

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA



“RECONOCIMIENTO, MEDICION Y APLICACIÓN DEL CAPITAL INTELLECTUAL EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DEDICADAS A LABORATORIO CLINICO SEGÚN MODELO CUADRO DE MANDO INTEGRAL (THE BALANCED SCORECARD)”

Trabajo de Investigación Presentado por:

Martínez García, Norma Maritza

Reynosa Cruz, Delmy Lisseth

Soriano, Yecenia Marilú

Para Optar el Grado de:

LICENCIADA EN CONTADURIA PUBLICA

Septiembre de 2008

San Salvador, El Salvador, Centro América

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	:Master Rufino Antonio Quezada Sánchez
Secretario	:Msc. Vladimir Alfaro
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas Arias	:Master Roger Armando Alvarado
Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas	:Master José Ciriaco Contreras Gutiérrez
Asesor Director	:Lic. José Cándido Pérez
Jurado Examinador	:Lic. José Cándido Pérez Lic. José Roberto Chacón

Septiembre de 2008

San Salvador, El Salvador, Centro América

AGRADECIMIENTOS

Al Divino Niño Jesús y la Virgen de Guadalupe, por ser la luz y guía en mi camino y por haberme permitido llegar al logro de nuestra meta.

A nuestros padres y hermanos, Familiares y Amigos por todo el amor y apoyo que me brindaron durante la carrera.

Y

A todos los catedráticos que con sus enseñanzas y orientaciones forjaron en nosotros el profesionalismo digno de un estudiante de la Universidad de El Salvador.

Br. Martínez García, Norma Maritza

A DIOS, por acompañarme en todo el camino, y darme la fortaleza para concluir nuestro trabajo.

A MI HERMANO, Rolando por su ayuda y sus valiosos consejos.

A MI ESPOSO, Por todo su amor, apoyo, dedicación, y confianza.

A MI AMIGA ANA ROSA, por su apoyo incondicional

A MIS PADRES Y HERMANOS, FAMILIARES Y AMIGOS, por todo el amor y apoyo que me brindaron durante la carrera.

Br. Reynosa de Morales, Delmy Lisseth

Al TODO PODEROSO, por ser mi guía en todo mi camino y por darme fortaleza para alcanzar mis metas deseadas.

A MI MADRE, por darme la vida y apoyarme incondicionalmente

A MIS HIJOS, por todo el amor y paciencia que me tuvieron todo el tiempo que no pude estar con ellos.

A MI ESPOSO, por su ayuda, apoyo y confianza en toda mi carrera

A MI HERMANA SONIA, por estar siempre a mi lado y ayudándome en los momentos mas difíciles.

A MIS HERMANOS Y HERMANA, FAMILIA Y AMIGOS, por todo su apoyo en este largo camino de mi carrera.

Br. Yecenia Marilú Soriano

Í N D I C E

	PÁG.
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iv
 CAPITULO I: MARCO TEÓRICO	
1.1 Capital Intelectual.....	1
1.1.1 Antecedentes.....	1
1.1.2 Estructura del Capital Intelectual.....	5
1.1.3 Importancia del Capital Intelectual en la Contabilidad.....	7
1.1.4 Ventajas Competitivas que Otorga el Capital Intelectual	8
1.1.5 Obstáculo para el Desarrollo del Capital Intelectual como un Activo en las Organizaciones...	10
1.1.6 Administración de Capital Intelectual en las empresas.....	12
1.1.7 Nuevas Necesidades que Enfrentan las Empresas y Obligan el Desarrollo de nuevas Técnicas Contables.	14
1.1.8 Modelos que miden el valor del Capital Intelectual.	15
1.1.8.1 Modelo de Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard).....	18

1.1.9	Elementos de los Activos Intangibles.....	21
1.1.10	Base Legal.....	23
1.1.10.1	Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Intelectual	23
1.1.10.2	Ley de Inversiones	24

CAPITULO II: METODOLOGÍA Y DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1	Descripción de la Metodología.....	25
2.1.1	Metodología de la Investigación	25
2.1.2	Etapas de la Investigación	25
2.1.2.1	Investigación Bibliográfica.....	26
2.1.2.2	Investigación de Campo.....	26
2.1.3	Limitantes	26
2.1.4.	Población	27
2.1.5	Criterios para la Determinación de la Muestra.....	28
2.1.6	Unidad de Análisis del Procesamiento de la información.....	32
2.1.7	Presentación de la Información.....	32
2.1.8	Análisis e Interpretación de los Datos.....	32
2.1.9	Tabulación de Datos	62

**CAPITULO III: PROPUESTA DEL MODELO BALANCED SCOREDCARD PARA
LOS LABORATORIOS CLÍNICOS CONSIDERADOS COMO
CONTRIBUYENTES**

3.1	Concepto y características del Cuadro de Mando Integral con aportaciones y proceso de Creación.....	68
3.1.1	Concepto de Cuadro de Mando Integral.....	68
3.1.2	Características del Cuadro de Mando Integral.....	72
3.1.3	Aportaciones del Cuadro de Mando Integral.....	74
3.1.4	Proceso de Creación de un Cuadro de Mando Integral.	77
3.2	Propuesta del Modelo Cuadro de Mando Integral.....	78
3.2.1	Descripción de la Empresa a la que se hace Referencia.....	78
3.2.1.1	Antecedentes de la Empresa.....	78
3.2.1.2	Actividad principal.....	78
3.2.1.3	Domicilio.....	78
3.2.2	Formulación de la Estrategia.....	79
3.2.2.1	Misión.....	79
3.2.2.2	Visión.....	79
3.2.2.3	Valores.....	79
3.2.3	Identificación de las cuatro perspectivas y su relación con los factores-clave de éxito.....	82
3.2.4	Selección de los Indicadores.....	90
3.2.5	Objetivos Estratégicos Propuestos para el Laboratorio de Diagnóstico.....	93

3.2.6	Mapa Estratégico de Laboratorio de Diagnóstico Escalón, S. A de C. V.....	94
3.2.7	Desglose del cuadro de mando de Laboratorio de Diagnóstico Escalón, S.A. de C.V.....	96
3.2.8	Formulación de Metas y Plan de Acción.....	97

CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1	Conclusiones.....	102
4.2	Recomendaciones	104

BIBLIOGRAFÍA.....	106
--------------------------	------------

ANEXOS

- Estados financieros
- Encuesta

RESUMEN

Con la globalización de los mercados, las necesidades de información se han ampliado y cada vez se vuelven más exigentes y es difícil identificar aquellos conocimientos tácticos o explícitos que generen valor económico para las empresas.

En la economía actual, los intangibles son los mas valiosos de las empresas, los cuales están representados en conocimientos, habilidades, valores y aptitudes de las personas que la forman, métodos y procedimientos de trabajo, gastos en investigación y desarrollo, etc. Esto ha hecho que los intentos por medirlos sean cada vez más una prioridad.

La gestión de intangibles se ha convertido en la principal fuente de competitividad de las empresas en todos los países. Capital Intelectual se le ha denominado al proceso de crearlos y desarrollarlos.

Este concepto está teniendo cada vez mayor relevancia dentro del mundo empresarial. El interés despertado se debe a la necesidad de desarrollar modelos que registren todos aquellos "elementos o activos intangibles" que generan, o generarán valor en el futuro. Medirlos empieza a ser un elemento clave para facilitar información a terceros sobre el valor de la

empresa (perspectiva externa) y, además, para la gestión en el seno de la misma (perspectiva interna).

En cualquier caso, se pretende informar sobre la estructura del Capital Intelectual y su capacidad para generar plusvalía. El enfoque externo nace de la creciente importancia que tienen en la apreciación que los mercados hacen de las empresas puesto que, en algunos casos existe una gran diferencia entre dicho valor y el contable. La información económico-financiera que facilita la contabilidad tradicional no refleja todos los elementos que conforman el valor de una entidad, sino sólo aquellos considerados "tangibles", los que tienen relación con el capital financiero. De ahí surge la necesidad de desarrollar nuevas herramientas de medición que sirvan para identificar los "otros" activos de las empresas.

En este sentido, la presente investigación pretende desarrollar el reconocimiento, medición y aplicación del Capital Intelectual en las Empresas de Servicio dedicadas al Laboratorio Clínico según modelo de Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard).

La metodología utilizada en la realización del trabajo, incluye las técnicas y métodos científicos.

Los resultados obtenidos mediante encuestas, se analizaron e interpretaron con el propósito de elaborar un diagnóstico de la información en cuanto al conocimiento del Capital Intelectual que poseen las empresas de servicios dedicados al Laboratorio Clínico.

Se desarrollo un modelo de capital intelectual que mide los activos intangibles, como parte del valor de la empresa.

El modelo de Cuadro de Mando Integral es que más se adapta a las necesidades de los Laboratorios Clínicos; en el se estructura objetivos, metas y planes de acción que se convierten estrategias claves para el éxito de la empresa.

INTRODUCCIÓN

A medida que la era de la información avanza, las compañías deben estar a tono para responder con las exigencias del mercado, donde los líderes son aquellos que tienen en su poder el conocimiento de sus debilidades y fortalezas internas y las aprovechan para crear ventajas competitivas en su sector particular.

Para lograr esto, es necesario tener las herramientas que permitan medir adecuadamente el comportamiento interno y externo de la organización y saber con claridad, cuales son las variables que al interior de la compañía deben involucrar un sistema de medición adecuado, que permita monitorear la consecución de los objetivos estratégicos.

Por lo que, el propósito de este documento es proporcionar una visión general sobre la forma en la que se puede implementar un modelo de reconocimiento, medición y aplicación del capital intelectual dentro de un laboratorio clínico.

Dentro de este contexto, la investigación que se presenta se ha dividido en cinco capítulos, estructurados de la siguiente manera:

El capítulo 1 presenta el marco teórico que agrupa pensamientos sobre lo que se ha dado por llamar Capital Intelectual; sus definiciones, su relación con las empresas, sus componentes y los diferentes modelos que se utilizan para medirlo.

En el capítulo 2, se presenta, los resultados obtenidos de las entrevistas y encuestas, tabulándolos en forma grafica que faciliten la comprensión del los mismos.

En el capítulo 3, se incluye el tema principal de la investigación que se basa en el desarrollo de un ejemplo de aplicación practica basado en la implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) en un laboratorio clínico, el cual lleva a nuevas ideas sobre la visión de la empresa y a una reconsideración de su estrategia, ya que con el proceso de Cuadro de Mando Integral dichas estrategias se expresan en términos mas tangibles de metas y factores claves para el éxito de la empresa.

El capítulo 4, se encuentran las conclusiones derivadas de la investigación, así como las recomendaciones que se estiman pertinentes para la implementación del método propuesto.

CAPITULO I

I: MARCO TEÓRICO

1.1 CAPITAL INTELECTUAL

1.1.1 Antecedente

El capital intelectual, desde luego, siempre ha sido un factor decisivo en el surgimiento de civilizaciones, organizaciones e individuos. Por lo menos hace 60,000 años nuestros antepasados los hombres de Cro-Magnon vivieron al mismo tiempo que los de Neanderthal. Después, hace unos 30,000 años, estos últimos desaparecieron.

Ambas se servían de herramientas y de lenguaje, pero los de Cro-Magnon tenían un calendario lunar y correlacionaron el transcurso de los días con los hábitos migratorios del bisonte, el alce y el ciervo rojo. Esta percepción quedó debidamente documentada en pinturas rupestres y en series de veintiocho muescas en astas de venado. Deseosos de comer carne el hombre de Cro-Magnon aprendió que le bastaba ponerse al acecho ciertos días, jabalina en mano, en el paso de un río; mientras que el de Neanderthal parece haber dispersado imprudentemente sus hombres y sus recursos en busca de encuentros ocasionales, asignó mal sus recursos y pereció.¹

¹ Edvinsson, L ; Malone M. "El Capital Intelectual"

La humanidad a través del tiempo siguió evolucionando, dando orígenes a grandes cambios en los que la sociedad ha experimentado una autentica revolución, merecen especial mención las industriales de los siglos XVIII y XIX. Y como resultado del avance tecnológico de la información y de las telecomunicaciones que no son mas que un medio para transmitir información y gestionar contenidos, datos, información y conocimiento algunos lo llaman la era post-industrial que tienen más importancia en la configuración de la sociedad hasta el punto que algunos la llaman la sociedad de la información.² En este sentido el conocimiento se convierte en el factor fundamental en la creación de riqueza de la sociedad actual.

Savage señala que los cuatro factores generadores de riquezas en una economía por mucho tiempo han sido la tierra, el trabajo, el capital y el conocimiento, pero la importancia de cada uno de ellos ha variado con el tiempo a tal grado que la contabilidad como sistema de información a tenido que estandarizarse para que pueda ser leída, estudiada y analizada, en diferentes partes del mundo, como resultado de lo anterior las empresas han comprendido la importancia de medir sus activos intangibles y elaborar informes financieros con indicadores que presenten las fuentes de valor invisibles, adicionando a sus reportes algunos

² Monterroza González José Ángel, Diseño de Procedimientos para la Auditoria del Capital Relacional

activos como la clientela, el recurso humano, los procesos entre otros que no se contabilizan, en busca de revelar la diferencia entre el valor en libros y el valor de mercado de las empresas. Desde la década de los setenta, han surgido sistemas de control que, en su proceso integracional, no se conforman con desarrollar indicadores financieros, sino que avanzan sobre elementos de la empresa que no son tomados en cuenta por la contabilidad tradicional.

Es así como en los años ochenta aparece la primera teoría sobre los que se ha dado en llamar el capital intelectual, término que agrupa la diversidad de activos intangibles que posee una empresa.³

Finalmente el avance más significativo se dio en los años noventa, evolucionando el concepto de capital intelectual, en el viejo y nuevo continente; concretizándose en 1995 con la presentación del primer informe como complemento al informe financiero, por parte de la compañía Skandia, en el cual se contemplaba la idea principal "que el verdadero valor del rendimiento de una compañía esta en su capacidad de crear valor sostenible, persiguiendo una visión de negocios y su resultante estrategia"⁴.

En el curso de unos pocos años la idea de capital intelectual pasa a ser un documento de trabajo y esta a punto de convertirse

³ Monterroza González José Ángel, Diseño de Procedimientos para la Auditoría del Capital Relacional

⁴ Leif Edvinsson y Michael S. Malone, Capital Intelectual.

en un nuevo estándar corporativo de declaración. En palabras de Charles Savage, teórico de los negocios de conocimientos y del empresario Charles Armstrong, puede denotarse lo siguiente:

“En el corto espacio de unos tres años hemos presenciado una evolución en el modo de pensar que va de identificar los componentes del capital intelectual a entender la dinámica interacción entre ellos”.

