuenta con un conjunto de medidas que incluyen las siguientes categorías:

1. Perspectiva financiera
2. Perspectiva de procesos internos
3. Perspectiva de clientes
4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento



Fuente: Kaplan y Norton (1996)



Dentro de cada uno de los bloques que conforman el modelo del Balanced Scorecard se distinguen dos tipos de indicadores:

- Indicadores driver (factores condicionantes de otros)
- Indicadores output (indicadores de resultados)

### **1. Perspectiva Financiera**

La estrategia del crecimiento, la rentabilidad y el riesgo vista desde la perspectiva del accionista.<sup>18</sup>

El modelo considera que estos indicadores no deben ser sustituidos, sino complementados con otros que reflejan la realidad empresarial. Ejemplo de indicadores: rentabilidad sobre fondos propios, flujos de caja, análisis de rentabilidad de cliente y producto, gestión de riesgo, ROI, entre otros.

Los objetivos financieros de la empresa son el resultado de todas las acciones que la empresa ha llevado a cabo con anterioridad. Por lo que el cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) considera que la situación financiera es la consecuencia de las medidas tomadas anteriormente. La perspectiva financiera servirá de guía para los objetivos de cada una de las perspectivas restantes.

---

<sup>18</sup>Idem.Pág.31



Por esta razón, la perspectiva financiera no puede ser eliminada, ya que forma parte de un sistema integrado, donde es un elemento de suma importancia. Esta perspectiva además de valorar y valorar los activos tangibles e intangibles, representa una medida de las acciones que se realizarán consecuentemente.<sup>19</sup>

## 2. Perspectiva de los clientes

El objetivo de este bloque es identificar los valores relacionados con los clientes, que aumentan la capacidad competitiva de la empresa. Para ello, hay que definir previamente los segmentos de mercado objetivo y realizar un análisis del valor y calidad de éstos. En este bloque los indicadores drivers son el conjunto de valores del producto / servicio que se ofrece a los clientes (indicadores de imagen y reputación de la empresa, de la calidad de la relación con el cliente, de los atributos de los servicios / productos).

Los indicadores output se refieren a las consecuencias derivadas del grado de adecuación de la oferta a las expectativas del cliente. Ejemplos: cuota de mercado, nivel de lealtad o satisfacción de los clientes, entre otros.

Para que una empresa logre un desempeño financiero necesita contar con clientes leales y satisfechos.

---

<sup>19</sup> Tobón Camargo, Jorge Alberto. Balanced scorecard. Pág. 25



En esta perspectiva se debe tomar en consideración que elementos generan un valor para los clientes, para que de esta manera la empresa pueda enfocar todos sus esfuerzos en aquellos procesos que para los clientes son más importantes y los satisfacen completamente.<sup>20</sup>

Las empresas necesitan tener conocimiento de sus clientes y de los procesos que más valor generan para poder lograr un buen desempeño financiero. Es necesario llevar a cabo un estudio de las características del mercado al que esta enfocada la empresa, ya que el éxito financiero depende en gran parte del aumento de ventas, lo cual es resultado de las compras repetitivas que los clientes realizan porque prefieren los productos que la empresa desarrolla.

### **3. Perspectiva de los procesos internos**

Las prioridades estratégicas de distintos procesos que crean satisfacción en los clientes y accionistas.<sup>21</sup>

Analiza que los procesos internos de la empresa sean los adecuados para poder obtener satisfacción del cliente y conseguir un alto desempeño financiero.

---

<sup>20</sup> Idem. Pág. 38

<sup>21</sup> Robert S. Kaplan, David P. Norton. Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia. Pág.42



Se deben identificar los procesos claves de la organización, en los cuales se debe poner énfasis para lograr que los productos o servicios se ajusten a las necesidades de los clientes y que al mismo tiempo los procesos estén orientados a cumplir la misión y estableciendo los objetivos específicos que garanticen esta satisfacción.

La satisfacción de los clientes dependerá de que la empresa desarrolle un nivel de eficiencia lo cual se va a evidenciar en la calidad de los procesos que la empresa desarrolle. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor. Se distinguen tres tipos de procesos:

- a) **Procesos de Innovación (difícil de medir):** % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia, entre otros.
  
- b) **Procesos de Operaciones:** Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
  
- c) **Procesos de servicio postventa:** Costos de reparaciones, tiempo de respuesta, entre otros.



#### 4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

Las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización.<sup>22</sup>

Esta perspectiva incluye la capacitación laboral y el desarrollo de una cultura organizacional fuertemente orientada al mejoramiento individual y corporativo. En una organización basada en el conocimiento, la gente, depositaria básica del conocimiento, es un recurso fundamental en el actual ambiente de rápidos cambios tecnológicos, y en el que se ha hecho prioritario que los trabajadores del conocimiento se concentren en el aprendizaje continuo.<sup>23</sup>

Constituye el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión.

Esta perspectiva constituye el motor de las otras y refleja los conocimientos y habilidades que la empresa posee tanto para desarrollar sus productos como para cambiar y aprender.

---

<sup>22</sup>Idem.Pág.31

<sup>23</sup> [http://www.mercadeo.com/41\\_scorecard.htm](http://www.mercadeo.com/41_scorecard.htm)



Cuando las empresas poseen empleados satisfechos y capaces, desarrollan procesos de gran valor para los clientes, lo cual genera una situación financiera favorable.

La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

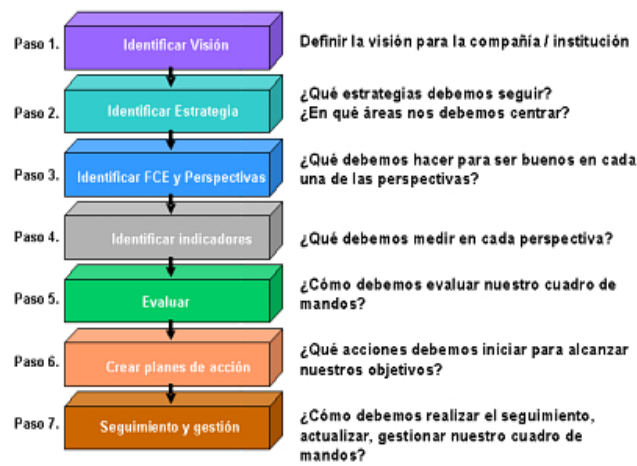
- a) **Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados):** Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación, etc.
  
- b) **Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo):** Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyright, entre otros.
  
- c) **Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción:** Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa, etc.

### 2.2.3 Elaboración del Balanced Scorecard

Para que las organizaciones puedan elaborar e implementar el Balanced Scorecard la administración debe:



- Establecer la visión y estrategia
- Identificar las categorías de desempeño que se relacionen con la visión y la estrategia
- Establecer objetivos que respalden la visión y la estrategia
- Desarrollar medidas efectivas y estándares
- Asegurar que dichas medidas sean aceptadas.



Fuente: [http://www.gpr.com/balancedscorecard/balanced\\_scorecard\\_intro.html](http://www.gpr.com/balancedscorecard/balanced_scorecard_intro.html)