De manera, que el capital intelectual representa una forma tan fundamental de ver el valor organizacional, que no se puede confinar a un papel adjunto a la contabilidad tradicional.

En conclusión el concepto de capital intelectual es muy amplio en sí mismo, pero enfocado desde el punto de vista de la contabilidad financiera y según la práctica internacional se identifica dentro de los activos intangibles.

Los activos intangibles son el resultado de la incorporación de la información y el conocimiento a actividades productivas de la organización y comprende aquellos conocimientos tácticos o explícitos que generan valor económico para la empresa.

Constituyen una fuente importante de ventajas competitivas para la empresa a partir de que son activos valiosos, poco imitables por terceros, escasos y difícilmente transferibles.

1.1.2 Estructura del Capital Intelectual

Según Stewart (1997) define el Capital Intelectual como material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Es fuerza cerebral colectiva, es difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente. Pero quien lo encuentra y lo explota, triunfa. El mismo autor afirma que en la nueva era, la riqueza es producto del conocimiento. Éste y la información se han convertido en las materias primas fundamentales de la economía y sus productos más importantes⁵.

Después de conocer el concepto de capital intelectual encontramos los tres elementos que lo integran:

- a) Capital Estructural:** se encuentra formado por los equipos, los programas, la propiedad industrial de la empresa, en realidad todos los bienes que ayudan al personal a desarrollar las actividades diarias de las organizaciones. Este capital es necesario para el desarrollo de la

⁵ STEWART, THOMAS A. "La nueva riqueza de las organizaciones, Capital Intelectual"

organización, ya que sin estas herramientas el personal no podrá satisfacer las necesidades de los clientes, haciendo que las organizaciones pierdan muchas oportunidades de trabajo.

b) Capital Clientela: es la relación que existe entre la empresa y el cliente.

De esta manera la empresa empieza a generar valor agregado, debido al reconocimiento que le hace la sociedad para la labor que desempeña cotidianamente. Este componente es de suma importancia ya que si no tiene a quien venderle o prestarle, algún servicio la empresa no tendrá razón de ser.

c) Capital Humano: corresponde al conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas de las personas que componen las organizaciones.

Es necesario mencionar que una organización sin personal capacitado para desarrollar sus funciones, no tienen futuro ya que los equipos no podrán ser operados de manera satisfactoria y a consecuencia de ello no serán los óptimos. Generando una pérdida importante en la empresa. Por tanto estos tres elementos generan el valor real de la empresa.

1.1.3 Importancia del Capital Intelectual en La Contabilidad

La contabilidad se ha ido transformando debido a los grandes problemas que ha enfrentado la sociedad a nivel mundial y regional en los siguientes aspectos: sociales, políticos, económicos y culturales. Un ejemplo de ello es la globalización, los cambios en la demanda de los productos o servicios más sofisticados y con mejor calidad, los desarrollos de las tecnologías de información y de comunicación, capacitación del personal, entre otros⁶. Por ello, la contabilidad se ha vuelto más flexible de acuerdo a las necesidades financieras que han surgido en la actualidad.

La importancia del Capital Intelectual radica en el siguiente punto, el futuro de un negocio en marcha dependerá en gran medida de información, desarrollo y aplicación del conocimiento y del continuo crecimiento de su Capital Intelectual, es por

⁶ Marero Rodríguez, Abilio (2001) "Modelo Contable de Medición de Capital Intelectual"

Ello la contabilidad necesita generar los instrumentos necesarios para su registro, desarrollo, medición, y valuación confiable.

1.1.4 Ventajas Competitivas que Otorga el Capital Intelectual

Uno de los aspectos sobresalientes en el siglo XX es sin duda los recursos humanos los cuales proporcionan beneficios invaluable para la compañía.

Es por ello que el capital intelectual representa una ventaja competitiva esencial para las empresas de servicios, ya que el recurso humano no se devalúa si no al contrario, con el paso del tiempo aumenta su valor al ser éste activo ilimitable, pero a su vez se corre el riesgo de que este conocimiento pueda ser transferible. Para evitar este suceso es necesario que las entidades organizacionales valoren más a su recurso humano, fomentando la cultura corporativa, la capacitación y desarrollo del mismo y motivándolo a través de prestaciones para que éstos a su vez tengan una mayor fidelidad ante su corporación evitando de esta forma la figura del conocimiento.

Se puede decir que el Capital Intelectual logrará un mejor posicionamiento ante las empresas que lo apliquen y así

identificar los factores que la hacen única y diferente ante otras corporaciones.

Ventajas que se obtienen al aplicar el capital intelectual:

1. Validar la capacidad de la organización para alcanzar sus metas económicas y financieras a través de índices que frecuentemente se deben de revisar.
2. Planificar la investigación y el desarrollo. De esta manera la empresa crea nuevos productos o servicios para no quedar obsoletas y fuera del mercado, logrando la innovación constante.
3. Proveen información básica para programas de reingeniería este se hace con la finalidad de reducir costos y mejorar calidad.
4. Proveen un foco para educación organizacional y programas de capacitación. Por medio de ello se logra el mejor aprovechamiento en los recursos humanos y tecnológicos.
5. Calcular el valor real de la empresa.

1.1.5 Obstáculo para el Desarrollo del Capital Intelectual como un Activo en las Organizaciones.

Hoy en día la contabilidad ya no responde a las necesidades de los usuarios debido a que la información financiera muestra datos más estáticos e incapaces de revelar la situación financiera real de la entidad económica.

Según investigaciones realizadas por algunos autores se han detectado los siguientes obstáculos:

- ❖ Organizacionales
- ❖ Económicos
- ❖ Culturales
- ❖ Tecnológicos
- ❖ Problemas en su medición.

Para tener conocimiento en que consiste cada término se presenta a continuación su desarrollo:

Organizacionales

La mayoría de las empresas Salvadoreñas no conocen el concepto de Capital Intelectual ya que sus colaboradores no se encuentran actualizados a causa de la falta de interés de sus dirigentes.

Económicos

La economía Salvadoreña ha sufrido cambios dramáticos desde hace varias décadas, donde los flujos de efectivo no alcanzan lo suficiente para las organizaciones nacionales, y por ello les da miedo invertir en Capital Intelectual, ya que no tiene una técnica adecuada para calcular el rendimiento sobre la inversión de su recurso humano y por lo tanto su desarrollo no es sostenible.

Educativas y Culturales

La falta de cultura dentro de la organización y la ausencia de implicar a las personas al desarrollo de sus conocimientos a través de programas de formación y actualización, ha provocado un estancamiento a la creación del Capital Intelectual dentro de las organizaciones, debido a varios factores como: falta de tiempo, disponibilidad de los profesionales, conocimiento del término y a la carencia de interés por parte tanto de los empleados como de la alta dirección⁷.

Tecnológicos

En esta época de cambios y desarrollo se le ha dado mayor importancia al aspecto tecnológico, sin embargo, el país carece dentro de sus organizaciones de herramientas que permitan la

⁷ BRIONES CAPETILLO, JOSE E. “ El riesgo del capital intelectual ante el nuevo milenio”

creación, adquisición, almacenamiento y difusión del conocimiento.

Problemas de Medición

La falta de implementación de modelos de medición del Capital Intelectual y la ausencia de elaboración de informes de éste activo intangible, requiere de una visión contable en la empresa. Sin embargo, en esta era del conocimiento han surgido varios modelos que miden el Capital Intelectual, pero ninguno de ellos garantiza su implementación a cualquier empresa, pues cada uno de éstos se ha desarrollado para una organización en específico.

1.1.6 Administración de Capital Intelectual en las Empresas

Debido al auge que ha tenido el nuevo término de Capital Intelectual a nivel mundial, muchas empresas se han interesado en implantar nuevos modelos para la medición de dicho término. Un ejemplo de ello son las siguientes empresas.

Dow Chemical

Esta compañía es una de las principales pioneras en la creación del Capital Intelectual contempla este activo intangible desde una perspectiva de investigación y desarrollo, básicamente por el interés en la creación, preservación y beneficio que se deriva del capital humano.

IBM y LOTUS

Lotus se encontraba en una situación financiera poco redituable, sin embargo, su capital intelectual era atrayente para las demás compañías. Esta organización comenzó a crear un nuevo sistema llamado "Lotus Notes" diseñado para apoyar y desarrollar el Capital Intelectual de los usuarios.

A partir de la creación del nuevo sistema se inició una importante reinversión en su propio capital intelectual, un año antes de que IBM apareciera en escena. Con el transcurso del tiempo IBM se interesó en la compra de la corporación Lotus, debido a que esta contaba con un excelente capital intelectual gracias a su nuevo sistema Lotus Notes la cual fue diseñada para reactivar a la corporación redimensionada, descentralizada y desmoralizada.

Las empresas han comprendido la importancia estratégica de medir su capital intelectual, y elaborar informes financieros con indicadores que reflejan sus fuentes de valor “invisibles”.

Estas dos grandes corporaciones que ya experimentaron los beneficios de contar con un modelo que determina el valor real de la empresa mediante sus activos intangibles⁸.

1.1.7 Nuevas Necesidades que Enfrentan las Empresas y Obligan el Desarrollo de nuevas Técnicas Contables.

El modelo contable tradicional esta diseñado básicamente para informar a la administración de la compañía y a sus socios, la situación financiera de la entidad fundamentándose en los flujos de valor y en los inventarios los cuales son cuantificables. Por lo tanto, no capturan el valor real de sus activos intangibles, ni lo presentan en un futuro.

Por lo que es necesario nuevas prácticas contables. Por ello se requieren tres cambios principales:

⁸ PERFR ASH, GORDON, “Capital Intelectual”

1. Mejorar las herramientas para la administración e inversión en los recursos humanos.
2. Tener una forma de medición contable que permita utilizarlo como un indicador comparativo entre las organizaciones.
3. Medición a largo plazo sobre la inversión del personal.

1.1.8 Modelos Que Miden El Valor Del Capital Intelectual.

El Capital Intelectual se ha convertido en un reto para el área contable y financiera, ya que es necesario crear nuevas herramientas que permitan controlar, medir y registrar adecuadamente en los estados financieros este activo intangible. Por consiguiente, algunos investigadores se han preocupado por la creación de nuevos modelos capaces de reflejar el valor real de la empresa basándose específicamente en los activos no materiales, pues se ha demostrado que estos activos permiten diferenciar a una empresa con otra, enfocándose principalmente en la competitividad y en la productividad.

Para lograr éste objetivo, las empresas gastan grandes cantidades monetarias en tecnología y capacitación personal; sin embargo, algunos analistas financieros sólo consideran importante aspectos como: las erogaciones que se tuvieron por estos conceptos, las ganancias del período y las razones financieras. No identificando otro tipo de elementos

significativos como: si estas erogaciones son costos o gastos, y si representan algún tipo de ingreso en el futuro, la alta rotación en la empresa y si es necesario considerar algún tipo de incentivo para su recurso humano, identificar si la organización cuenta con la infraestructura necesaria para la innovación y desarrollo de nuevos productos, así como la consideración de otros activos intangibles dentro de la entidad.

Ciertamente, es necesario contar con un modelo, que nos permita presentar todos estos activos ocultos dentro de la empresa que influyen de forma exitosa o negativa en el desarrollo de la organización. De esta forma adecuar este modelo a las necesidades de la entidad, ya que los modelos contables tradicionales no miden los activos intangibles.

Los esfuerzos por crear un modelo que contribuya a mejorar la gestión del capital intelectual, han sido agrupados en tres categorías, de acuerdo con un estudio realizado por (Viedma, 1998) en el área de gestión del capital intelectual⁹:

⁹ www.idpower.com

a) Los realizados por empresas consultoras.

Entre éstos se pueden encontrar los de Ernest and Young que a través de Center for Business Innovation (CBI) y Center for Business Knowledge (CBK) ha sido una de las principales pioneras en impulsar, financiar y estimular la gestión del capital intelectual. Otra importante firma de empresas consultoras guiada por Kaplan y Norton fue el modelo denominado Balanced Scorecard.

b) Los realizados por instituciones financieras y compañías de seguros.

Dentro de esta categoría se encuentra con un gran éxito SKANDIA, cuyo director de Capital intelectual Leif Edvinson, diseñó un modelo junto con Michael Malone que trata de vincular los indicadores de Capital Intelectual con los resultados financieros mediante el Balanced Scorecard que se entrega a los accionistas y al público en general como un anexo más a los estados financieros.

c) Los realizados por empresas de alta tecnología.

Son las investigaciones realizadas por Hewlett Packard, Dow Chemical, Hughes Space and Communications, entre otras. Todas ellas, se centran básicamente en el capital intelectual de las funciones de innovación y desarrollo.

Los modelos más importantes para medir el capital intelectual son: Balanced Business Scorecard, Technology Broker, Intangible Monitor Asset, Canadian Imperial Bank y Navigator Skandia.

1.1.8.1 Modelo de Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)

Este modelo de medición se debe a Kaplan y Norton(1997 que establecen este instrumento de gestión para los directivos que necesitan navegar hacia un éxito competitivo futuro. Este cuadro de mando traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégico; así, este cuadro de mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: la financiera, los clientes, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento.

❖ **Perspectiva financiera.** Recoge indicadores que muestran si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros suelen relacionarse con la rentabilidad, que puede ser medida por los ingresos de explotación, los

rendimientos de capital empleados, pudiendo ser otros objetivos el crecimiento de las ventas.

❖ **Perspectiva del cliente.** Se recogen indicadores que miden los resultados satisfactorios y que son consecuencia de una estrategia bien formulada e implantada, como pueden ser indicadores sobre satisfacción del cliente, retención de clientes, adquisición, rentabilidad y la cuota de mercado. También debe tenerse en cuenta indicadores sobre valor añadido que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos.

❖ **Perspectiva del proceso interno.** Se centra en los procesos internos que producen su mayor impacto es la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización, de ahí, que se deben identificar unos procesos totalmente nuevos en los que la organización debe ser excelente. Asimismo, incorporar indicadores para una “onda corta” es decir, medir el valor que se crea desde la recepción de un pedido hasta que este se entrega, pero también, incluir indicadores para “una onda larga”, es decir, sobre los procesos futuros que llevan a la organización a alcanzar categorías de clientes nuevos, como por ejemplo, de calidad, de gestión de proyectos, etc.