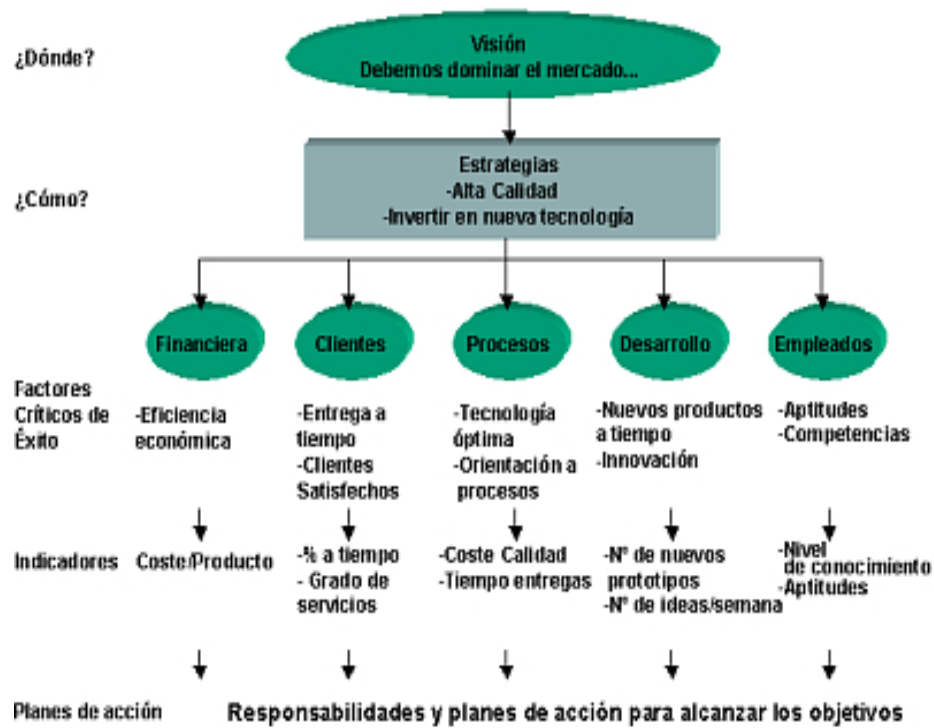
Para crear o elaborar un cuadro de mando integral es necesario haber identificado primeramente la visión de la empresa en cuestión. Para alcanzar dicha visión es importante haber definido las estrategias empresariales, los factores de éxito y las perspectivas.

Una vez que se han definido todos los aspectos mencionados anteriormente se podrán definir cuales serán los planes de acción que se llevarán a cabo.





En la figura 2 se muestra un ejemplo general de Cuadro de Mandos. Se deben definir responsabilidades y planes de acción para conseguir los objetivos planteados. Puede crear de forma rápida un Scorecard, pero crear un cuadro de mandos que sea “gestionable” es completamente diferente.



Fuente: [http://www.qpr.com/balancedscorecard/balanced\\_scorecard\\_intro.html](http://www.qpr.com/balancedscorecard/balanced_scorecard_intro.html)



#### 2.2.4 Importancia y metas del Balanced Scorecard

La implementación del Balanced Scorecard en las empresas trae múltiples beneficios para las mismas, entre los cuales podremos encontrar los siguientes:<sup>24</sup>

- Ayuda a organizar los indicadores estratégicos en todos los niveles de la organización.
- Ofrece a la gestión una imagen gráfica y clara de las operaciones del negocio.
- La metodología facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía en todos los niveles de la organización
- Permite ir aprendiendo de la estrategia.
- Ayuda a reducir la cantidad de información que puede obtener de los sistemas de información.

Las metas que este modelo persigue son las siguientes:

- Traducir la estrategia de la compañía en términos operativos
- Asegurarse que los componentes de la estrategia concuerden y estén relacionados
- Comunicar la estrategia en toda la organización

El valor fundamental del cuadro de mando integral es que servirá para que las empresas puedan ver su estrategia de forma integrada y sistemática. El cuadro de mando integral ofrece a las empresas actuales muchas posibilidades.

---

<sup>24</sup> [http://www.qpr.com/balancedscorecard/balanced\\_scorecard\\_intro.html](http://www.qpr.com/balancedscorecard/balanced_scorecard_intro.html)



Las ventajas que se derivan de este concepto es que constituye una de las herramientas más populares para la gestión del conocimiento.

## 2.3 Ventajas y desventajas del Navegador de Skandia

### 2.3.1 Ventajas del Navegador de Skandia

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Permite la valoración del capital intelectual de la empresa, para lo cual es necesario diferenciar los diferentes componentes del capital intelectual</li></ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• La búsqueda de otro lenguaje de informes dinámicos más allá de la administración.</li></ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• No toma en cuenta solamente el capital financiero</li></ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Permite desglosar la visión y objetivos globales de la empresa en factores más concretos que pueden ser conectados con el propio trabajo de los empleados</li></ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Crea valor a partir de la interacción del capital humano y el capital estructural.</li></ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Permite no sólo la justificación por motivos estratégicos por parte de la gestión, que hasta ahora resultaba difícil, sino que permite su evaluación e incorporación al proceso estratégico de la empresa.</li></ul> |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Identificar y realzar la visibilidad y mensurabilidad de los activos intangibles.</li></ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Captar y sostener la comunidad mediante tecnología de compartir</li></ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• conocimientos.</li></ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Cultivar y canalizar el capital intelectual por medio de desarrollo profesional,</li></ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Entrenamiento e intercambio de información computarizada.</li></ul>  |



- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Capitalizar económicamente agregando valor mediante la circulación de</li></ul>       |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Conocimiento, aumento de transferencia de destrezas y experiencia aplicada.</li></ul> |

### 2.3.2 Desventajas del Navegador de Skandia

El Navegador Skandia es un modelo de medición del capital intelectual más completos que existen actualmente, además, Skandia fue la primera empresa en presentar un informe sobre Capital Intelectual.

Por esta razón muchas empresas toman como base su modelo. Sin embargo, Skandia presenta un problema, que como se trata de una empresa de seguros, alguno de los indicadores presentados en su informe no son de utilidad para otro tipo de empresas.

Aunque alguno de los indicadores de Skandia no son de utilidad para todo tipo de empresas, estos pueden ser trasladados a otras, tomando en consideración los objetivos y estrategias de la empresa en cuestión.



## 2.4 Ventajas y desventajas del Balanced Scorecard

### 2.4.1 Ventajas del Balanced Scorecard

Algunas de las ventajas de la elaboración e implementación del Balanced Scorecard son las siguientes:

<ul style="list-style-type: none"><li>• Con el CMI podrá identificar fácilmente sus prioridades de gestión</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Su equipo de gestión dispondrá de informes mensuales totalmente actualizados que le indicarán las áreas en las que su organización está alcanzando los objetivos previstos para la consecución de la estrategia de su organización</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sencillez en el análisis de resultados de su capacidad de gestión</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• La forma de medirlo se deriva de la misión y la estrategia de la empresa</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Comunica a toda la organización la estrategia de la empresa</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Los indicadores generan medidas que muestran el desempeño y situación de ciertos activos que la empresa desea conocer</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Maneja tanto indicadores financieros como no financieros</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Controla aquellas actividades creadoras de valor</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Un elemento esencial del BSC es la planeación estratégica</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Conocer el resultado global y por áreas o servicios de su organización, obteniendo en todo momento una visión total</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Máxima flexibilidad.</li></ul>



- Controlar con sencillez donde se puede mejorar
- Incorporar la visión estratégica de su organización a su cuadro de mando.

#### 2.4.2 Desventajas del Balanced Scorecard

En el proceso de elaboración e implementación del Balanced Scorecard se encuentran distintos puntos débiles o desventajas, como las siguientes:

- Los directivos muchas veces son demasiado optimistas por lo que suelen tener tendencias a planes continuistas y no se ven planes de acción.
- La estrategia es definida a nivel de alta dirección y no se comunica a toda la organización.
- La estrategia no se consigue ejecutar debido a que no existe una relación entre el nivel estratégico, táctico y operativo
- Se lleva a cabo una definición de objetivos sin tener en cuenta las relaciones causa-efecto de la organización
- La estrategia es estática y no es revisada con la agilidad que en un entorno cambiante requiere