❖ **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.** Se identifica con la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La formación de el crecimiento de una organización procede de tres fuentes: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización, por lo que algunas medidas pueden ser sobre las mejoras continuas, innovación de productos y servicios, descentralización, etcétera.

En definitiva, este Balanced Scorecard intenta unir el pasado de la compañía con el presente y el futuro, de manera que permite a la dirección definir simultáneamente y controlar diferencias estrategias midiendo la consecución de las mismas de una forma equilibrada, esto es, sin poner mayor énfasis en el corto que en el largo plazo o viceversa. Por lo tanto, su gran aportación respecto a otros modelos es la incorporación de la estrategia, esto es, servir como marco para describir y comunicarla a toda la organización haciéndola operativa medible a través de los indicadores de las distintas perspectivas del cuadro de mando integral.

1.1.9 Elementos de los Activos Intangibles

Según se desprende de la NIC 38 los tres elementos fundamentales que deben formar parte de la definición de un activo intangible son las siguientes:

a) Identificables.

Este concepto la norma lo relaciona con los beneficios económicos futuros que proceden del activo en cuestión, además de la separabilidad que debe existir con el valor de llave comprado, o comúnmente reconocido como crédito mercantil.

Un activo tendrá el carácter de separable siempre que la empresa pueda alquilarlo, venderlo, cambiarlo o distribuir los beneficios económicos futuros inherentes al mismo; cabe aclarar que el comité rechazó la exigencia del criterio de separabilidad para los activos intangibles generados internamente.

b) Control.

Según la NIC 38, párrafo 13 "se tendrá control siempre que se conserve el poder de obtener los beneficios económicos futuros que proceden de los recursos subyacentes del mismo, y además

pueda restringirse el acceso de terceras personas a tales beneficios". La norma toma como ejemplo los gastos en los que puede incurrir una empresa al darles mayor especialización a los empleados, lo cual para la NIC no cumple con el elemento de control por el riesgo que existe en que estas personas abandonen la entidad.

c) Beneficios Económicos Futuros.

Se refiere a los ingresos procedentes de la venta de productos o servicios, ahorros de costos y otros rendimientos que se deriven del uso del activo intangible por parte de la empresa.

La NIC 38 en el párrafo 8 menciona que con frecuencia las empresas emplean recurso, o incurren en pasivos por adquirir, desarrolla o darle mantenimiento a recursos intangibles tales como¹⁰:

- ❖ Conocimiento científico o tecnológico
- ❖ Propiedad intelectual
- ❖ Programas informáticos
- ❖ Derechos de autor
- ❖ Lista de clientes

¹⁰ NIC 38 Activos Intangibles, párrafo 17

❖ Derechos comerciales, entre otros

No todos los integrantes de la lista presentada anteriormente cumplen con los elementos de la definición de activos intangibles, por lo que la normativa define los activos como gastos del período en el que se ha producido.

1.1.10 Base Legal

El capital intelectual está regulado por diferentes leyes y convenios, con el fin de darles a éste el tratamiento apropiado consecuente con el escenario en que se presente la necesidad de hacer uso de este tipo de activos, a continuación se presentan las leyes y convenios que se consideran los más importantes así como los artículos de estos que refieren mas específicamente al tema en cuestión.

1.1.10.1 Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Intelectual.

El Art. 1 establece que el objetivo de esta ley es asegurar una protección suficiente y efectiva de la propiedad intelectual, estableciendo las bases que lo promuevan, y comprende la propiedad literaria, artística, científica e industrial.

Art. 4: el autor de una obra, sea ésta artística, literaria o científica, tiene sobre ella un derecho de propiedad exclusivo que se llama "Derecho de Autor", en el Art. 5 se explica que es lo que comprende el derecho de autor y sus facultades las cuales se detallan en el Art. 6.

1.1.10.2 Ley de Inversiones

Esta ley define como inversiones: "Aquellos activos o recursos, ya sean en bienes tangibles e intangibles, prestación de servicios o financieros en moneda nacional o extranjera de libre convertibilidad, que se destinan a la ejecución de actividades de índole económica o a la ampliación o perfeccionamiento de las existentes, para la producción de bienes o servicios y la generación de fuentes de trabajo" así mismo, describe los tipos de recursos considerados como inversión y que para la presente investigación solo se tomará de dicha ley el Art. 3 literal "h" el cual dice lo siguiente: "Los bienes intangibles aceptados internacionalmente, que comprenden entre otros: Derechos de propiedad intelectual y la presentación de servicios, contratos de arrendamiento de equipo, presentación.

CAPITULO II

II: METODOLOGÍA Y DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Descripción de la metodología.

2.1.1 Metodología de la investigación.

La falta de un método de medición y reconocimiento del capital intelectual no permite a las empresas del sector servicio dedicadas a Laboratorio Clínico, obtener información integral para determinar el valor real de las mismas. En este sentido se procedió a realizar la investigación de campo con dicho tipo de empresa.

2.1.2 Etapas De La Investigación

El trabajo de investigación se realizó en dos etapas, siendo la primera bibliográfica y la segunda de campo.

2.1.2.1 Investigación Bibliográfica.

La investigación bibliográfica documental consistió en la revisión y análisis de libros, revistas, periódicos, trabajos de graduación y toda la información relacionada que permitiera sustentar el marco teórico y conceptual.

2.1.2.2 Investigación de Campo

Para la investigación de campo se utilizó un cuestionario, como instrumento para la recolección de datos, con preguntas cerradas, de selección múltiple y abiertas, de tal forma que se pudiera recabar toda la información necesaria para efectuar un diagnóstico de la información en cuanto a los intangibles que poseen las empresas de servicios dedicados a Laboratorios Clínicos, y la contribución de éstos en la determinación del valor real de las mismas.

2.1.3 Limitantes

Durante el desarrollo de la investigación de campo se presentaron las siguientes limitantes:

En ciertos lugares en los que se paso la encuesta no se obtuvo la totalidad de la información requerida, debido a que los

administradores tienen carreras como licenciados en laboratorio clínico, quienes argumentaron disponer de muy poca información contable para proporcionar, debido a que no están muy relacionados con la temática tratada.

En otros casos, la encuesta fue completada por personal delegado, que no era el idóneo, por el tipo de información solicitada.

2.1.4 La Población

En la investigación de campo se realizó con la población integrada por las empresas del sector servicios dedicadas a Laboratorios clínicos considerados como medianos contribuyentes ubicadas en el área metropolitana de San Salvador.

Dicha población esta constituido por 119 empresas dedicadas a Laboratorios clínicos considerados como medianos contribuyentes, que cuentan con un número de 5 a más personas empleadas.

Los datos fueron recopilados del último censo económico correspondiente al año 1995, realizado por la Dirección General de Estadísticas y Censos.

2.1.5 Criterios Para La Determinación De La Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula estadística aplicable a poblaciones finitas, que es usada cuando el total o tamaño de las unidades de análisis es conocido en la cual cada uno de los elementos tienen igual posibilidad de ser seleccionados, tal como se muestra a continuación:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{(N-1)E^2 + Z^2 pq}$$

En donde: **Z** = Nivel de confianza

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

N = Tamaño de la población

n = Tamaño de la muestra

E = Nivel de precisión (margen de error)

Sustituyendo:

$$\mathbf{Z} = 1.78$$

$$\mathbf{p} = 0.8$$

$$\mathbf{q} = 0.2$$

$$\mathbf{E} = 0.12$$

$$\mathbf{N} = 119$$

$$\mathbf{n} = ?$$

$$n = \frac{Z^2 pqN}{(N-1)E^2 + Z^2 pq}$$

$$n = \frac{(1.78)^2(116)(0.8)(0.2)}{(1.78)^2(0.8)(0.2) + (127-1)(0.12)^2}$$

$$n = \frac{3.168(116)(0.8)(0.2)}{3.168(0.8)(0.2) + 126(0.0144)}$$

$$n = \frac{58.805504}{0.50688 + 1.8144}$$

$$n = 25.33$$

n ≈ 25 Laboratorios Clínicos

Criterios Utilizados Para Asignar Valores a La Fórmula:

Nivel de Confianza (Z)

Este valor es obtenido de las tablas de áreas bajo la curva normal, generalmente se emplea el 92.5% y 99% de confianza, en este caso se ha empleado el 92.5%. Esto significa que la probabilidad de que los datos de la muestra resulten idénticos en la población será igual al 92.5%, o sea existe un 7.5% de probabilidad de que difiera.

El valor que se sustituye en la fórmula corresponde al valor tipificado obtenido de las tablas de áreas bajo la curva normal. El 92.5% del nivel de confianza se divide entre 2, dada la simetría de la curva normal.

El resultado 0.4625, se busca en las tablas mencionadas, después el dato tipificado que le corresponde se busca en la columna Z de la derecha, en este caso es 1.78.

Nivel de Precisión (E)

Para el cálculo de la muestra se utilizó un nivel de precisión del 12%. Del 100% de los casos estudiados en la muestra, el 80% respondió que no consideran que la información suministrada por la contabilidad financiera sea suficiente para conocer el valor real de su empresa. Esto quiere decir, que se espera que con un 92.5% de confianza, la respuesta a nivel de toda la población oscile entre 68% y 92%.

La fórmula para obtener E:

$$E = Z \sqrt{\frac{p(1-p)}{n}}$$

$$E = 1.78 \sqrt{\frac{0.8(1-0.80)}{28}}$$

$$E = 1.78 \sqrt{\frac{0.80(0.20)}{28}}$$

$$E = 1.78 \sqrt{\frac{0.16}{28}}$$

$$E = 1.78 \sqrt{0.005714285714}$$

$$E = 1.78 (0.75592894)$$

$$E = 0.134555352$$

$$\boxed{E = 0.13}$$

Variabilidad del fenómeno (p y q)

Estos valores fueron obtenidos mediante una prueba piloto en una muestra reducida de 5 empresas. Se hicieron preguntas sobre puntos básicos de la investigación; después de efectuado el conteo de respuestas la situación es la siguiente:

$$p = 80\% \quad y \quad q = 20\%$$

2.1.6 Unidad De Análisis Del Procesamiento De La Información

Se utilizaron hojas electrónicas de Excel en las cuales se concentró la información de tal forma que se estructuraron todas y cada una de las preguntas, tomando como referencia la encuesta generada para la recolección de la información. Seguidamente se agruparon las respuestas obtenidas en grandes rubros, elaborando cuadros por preguntas relacionadas de acuerdo a su naturaleza, efectuando un análisis e interpretación de las respuestas obtenidas, aplicando el método estadístico de porcentaje y proporción.

2.1.7 Presentación de La Información

Los datos tabulados son presentados en la forma gráfica que mejor explica los resultados, retomando los valores relativos obtenidos. Los gráficos no consideran el 100%, sino la relación porcentual más alta establecida.

2.1.8 Análisis e Interpretación de Los Datos

Basados en los resultados obtenidos se efectuó un análisis e interpretación de los mismos con el propósito de elaborar un diagnóstico que refleje las debilidades en relación a las

empresas dedicadas al laboratorio clínico (Clasificadas según el Ministerio de Hacienda como medianos contribuyentes), reconocen y miden todos aquellos intangibles que son importantes en la determinación de su valor real, dicho diagnostico se presenta a continuación.

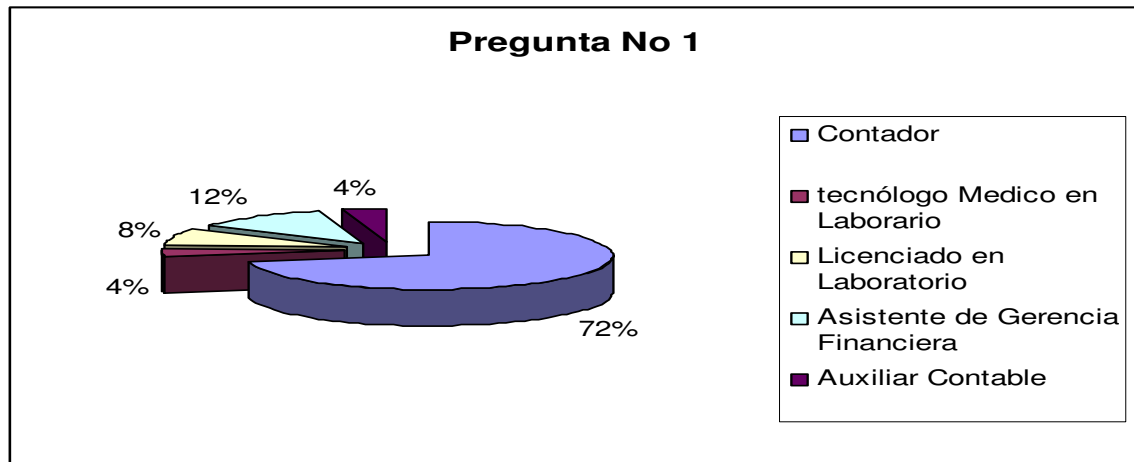
Pregunta N° 1

¿Cuál es el cargo que desempeña dentro de la empresa?

Objetivo:

Confirmar que la información obtenida proceda de las unidades de observación establecidas en la investigación.

Correlativo	Cargo	Frecuencia	Porcentaje
1	Contador	18	72.00 %
2	tecnólogo Medico en Laboratorio	1	4.00 %
3	Licenciado en Laboratorio	2	8.00 %
4	Asistente de Gerencia Financiera	3	12.00 %
5	Auxiliar Contable	1	4.00 %
	Total	25	100.00%



Análisis

Con respecto a la pregunta sobre el cargo que desempeña el encuestado se obtuvieron los siguientes resultados: En lo que se refiere a los Laboratorios Clínicos se encontraron 72.00% de los encuestados fueron Contadores Públicos, 4.00% de Tecnólogo Médicos, 8.00% de Lic. En Laboratorio Clínico, 12% de Asistente de Gerencia Financiera, 1.00% de Auxiliar Contable.

Interpretación

Sobre la base de los datos presentados anteriormente se deduce que en un 72.00% poseen un Contador y un 12.00% poseen un Asiste de Gerencia Financiera, lo cual indica que son quienes manejan la contabilidad de una forma más completa; cumpliendo así con el objetivo de obtener información de las unidades observadas.

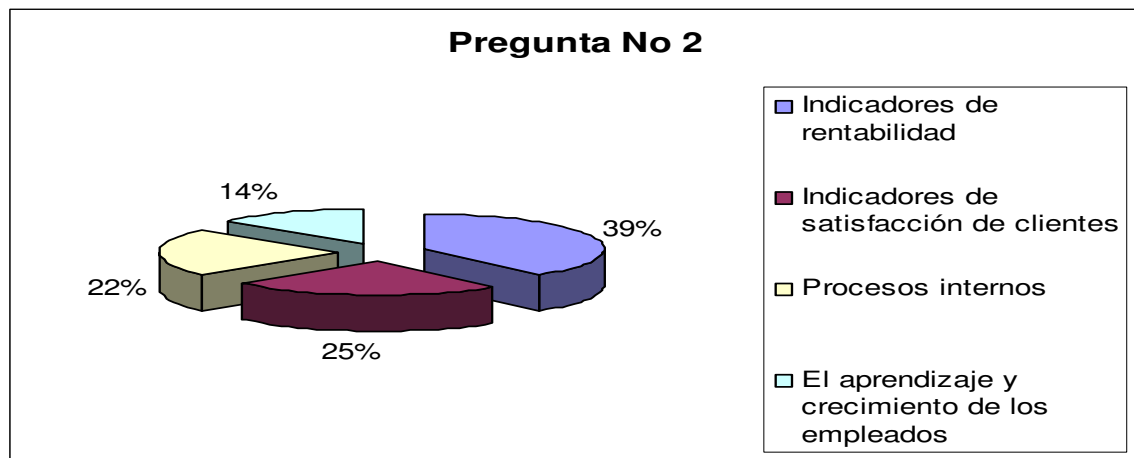
Pregunta No 2

De los activos intangibles que se detallan a continuación
¿Cuales son aplicables en esta empresa?

Objetivo:

Verificar el grado de importancia que tienen en la empresa los activos intangibles que forman parte del capital intelectual según modelo The Balanced Scorecard.

Correlativo	Activos Intangibles	Frecuencia	Porcentaje
1	Indicadores de rentabilidad	14	39.00%
2	Indicadores de satisfacción de clientes	9	25.00%
3	Procesos internos	8	22.00%
4	El aprendizaje y crecimiento de los empleados	5	14.00%
	Total	36	100.00%



Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta realizada sobre cuales son los activos intangibles que son aplicables a la empresa, un 39.00% contestó que aplican indicadores de rentabilidad, 25.00% utilizan indicadores de satisfacción de clientes, un 22.00% proceso internos, y un 14.00% el aprendizaje y crecimiento de los empleados.

Interpretación

Se Puede observar que el activo intangible mas aplicado es Indicadores de rentabilidad ya que posee un 39.00% de las encuestas realizadas, y el activo intangible que le sigue es indicadores de satisfacción al cliente según los datos es 25.00%, podríamos decir que estos activos son los que más utilizan y les dan la mayor importancia, para incrementar el valor de la empresa.

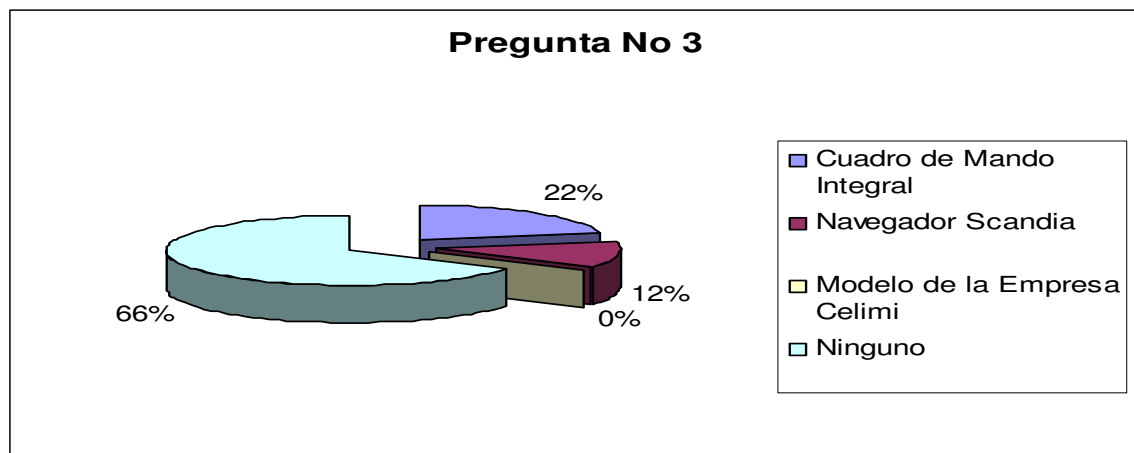
Pregunta No. 3

¿De los modelos de medición del capital intelectual que se presentan a continuación cuales son los que conoce?

Objetivo

Verificar el grado de conocimiento que tienen en la empresa sobre los modelos existentes.

Correlativo	Modelos de medición de Capital Intelectual	Frecuencia	Porcentaje
1	Cuadro de Mando Integral	8	22.00 %
2	Navegador Scandia	3	12.00 %
3	Modelo de la Empresa Celimi	0	0.00 %
4	Ninguno	20	66.00 %
	Total	31	100.00 %



Análisis

Del total de los encuestados un 66.00% desconocen los modelos que sirven para medir el Capital Intelectual, un 22.00% conoce el Cuadro de Mando Integral, 12.00%, sobre el Modelo de la Empresa Celimi todos lo desconocen.

Interpretación

Con los datos expresados anteriormente se obtuvo un porcentaje del 22% el Modelo de Mando Integral, y el 66.00% desconocen los modelos lo cual indica la necesidad de tener un modelo que permita lograr este objetivo. Esto se afirma con el porcentaje de los que no conocen como medir su Capital Intelectual.

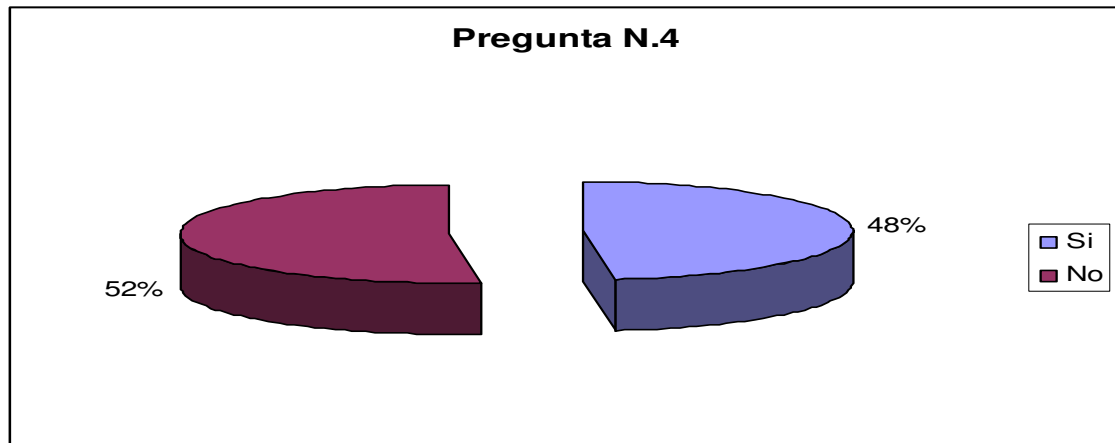
Pregunta No. 4

¿La rentabilidad de su empresa es medida de acuerdo a indicadores financieros?

Objetivo

Establecer si la rentabilidad de la empresa es medida de acuerdo a indicadores financieros.

Correlativo	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	12	48.00%
2	No	13	52.00%
	Total	25	100.00%



Análisis

De los encuestados sobre la pregunta si la rentabilidad es medida de acuerdo a indicadores financieros un 48.00% opinaron que "Si" y el otro 52.00% respondió que "No".

Interpretación

Con los datos mencionados anteriormente según las encuestas realizadas en su mayoría los Laboratorios Clínicos la rentabilidad no es medida de acuerdo a Indicadores Financieros ya que 46.00% respondieron que si, lo que indica que no miden su rentabilidad de acuerdo a estos indicadores, ya sea por desconocimiento o por no considerarlo de importancia, lo cual es desfavorable porque es de gran importancia considerar la rentabilidad financiera de las empresas, al momento de tomar decisiones financieras como prestamos o créditos a largo o corto plazo.

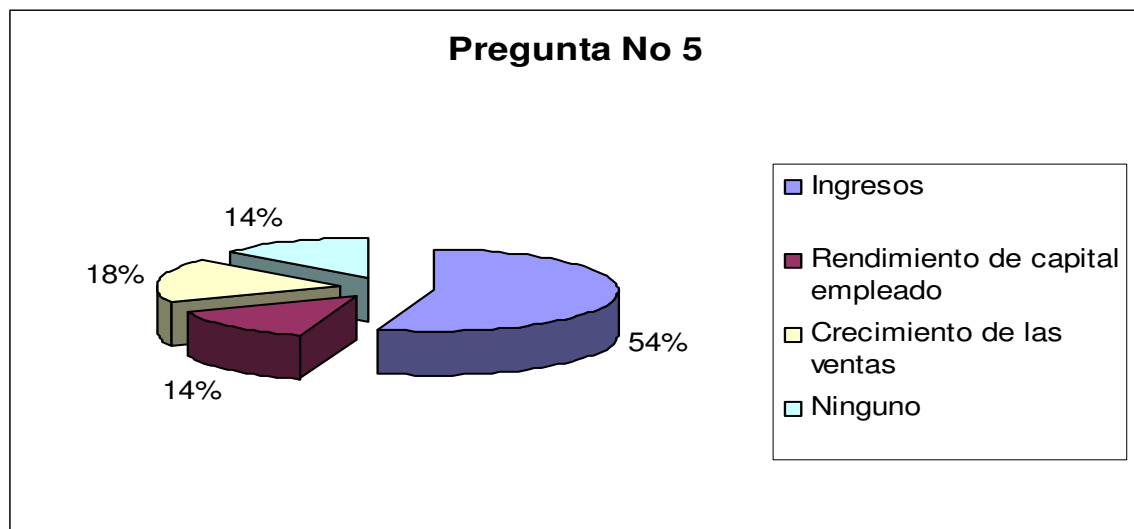
Pregunta No.5

Si su respuesta a la pregunta No 4, fue afirmativa, cual es el indicador que utilizan en su empresa:

Objetivo:

Determinar el indicador financiero utilizado en la empresa.

Correlativo	Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
1	Ingresos	16	54.00 %
2	Rendimiento de capital empleado	4	14.00 %
3	Crecimiento de las ventas	5	18.00 %
4	Ninguno	4	14.00 %
	Total	29	100.00 %



Análisis

El resultado de la muestra obtenida en esta pregunta su rentabilidad es medida de acuerdo a los ingresos ya que posee un 56.00%, posteriormente con un 18.00% el crecimiento de las

ventas, y un 14.00% de rendimiento de capital empleado, y el 14.00% desconocen.

Interpretación

Se puede observar que la mayoría de de empresas miden su rentabilidad de acuerdo a los ingresos, ya que su porcentaje es del 56.00% lo que indica que es a estos a los que más consideran necesarios para el crecimiento de ella.

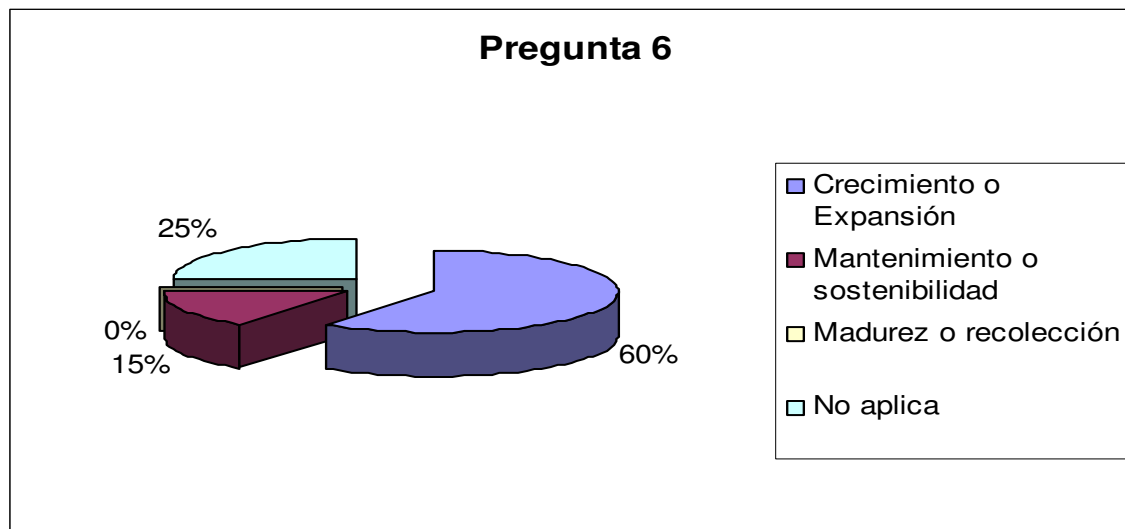
Pregunta No. 6

¿Que estrategias financieras son aplicadas en la empresa?

Objetivo

Determinar si se esta utilizando una estrategia con el fin de mejorar la situación financiera de la empresa.

Correlativo	Estrategias Financiera	Frecuencia	Porcentaje
1	Crecimiento o Expansión	24	60.00%
2	Mantenimiento o sostenibilidad	6	15.00%
3	Madurez o recolección	0	0.00%
4	No aplica	10	25.00%
	Total	40	100.00%



Análisis

Según los resultados de la investigación la Estrategia Financieras mas utilizada, es el Crecimiento o Expansión en un 60.00%, luego con un 25.00% No aplican, y un 15.00% es Mantenimiento o sostenibilidad, y un 0.00% madurez o recolección.

Interpretación

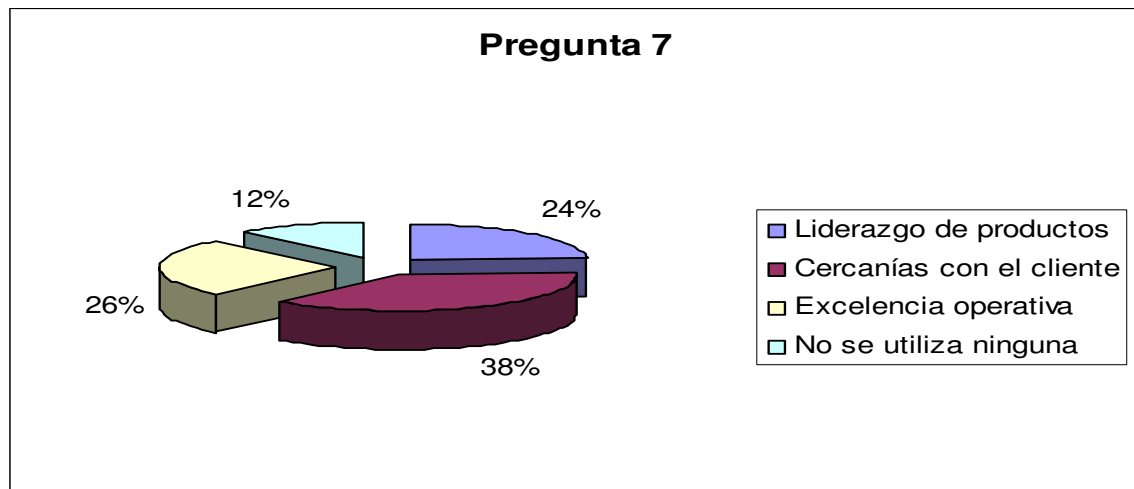
Se puede decir que de las empresas que poseen estrategias financieras la que más utilizan es la de Crecimiento o Expansión, y también es utilizada aunque en menor proporción la de mantenimiento y sostenibilidad y ninguna de las empresas encuestadas nadie aplica la estrategia de madurez y recolección.

Pregunta No. 7

De las estrategias que se presentan a continuación para mantener satisfecho al cliente cuales son las que se utilizan en su empresa.

Objetivo: Conocer si se están poniendo en práctica las estrategias adecuadas para mantener satisfechos a los clientes.

Correlativo	Estrategias para Satisfacción al Cliente	Frecuencia	Porcentaje
1	Liderazgo de productos	8	24.00 %
2	Cercanías con el cliente	13	38.00 %
3	Excelencia operativa	9	26.00 %
4	No se utiliza ninguna	4	12.00 %
	Total	34	100.00 %



Análisis

A partir de los comentarios presentados anteriormente se obtienen los siguientes resultados: un 38.00% piensan que el

Liderazgo de producto es la estrategia mas valiosa, siguiendo con un 26.00% la Excelencia Operativa, con un 24.00% la Cercanía con el Cliente, y un 12.00% no utiliza ninguna.

Interpretación

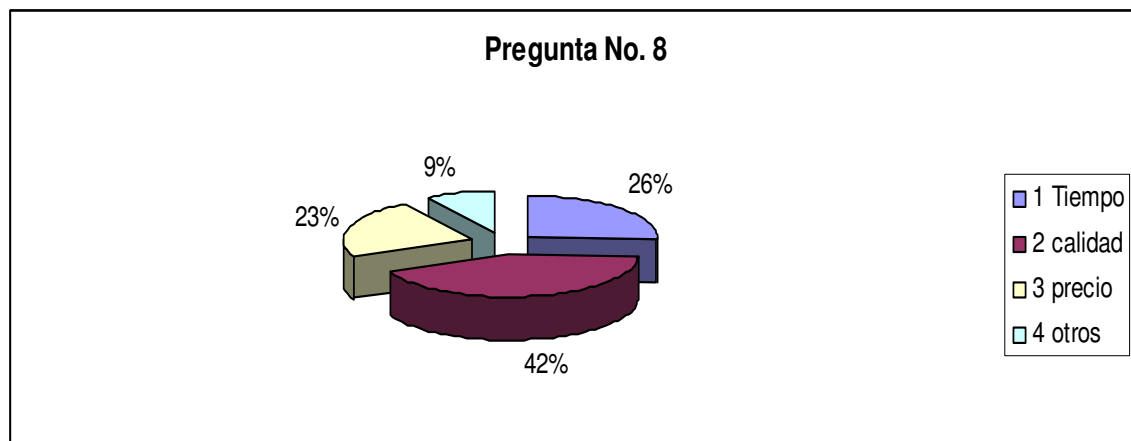
De la información expresada podemos concluir que la estrategia más importante es el Liderazgo de producto, por que según las encuestas es de un 38.00% a través de esta estrategia podrán mantener satisfecho al cliente.

Pregunta No.8

¿Entre los indicadores que sirven para medir la satisfacción del cliente cuales son utilizados en su empresa?

Objetivo: Conocer los indicadores que las empresas puedan usar para desarrollar mediciones de la perspectiva del cliente.

Correlativo	Indicadores para Satisfacción del Cliente	Frecuencia	Porcentaje
1	Tiempo	9	26.00 %
2	Calidad	15	42.00 %
3	Precio	8	23.00 %
4	Otros	3	9.00 %
	Total	35	100.00 %



Análisis

Entre los indicadores que sirven para mantener satisfecho al cliente el más importante según las respuestas obtenidas es la calidad ya que posee un 42.00%, y en segundo lugar el tiempo en atender a un cliente con un 26.00%, con un 23% el precio y con un 9.00% otros indicadores para satisfacción del cliente.

Interpretación

De acuerdo a las respuestas obtenidas según los encuestados la calidad es el indicador más importante para mantener satisfecho al cliente, ya que ellos buscan calidad en los servicios para que la empresa les pueda garantizar el servicio prestado.

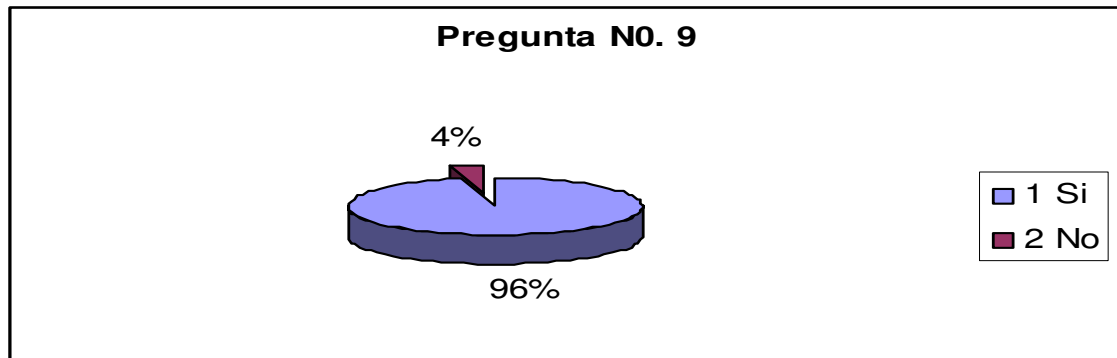
Pregunta No. 9

¿Son aceptadas las sugerencias de los clientes en su empresa?

Objetivo:

Conocer si las sugerencias de los clientes son aceptadas en la empresa

Correlativo	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	24	96.00%
2	No	1	4.00%
	Total	25	100.00%



Análisis

Al preguntar si son aceptadas las sugerencias de los clientes un 96.00% respondió que "Si", y un 4.00% respondió que no son aceptas.

Interpretación

Según las encuestas realizadas un 96.00% de las empresas encuestadas aceptan sugerencias de los clientes, considerando

que de acuerdo a ellas podrán mejorar el servicio y darle una mejor atención al cliente y así mantenerlo satisfecho.

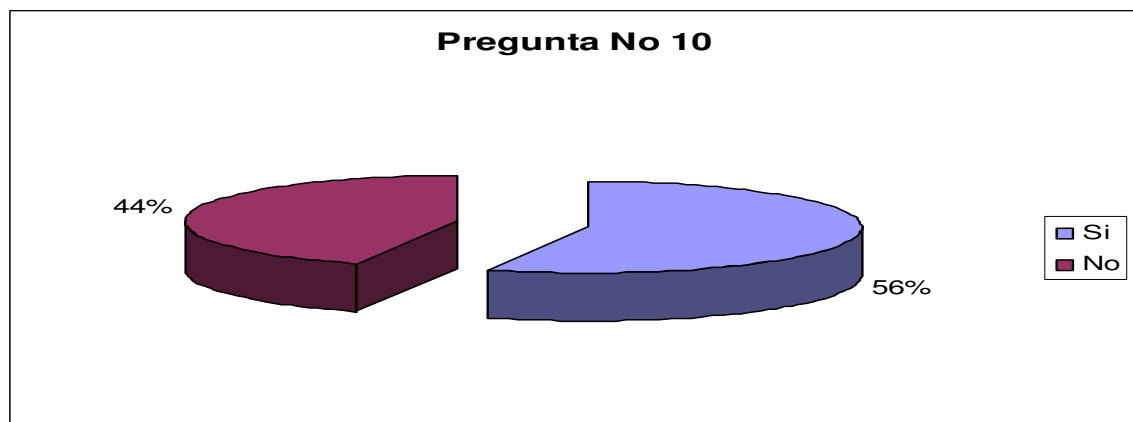
Pregunta No. 10

Si su respuesta, a la pregunta No.9, es afirmativa. ¿Cuenta su empresa con un departamento o unidad que de seguimiento a los comentarios o sugerencias de los clientes?

Objetivo:

Establecer si la empresa cuenta con un departamento encargado de verificar el grado de satisfacción de los clientes.

Correlativo	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	14	56.00 %
2	No	11	44.00 %
	Total	25	100.00 %



Análisis

Según los datos expresados en la investigación, con un porcentaje del 56.00% cuentan con un departamento o unidad de seguimiento a los comentarios o sugerencias de los clientes, y un 44.00% no cuenta con ello.

Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede observar que la mayoría de empresa le da importancia a las sugerencias de los clientes y piensan que es necesario contar con un departamento que ayude a mejorar y mantenerlas en el mercado competitivo a sus empresas, y las demás no poseen un departamento o unidad de seguimiento.

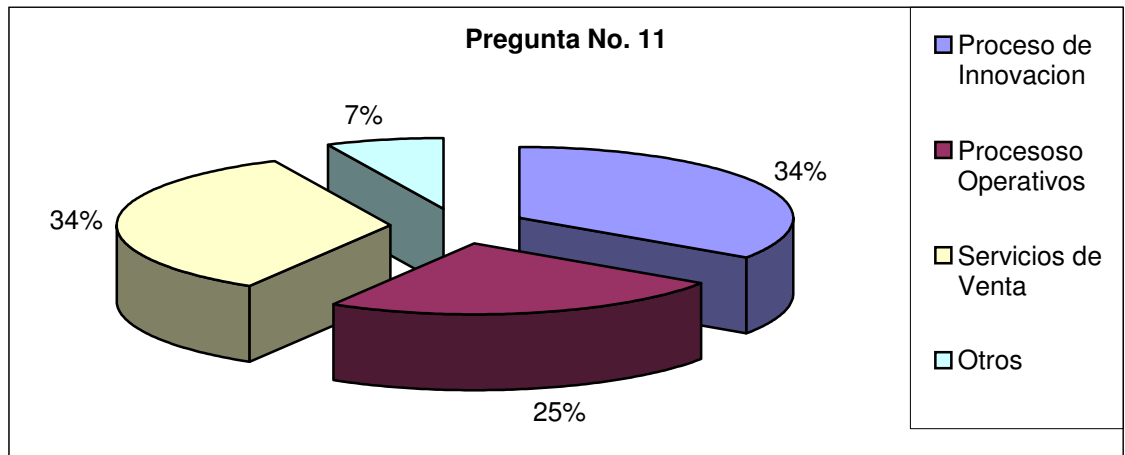
Pregunta No. 11

Cuales estrategias de procesos internos utiliza la empresa en las actividades a que se dedica.

Objetivo:

Determinar las estrategias internas que son utilizadas en la empresa.

Correlativo	Comentario	Frecuencia	Porcentaje
1	Proceso de Innovación	10	34.00%
2	Procesos Operativos	7	25.00%
3	Servicios de Venta	10	34.00%
4	Otros	2	7.00%
	Toral	29	100.00%



Análisis

El 35% de las empresas utilizan procesos operativos y el 34% utilizan los procesos de Venta, solo un 24% utilizan los procesos de Innovación y solo el 7% de las empresas utilizan otros procesos internos.

Interpretación

Los resultados tienden a indicar que la mayoría de las empresas utilizan entre el 24% y el 35% de los procesos internos de las actividades a que se dedican los laboratorios Clínicos, por lo tanto, esto nos muestra que tienen parte de conocimiento de las estrategias utilizadas tal como se indica en la investigación.

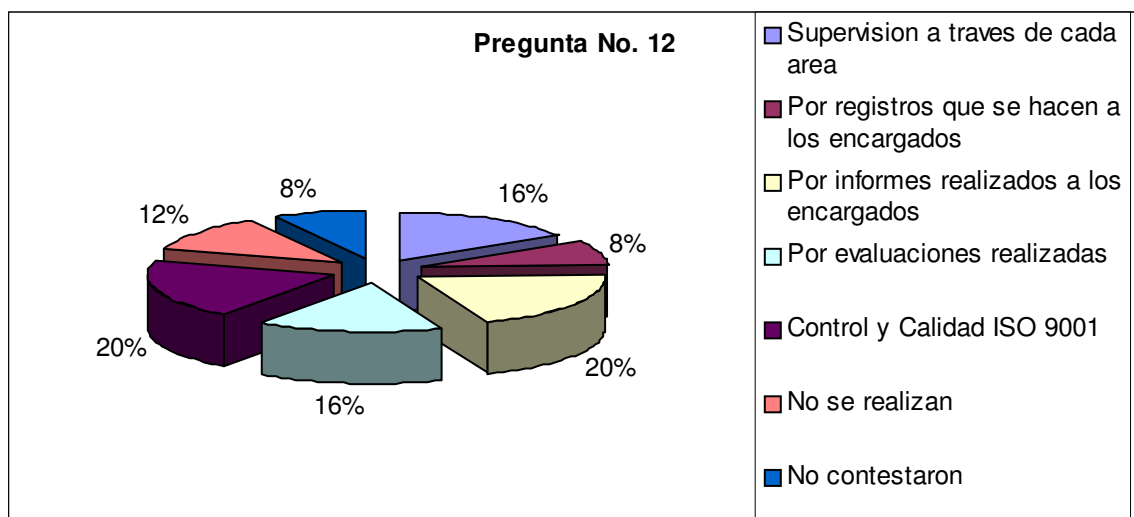
Pregunta No. 12

¿De que forma se verifica el cumplimiento de los procesos internos establecidos por la administración por cada área o departamento?

Objetivo:

Identificar la forma en que la empresa verifica el cumplimiento de las políticas, funciones y procedimientos internos establecidos.

Correlativo	Comentario	Frecuencia	Porcentaje
1	Supervisión a través de cada área	4	16.00%
2	Por registros que se hacen a los encargados	2	8.00%
3	Por informes realizados a los encargados	5	20.00%
4	Por evaluaciones realizadas	4	16.00%
5	Control y Calidad ISO 9001	5	20.00%
6	No se realizan	3	12.00%
7	No contestaron	2	8.00%
Total		25	100.00%



Análisis

El 20% de las empresas verifican los procesos internos mediante informes realizados a sus encargados y otro 20% son verificados mediante registros a sus encargados, un 16% son realizados mediante supervisión por cada área, otro 16% mediante evaluaciones, el 8% son realizadas mediante Control y Calidad ISO 9001, solo el 12% contestaron que no realizan y un 8% no contestaron a la pregunta.

Interpretación

Con estos resultados obtenidos se puede especular que entre el 8% y el 20% de los laboratorios clínicos verifican el cumplimiento de los procesos internos establecidos por la administración y que entre el 8% y el 12% no tienen cumplimiento de los procesos internos.

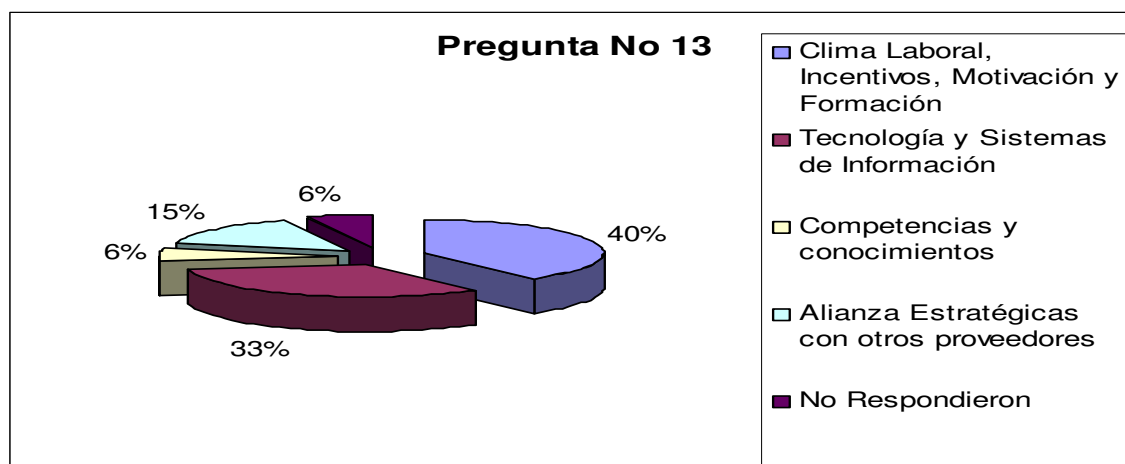
Pregunta No. 13

Que aspectos se consideran importantes en el desarrollo del servicio al cliente.

Objetivo:

Determinar que tan importante es, que la empresa posea procesos que faciliten la atención al cliente.

Correlativo	Comentario	Frecuencia	Porcentaje
1	Clima Laboral, Incentivos, Motivación y Formación	13	39.39%
2	Tecnología y Sistemas de Información	11	33.33%
3	Competencias y conocimientos	2	6.06%
4	Alianza Estratégicas con otros proveedores	5	15.15%
5	No Respondieron	2	6.06%
	Total	33	100.00%



Análisis

Solo 40% respondieron que el clima Laboral, Incentivos, motivación y formación, un 33% respondió que la tecnología y sistemas de información, el 15% menciona que la alianza estratégica con otros proveedores, solo un 6% menciona que las competencias y conocimientos y solo un 6% no respondieron.

Interpretación

Los resultados tienden a indicar que los aspectos que se consideran importantes para el desarrollo del servicio al cliente se encuentran en su mayoría entre un 33% y 40% esto indica que solo un 20% no consideran importante el desarrollo del servicio al cliente.

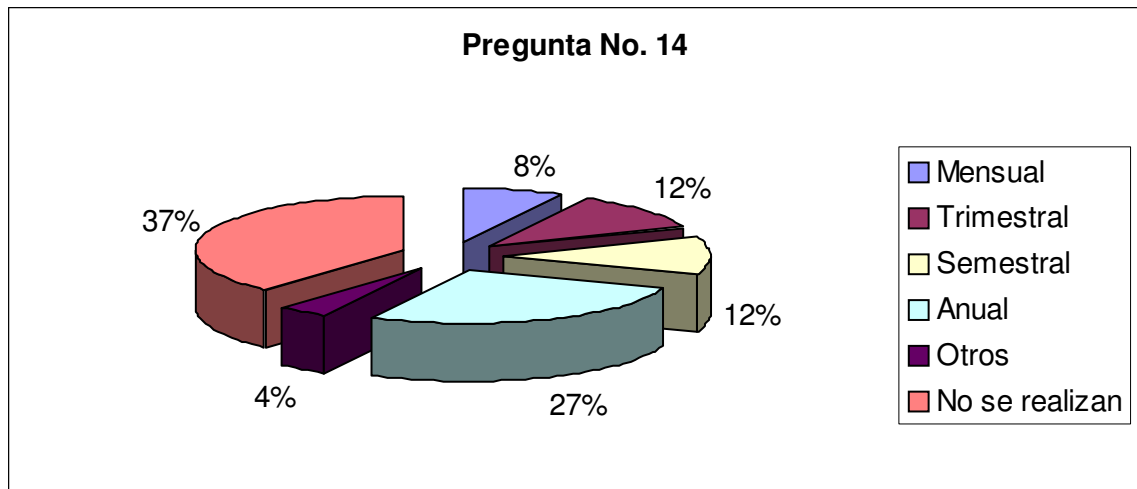
Pregunta No. 14

Con que frecuencia se realizan capacitaciones para el buen desempeño del personal.

Objetivo:

Conocer la frecuencia de las capacitaciones.

Correlativo	Comentario	Frecuencia	Porcentaje
1	Mensual	2	7.69%
2	Trimestral	3	11.54%
3	Semestral	3	11.54%
4	Anual	7	26.92%
5	Otros	1	3.85%
6	No se realizan	10	38.46%
	Total	26	100.00%



Análisis

Un 27% de las empresas encuestadas realizan capacitaciones para el buen desempeño del personal y lo hacen de forma Anual, el 12% semestral y otro 12% trimestral, solo el 8% de las empresas lo realizan mensualmente, 4% contestaron que las realizan mediante otro tipo de capacitaciones y el 38.46% de las empresas no realizan capacitaciones.

Interpretación

Los resultados tienden a indicar que las empresas ofrecen capacitaciones al personal para un buen desempeño laboral, ya que, 61.54% las realiza de forma anual, semestral, trimestral, mensual o de algún otro tipo, y un 37% de los laboratorios clínicos no realizan capacitaciones.

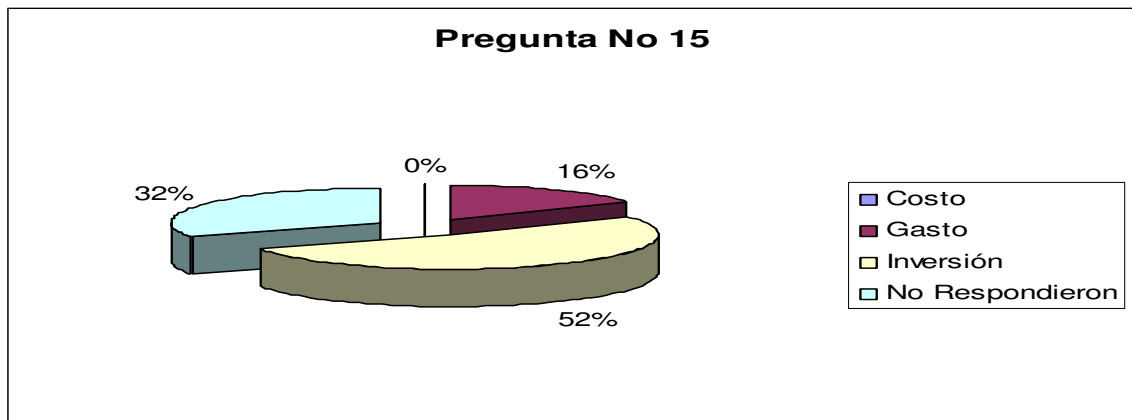
Pregunta No. 15

¿Cómo son consideradas contablemente las erogaciones en concepto de capacitaciones?

Objetivo:

Determinar el tratamiento contable para las erogaciones por capacitación de empleados.

Correlativo	Comentario	Frecuencia	Porcentaje
1	Costo	0	0.00%
2	Gasto	4	16.00%
3	Inversión	13	52.00%
4	No Respondieron	8	32.00%
	Total	25	100.00%



Análisis

Solo el 52% de las empresas consideran contablemente las erogaciones en concepto de capacitaciones como una Inversión, el 16% lo consideran como un gasto y un 32% no respondieron a la pregunta.

Interpretación

Con los resultados obtenidos se puede especular en dos direcciones, por un lado que más del 50% de los laboratorios clínicos consideran una inversión las erogaciones por capacitaciones, y por el otro un 32% no lo considera ni costo ni gasto, siendo el motivo de no realizar actualizaciones a su personal.

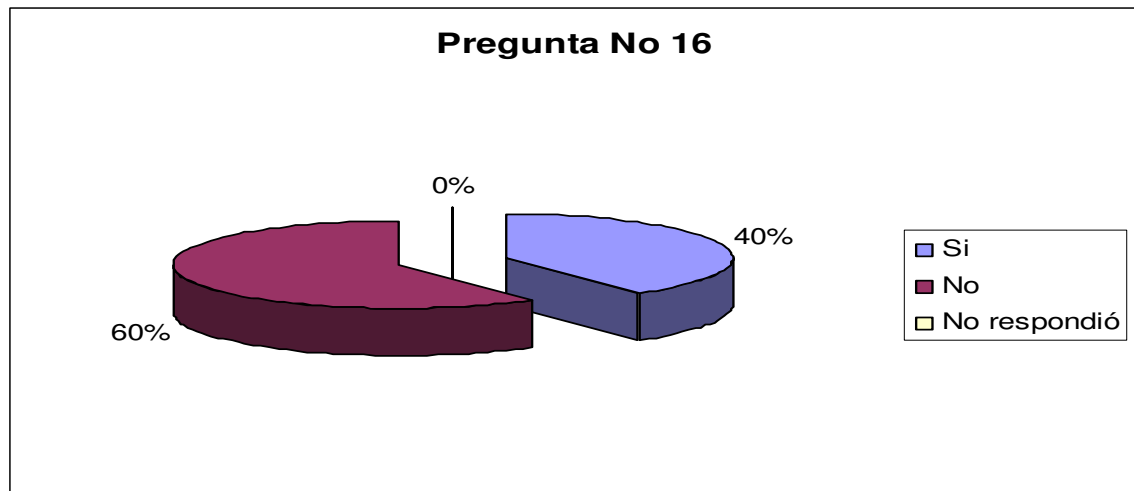
Pregunta No. 16

¿Destina la empresa un porcentaje de presupuesto para promocionar, desarrollar, incentivar o motivar al personal?

Objetivo:

Conocer de qué manera el personal de la empresa es incentivado y cuanto es el porcentaje del presupuesto utilizado.

Correlativo	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	10	40.00%
2	No	15	60.00%
3	No respondió	0	0.00%
	Total	25	100.00%



Análisis

Solo el 40% de las empresas respondieron que si utilizan un presupuesto para promocionar, incentivar, desarrollar y motivar al personal y un 60% respondió no utilizar ningún presupuesto.

Interpretación

A la luz de los resultados obtenidos se puede determinar que mas del 50% de los laboratorios clínicos no poseen un presupuesto para incentivar al personal, por lo tanto se comprueba que lo expresado en la teoría no se ajusta a nuestra realidad.

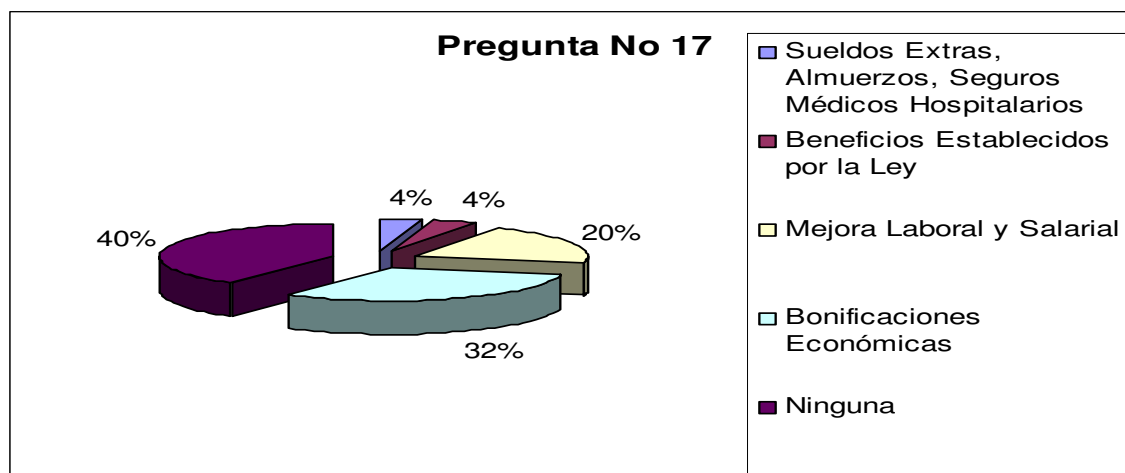
Pregunta No. 17

¿Qué tipos de incentivos posee la empresa para motivar al personal que labora en ella?

Objetivo:

Es conocer si la empresa les da algunos incentivos para motivar a su personal para que laboren mejor.

Correlativo	Comentario	Frecuencia	Porcentaje
1	Sueldos Extras, Almuerzos, Seguros Médicos Hospitalarios	1	4.00%
2	Beneficios Establecidos por la Ley	1	4.00%
3	Mejora Laboral y Salarial	5	20.00%
4	Bonificaciones Económicas	8	32.00%
5	Ninguna	10	40.00%
	Total	25	100.00%



Análisis

Un 32% de las empresas respondieron que los incentivos para mantener motivados al personal son las bonificaciones económicas, un 20% respondió que son la mejora Laboral y salarial, el 4% contestó que son los beneficios establecidos por la ley y otro 4% respondió que son los sueldos extras, almuerzos

y seguros médicos hospitalarios y un 40% respondió que no reciben ninguna incentivo.

Interpretación

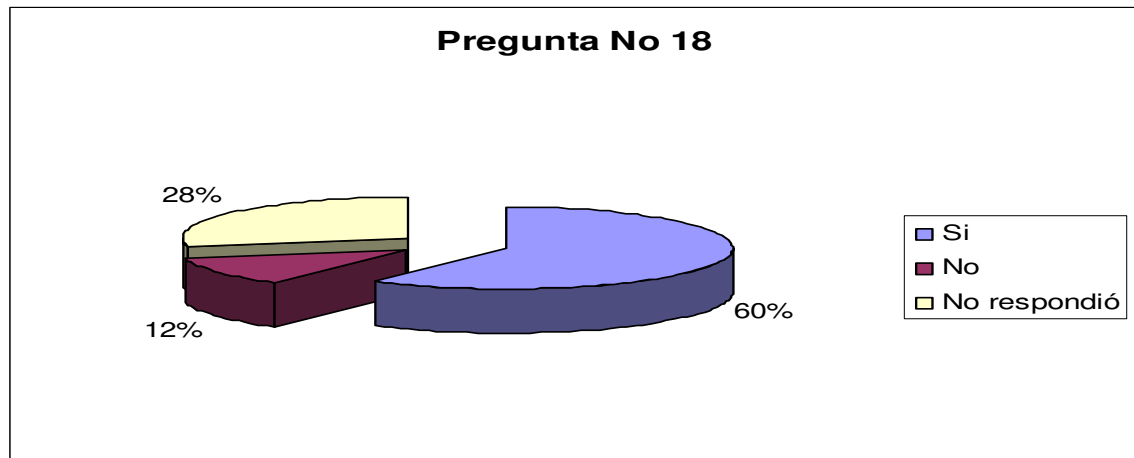
Los resultados tienden a indicar que el 40% de los laboratorios clínicos no poseen incentivos al personal, y se comprueba que el personal no realiza con mayor satisfacción su desempeño laboral.

Pregunta No. 18

Considerando los beneficios que proporciona el Modelo de Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard), esta la empresa dispuesta a utilizarlo, para el cálculo y la determinación financiera y contable del Capital Intelectual.

Objetivo: Conocer si la empresa encuestada esta en la disposición de conocer mas acerca del desarrollo del modelo para el calculo y la determinación financiera.

Correlativo	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	15	60.00%
2	No	3	12.00%
3	No respondió	7	28.00%
	Total	25	100.00%



Análisis

Entre las empresas a las que se les preguntó si estarían dispuestas a considerar los beneficios que proporciona el Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard), para el cálculo, la determinación financiera y contable del Capital Intelectual el 60% respondieron que sí estarían dispuestas a utilizarlo, el 12% respondió que no lo utilizarían y un 28% no respondió a la pregunta.

Interpretación

Con estos resultados obtenidos se puede verificar que un 60% de los laboratorios clínicos respondieron que sí estaban de acuerdo a utilizar el Modelo de Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard).

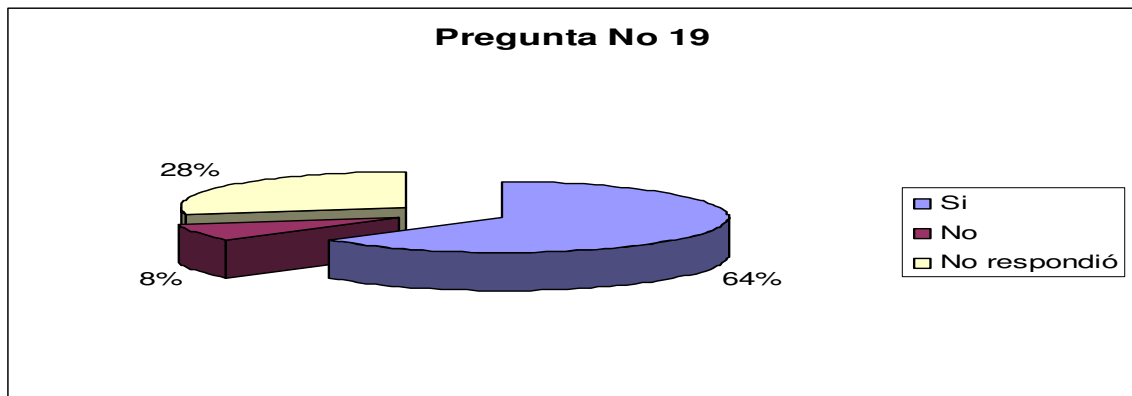
Pregunta No. 19

¿Considera que un manual que contenga los procedimientos para aplicar el modelo de Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard), seria de utilidad para su empresa?

Objetivo:

Conocer si las empresas se encuentran interesadas en un manual que contenga los procedimientos del modelo de Cuadro de Mando Integral (Modelo balanced Scorecard)

Correlativo	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	16	64.00%
2	No	2	8.00%
3	No respondió	7	28.00%
	Total	25	100.00%



Análisis

El 64% de las empresas respondieron que si utilizarían un manual de procedimientos para aplicar el modelo de Cuadro de Mando

Integral (The Balanced Scorecard), el 8% respondió que no y un 28% no respondió a la pregunta.

Interpretación

Con estos resultados obtenidos se puede verificar que un 64% de los laboratorios clínicos respondieron que si estaban de acuerdo a utilizar un manual que contenga procedimientos para aplicar el Modelo de Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard).

2.1.9 Tabulación De Datos

A continuación se presentan los de datos recolectados en la investigación, tabulados y clasificados de acuerdo al área que se evaluó con sus respectivas preguntas, para tener una mejor interpretación de las respuestas obtenidas por las personas encuestadas.

TABULACION DE DATOS

PERSPECTIVA FINANCIERA

Preguntas	4		5				6			
	Si	No	a	b	c	d	a	b	c	d
LABORATORIO 1	1		1		0	1	1	1		1
LABORATORIO 2	1		1		0		1			1
LABORATORIO 3		1	1	1	0		1			
LABORATORIO 4	1		1		1		1			
LABORATORIO 5	1				1		1			
LABORATORIO 6		1	1	1	1		1			
LABORATORIO 7	1		1	1			1	1		
LABORATORIO 8	1		1				0	0	0	0
LABORATORIO 9	1		1	1			1	1		1
LABORATORIO 10		1	1				1	1		
LABORATORIO 11		1	1				1	1		
LABORATORIO 12		1			0		1			
LABORATORIO 13		1			0		1			1
LABORATORIO 14		1	0	0	0	1	1			
LABORATORIO 15		1	0	0	0	0	1			1
LABORATORIO 16		1	0	0	0	0	1			
LABORATORIO 17	1		1				1	1		
LABORATORIO 18		1	0	0	0	0	1			1
LABORATORIO 19	1		1				1			
LABORATORIO 20	1		1		0		1			1
LABORATORIO 21	1				0		1			
LABORATORIO 22		1	1		1		1			1
LABORATORIO 23		1	1	0	0	1	1			
LABORATORIO 24		1	1	0	0	0	1			1
LABORATORIO 25	1		0	0	1	1	1			1
Frecuencia Absoluta	12	13	16	4	5	4	24	6	0	10
Frecuencia Relativa	0.48	0.52	0.54	0.14	0.18	0.14	0.60	0.15	0	0.25

PERSPECTIVA CLIENTES O DE MERCADO

Preguntas	7				8				9		10	
	a	b	c	d	a	b	c	d	Si	No	Si	No
LABORATORIO 1			1		1	1			1			1
LABORATORIO 2		1	1		1	1		1	1			1
LABORATORIO 3	1	1	1		1	1			1			1
LABORATORIO 4		1	1			1	1	1	1		1	
LABORATORIO 5		1						1	1		1	
LABORATORIO 6			1			1	1		1		1	
LABORATORIO 7				1			0			1		1
LABORATORIO 8				1		1			1		1	
LABORATORIO 9		1	1		1	1	1		1			1
LABORATORIO 10	1				1	1			1		1	
LABORATORIO 11		1	1		1	1	1		1			1
LABORATORIO 12			1						1			1
LABORATORIO 13		1					1		1		1	
LABORATORIO 14	1	1				1			1			1
LABORATORIO 15				1	0	0	0		1		1	
LABORATORIO 16			1		1				1		1	
LABORATORIO 17	1	1			1	1	1		1		1	
LABORATORIO 18				1		1			1			1
LABORATORIO 19		1				1			1		1	
LABORATORIO 20	1				1				1			1
LABORATORIO 21	1								1		1	
LABORATORIO 22		1					1		1		1	
LABORATORIO 23	1					1			1		1	
LABORATORIO 24	1	1					1		1		1	
LABORATORIO 25		1				1			1			1
Frecuencia Absoluta	8	13	9	4	9	15	8	3	24	1	14	11
Frecuencia Relativa	0.24	0.38	0.26	0.12	0.26	0.42	0.23	0.09	0.96	0.04	0.56	0.44

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Preguntas	11				12							13			
Respuestas	a	b	c	otros	1	2	3	4	5	6	7	a	b	c	d
LABORATORIO 1	1		1				1		1			1	1		
LABORATORIO 2	1		1						1			1		1	
LABORATORIO 3	1	1	1						1			1		1	
LABORATORIO 4			1						1			1			
LABORATORIO 5	1						1					1			
LABORATORIO 6			1					1				1			
LABORATORIO 7					1							1			
LABORATORIO 8			1		1		1					1			
LABORATORIO 9				1					1						1
LABORATORIO 10			1							1		1			1
LABORATORIO 11	1												1		1
LABORATORIO 12		1					1				1		1		
LABORATORIO 13			1							1		1			
LABORATORIO 14	1										1		1		
LABORATORIO 15				1			1						1		1
LABORATORIO 16	1												1		
LABORATORIO 17			1		1							1	1		1
LABORATORIO 18			1		1							1			
LABORATORIO 19		1						1					1		
LABORATORIO 20	1							1					1		
LABORATORIO 21	1	1								1			1		
LABORATORIO 22	1					1							1		
LABORATORIO 23		1						1							
LABORATORIO 24		1				1						1			
LABORATORIO 25		1													
Frecuencia Absoluta	10	7	10	2	4	2	5	4	5	3	2	13	11	2	5
Frecuencia Relativa	0.34	0.25	0.34	0.07	0.16	0.08	0.20	0.16	0.20	0.12	0.08	0.39	0.33	0.06	0.15

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Preguntas	14						15			16			17				
	a	b	c	d	e	f	b	c	d	Si	No	otros	1	2	3	4	5
LABORATORIO 1			1						1	1						1	
LABORATORIO 2				1	1				1	1						1	
LABORATORIO 3		1							1	1						1	
LABORATORIO 4		1							1	1					1		
LABORATORIO 5			1						1							1	
LABORATORIO 6	1								1						1		
LABORATORIO 7	1							1			1					1	
LABORATORIO 8				1				1		1	1					1	
LABORATORIO 9						1	0	0	0	1					1		
LABORATORIO 10				1					1	1					1		
LABORATORIO 11						1	0	0	0	1					1		
LABORATORIO 12						1		1		1	1						1
LABORATORIO 13						1			1		1						1
LABORATORIO 14						1	0	0	0		1		1				
LABORATORIO 15		1					0	0	0		1						1
LABORATORIO 16						1			1		1						1
LABORATORIO 17				1					1		1			1			
LABORATORIO 18				1					1		1						1
LABORATORIO 19			1					1		1							
LABORATORIO 20						1	0	0	0		1						1
LABORATORIO 21						1	0	0	0		1					1	
LABORATORIO 22						1	0	0	0		1						1
LABORATORIO 23				1					1		1					1	1
LABORATORIO 24						1	0	0	0		1						1
LABORATORIO 25				1					1		1						1
Frecuencia Absoluta	2	3	3	7	1	10	4	13	8	10	15	0	1	1	5	8	10
Frecuencia Relativa	0.08	0.12	0.12	0.27	0.03	0.38	0.16	0.52	0.32	0.40	0.60	0.0	0.04	0.04	0.20	0.32	0.40

CAPITULO III

III: PROPUESTA DEL MODELO CUADRO DE MANDO INTEGRAL (THE BALANCED SCORECARD) PARA LOS LABORATORIOS CLÍNICOS CONSIDERADOS COMO MEDIANOS CONTRIBUYENTES.

Con el propósito de desarrollar un modelo de medición del Capital Intelectual, se contacto con las personas encargadas del área contable y administrativa de empresas dedicadas al laboratorio clínico, de acuerdo a las respuestas obtenidas mediante una encuesta, se determino que poseen más valor del que puede ser reflejado en sus estados financieros, porque además de los recursos materiales que estas tienen y que por su tangibilidad posibilitan ser reflejados en las cuentas contables; las empresas tienen también un valor, que está determinado por sus conocimientos, la imagen de su servicio, sus relaciones, entre otros.

Por lo que se crea la necesidad de aportar una descripción sobre la aplicabilidad de un modelo de medición con el fin de adoptar criterios de reconocimiento y aplicación del capital intelectual, a través del cual se pueda obtener un diagnóstico acertado ya sean favorables o desfavorables de los resultados obtenidos en un ejercicio contable, y que sirva de apoyo para

una mejor comprensión del tratamiento que debe dársele a los elementos que conforman el capital intelectual dentro de la empresa.

Es por eso que se plantea el modelo de Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard), presentado en un caso práctico en forma ilustrativa aplicado a un laboratorio clínico, utilizando para ello los datos generales de la empresa que servirán para identificar las cuatro perspectivas en las que esta basado este modelo.

3.1 Concepto y características del Cuadro de Mando Integral con aportaciones y proceso de creación

3.1.1 Concepto Cuadro de Mando Integral

El concepto de cuadro de mando integral -CMI (The Balanced Scorecard-BSC) fue presentado en el numero de Enero/Febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base a un trabajo realizado para una empresa de semiconductores (la empresa en cuestion seria Analog Devices Inc.).

Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el Cuadro de Mando Integral es un sistema de administración o sistema administrativo (management system), que va mas allá de

la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar la marcha de una empresa.

Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los administradores una mira global de las prestaciones del negocio. Es una herramienta de administración de empresas que muestran continuamente cuando una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

El Cuadro de Mando Integral es algo más que un conjunto de indicadores, que informan de la marcha de los aspectos más relevantes de la empresa.

El proceso de formulación y revisión de la estrategia debe estar íntimamente relacionado con el proceso de diseño y seguimiento del Cuadro de Mando Integral (ver figura 1). Durante la formulación de la estrategia debe definirse la misión, Visión, valores y objetivos estratégicos y planes de acción que permitirán alcanzar dichos objetivos y aportar ventajas importantes como las que se presentan:

- Unanimidad en el propósito.
- Coherencia en la utilización de recursos.
- Clima de la organización.
- Visión a largo plazo.
- Orientación a las necesidades de los clientes.
- Motivación del personal.

Los criterios a incluir en la misión, Visión, valores y objetivos estratégicos suelen ser básicamente los siguientes:

- Productos y servicios ofrecidos.
- Definición de mercados y clientes.
- Tecnología.
- Crecimiento.
- Filosofía de la Empresa.
- Responsabilidad social e imagen pública.

Luego se definen los indicadores (monetarios y no monetarios) que pueden informar de la evolución de los citados factores-clave. Estos indicadores integran el Cuadro de Mando Integral. Una vez definido el Cuadro de Mando Integral se fijan objetivos para cada indicador, en base a la estrategia formulada.

Este proceso no tiene un final claramente definido ya que a medida que se obtiene información sobre las desviaciones entre

los objetivos presupuestados y la realidad de cada indicador se pueden poner en marcha acciones correctivas que pueden afectar a cualquiera de las etapas descritas en la figura 1.

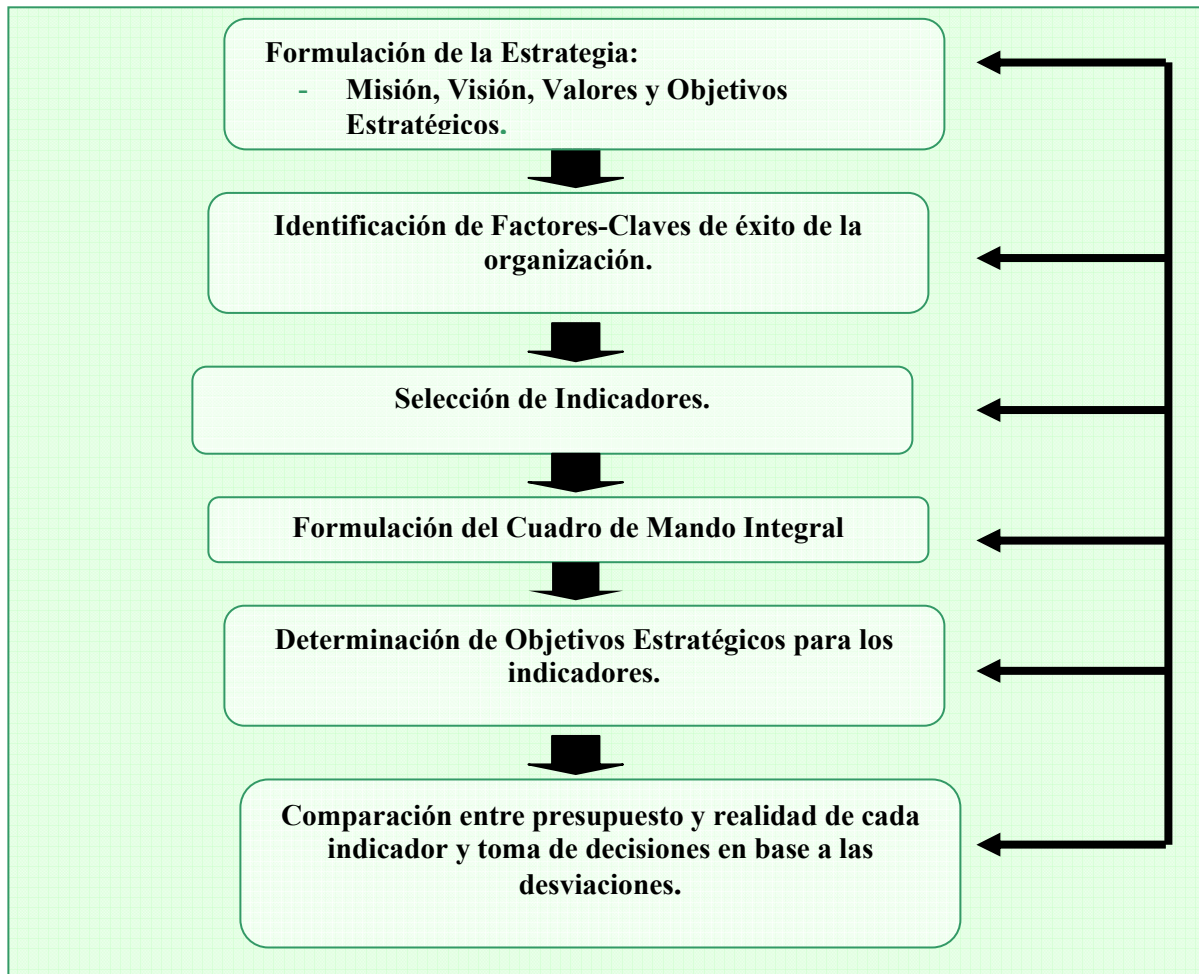


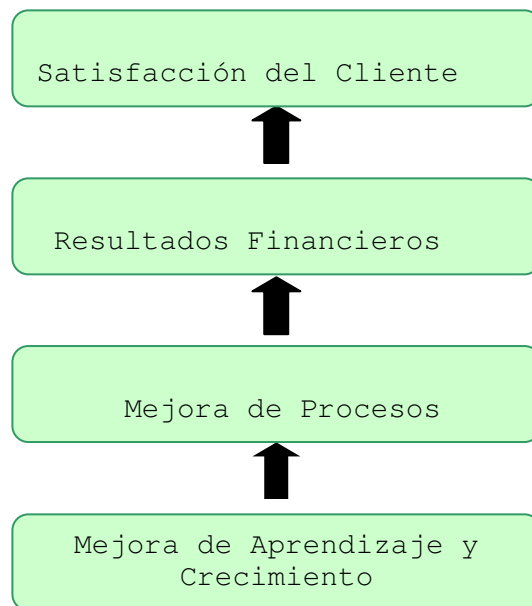
Figura 1. Relación entre el proceso de formulación y revisión de la estrategia y el proceso de diseño y seguimiento del Cuadro de Mando Integral.

3.1.2 Características del Cuadro de Mando Integral

Entre las características más significativas del Cuadro de Mando Integral cabe destacar las siguientes:

- Intenta adoptar una perspectiva global ya que equilibra los objetivos, los indicadores monetarios con los no monetarios y los datos provisionales con los datos históricos. Esta combinación contribuye a que el control de gestión adquiera una dimensión estratégica.
- Los indicadores se construyen con la participación de los directivos, a partir de la estrategia de la organización. Por tanto, el proceso de formulación del Cuadro de Mando Integral es eminentemente participativo.
- Los indicadores se estructuran, en general, en torno a cuatro perspectivas clave de una organización: perspectiva de los resultados financieros, perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos internos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento. La primera perspectiva suele orientarse más al corto plazo, mientras que las otras tres tienen, en general, un horizonte más a largo plazo. La relevancia de estas perspectivas dependen lógicamente del tipo de empresa.

- El Cuadro de Mando Integral se basa en la hipótesis de que si se actúa sobre la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, éstos serán el motor de la mejora de los procesos. Esta mejora se transforma en un mejor equilibrio presupuestario, lo que ha de repercutir en unos clientes más satisfechos:



- Para cada perspectiva no sólo se han de identificar los factores-clave de éxito, o los indicadores correspondientes, sino también las relaciones causa-efecto entre los distintos indicadores que explican cómo conseguir mejores resultados. Por tanto, no se trata de ubicar indicadores de cualquier

manera, sino que se pretende que todos los indicadores estén relacionados entre sí; de esta forma, no sólo se obtiene información sobre lo que está pasando sino también del porqué de lo que está sucediendo.

3.1.3 Aportaciones del Cuadro de Mando Integral

Entre las principales aportaciones del Cuadro de Mando Integral, independientemente de las especificidades de cada empresa, cabe destacar las siguientes:

a) El Cuadro de Mando Integral pretende traducir la estrategia de una empresa en un conjunto de indicadores que informan de la consecución de los objetivos y de las causas que provocan los resultados obtenidos.

b) También es muy útil para comunicar la misión, Visión, valores y objetivos estratégicos a todo tipo de Empresas. Es decir, ayuda a pasar de las grandes declaraciones de intenciones al trabajo diario de cualquiera de los colaboradores de una empresa. Muchas veces los empleados, aunque conozcan la misión de la organización, no saben cómo aplicarla a su trabajo diario. Es necesario comunicar y convencer de la estrategia definida.

Para conseguirlo el Cuadro de Mando Integral utiliza tres elementos:

- Comunicación de abajo-arriba y de arriba-abajo,
- Fijación de objetivos y,
- Vinculación de los objetivos con los incentivos.

c) También sirve para que los objetivos del empleado sean coherentes con los de la propia compañía. En este sentido, el Cuadro de Mando Integral ayuda a alinear los objetivos de cada empleado con los de la Empresa. Esta aportación va ligada al establecimiento de una política de incentivos que sea coherente con los objetivos y la cultura de la Empresa, así como con el perfil de los empleados.

d) El Cuadro de Mando Integral también es algo más que un sistema de información y control, además es un sistema de comunicación, de motivación y de formación.

e) La relación con el proceso de planificación se presenta asimismo como un elemento fundamental en relación con el control de gestión. En este sentido, el uso del Cuadro de Mando Integral

obliga a integrar el proceso de planificación, e inclusive de presupuestación, con la estrategia planificada.

f) Al identificar los factores-clave de éxito de la empresa, el Cuadro de Mando Integral puede ser de gran ayuda para favorecer la reingeniería y las mejoras continuas. En este sentido, el control de las relaciones entre los indicadores que miden los factores-clave de éxito permite identificar oportunidades de mejora.

g) El Cuadro de Mando Integral contribuye a la revisión permanente de la estrategia. Las estrategias que eran válidas cuando fueron diseñadas pueden perder su valor ya que la realidad cambia. No es suficiente con revisar los presupuestos, dado que éstos sólo dan información sobre una parte de la realidad y no proporcionan aprendizaje estratégico. Una estrategia intenta intervenir en el conjunto de relaciones de causa-efecto entre los factores-clave e indicadores de una empresa y a través del aprendizaje estratégico.

En definitiva, tal y como se desprende de las aportaciones anteriores, el Cuadro de Mando Integral además de informar, contribuye a formular la estrategia, comunicarla, alinear objetivos de organización y empleados, motivar y formar a todos

los colaboradores, mejorar continuamente y rediseñar las estrategia.

3.1.4 Proceso de Creación de un cuadro de Mando Integral:

El Cuadro de Mando Integral nos proporciona una valiosa herramienta para que los empleados puedan comprender la situación de la empresa, para su creación es necesario seguir los siguientes pasos:

- 1.- Descripción de la unidad Organizativa a la que se hace referencia.
- 2.- Formulación de la estrategia.
- 3.- Identificación de los factores-clave de éxito de la empresa.
- 4.- Selección de indicadores.
- 5.- Determinación de los objetivos para los indicadores.
- 6.- Establecer relación causa-efecto con un mapa estratégico.
- 7.- Desglose del cuadro de mando e indicadores por unidad organizativa.
- 8.- Formular metas.
- 9.- Desarrollar un Plan de Acción.
- 10.- Implementación del cuadro de mando.

3.2 Propuesta de implementación de Modelo de medición del capital intelectual (Cuadro de Mando integral -CMI) para el Laboratorio de Diagnóstico Escalón, S.A. de C.V.

3.2.1 Descripción de la empresa a la que se hace referencia.

3.2.1.1 Antecedentes de la empresa

El LABORATORIO DE DIAGNÓSTICO ESCALÓN, S.A. DE C.V. fue fundado en 1999 como sociedad anónima de capital variable con un capital inicial de \$2,285.71 el cual está inscrito, con escritura No. 25 del libro 1457, en el registro de sociedades con fecha 23 de julio de mil novecientos noventa y nueve.

3.2.1.2 Actividad Principal

La actividad principal del LABORATORIO DE DIAGNÓSTICO ESCALÓN, S.A. DE C.V. es realizar exámenes y análisis clínicos en general.

3.2.1.3 Domicilio

Las instalaciones del LABORATORIO DE DIAGNÓSTICO ESCALÓN, S.A. DE C.V. están ubicadas en Paseo General Escalón y 99 Av. 1-21, Colonia Escalón Condominio Villavicencio Plaza, San Salvador.

3.2.2 Formulación de la estrategia.

3.2.2.1 Misión

Ser una empresa salvadoreña rentable, de trayectoria, enfocada al servicio de calidad superior en el área de laboratorio clínico, con personal capacitado y comprometido en satisfacer las necesidades de sus clientes.

3.2.2.2 Visión

Llegar a ser empresa líder en nuestra categoría, apoyada por la experiencia de recurso humano altamente capacitado y motivado en dar soluciones tecnológicas integradas en el área de análisis clínicos, logrando ser una organización eficiente y competitiva orientada a la satisfacción del cliente.

3.2.2.3 Valores

Los Valores de una Empresa son aquellos por los cuales se rigen sus normas de conducta en todos los niveles y la encaminan en dirección al logro de su Visión, con el constante cumplimiento de su Misión.

Laboratorio de diagnóstico Escalón S.A. de C.V. es una empresa:

Honesta y Honrada

- Trabaja siempre dentro del marco de la ley, velando que las acciones y decisiones que tomen sean lícitas.
- Asegurarse que cualquier descuido de los proveedores no sea aprovechado en beneficio propio, manteniendo así un ambiente profesional de intercambio comercial.
- Laboratorio de Diagnostico Escalón, por ningún motivo tomara ventaja de sus clientes.

Comprometida

- A cuidar el medio ambiente haciendo uso de los recursos no renovables, y fomentando la educación de los empleados en este sentido.
- Con sus clientes, por lo que ha de buscar en todo momento el beneficio que se refleje en su economía y en el servicio que se les brinde.
- Involucrar a sus empleados y en conjunto buscar el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Innovadora

- Buscar y aplicar nuevas formulas y técnicas que permitan lograr rápidamente sus objetivos y metas.

Confiable

- Nuestros clientes saben que con nosotros siempre encontraran lo que necesiten al momento que lo requieran con precios justos.
- Con sus proveedores por la lealtad que se les brinda y la certeza de mantener relaciones comerciales optimas para lograr mutuos beneficios.
- Con sus empleados ya que les asegura que al desempeñar bien sus actividades tendrán un trabajo seguro con interesantes oportunidades de desarrollo, vigilando también que no se presenten injusticias ni preferencias de ninguna índole.

Agresiva

- Laboratorio de Diagnóstico Escalón, S.A. de C.V. es agresivo, ya que no escatima esfuerzos en lograr sus objetivos luchando por ser la empresa más competitiva en su ramo y cubriendo las crecientes necesidades de la sociedad.

Trabajadora

- Todos y cada uno de los empleados de Laboratorio Diagnostico escalón, somos incansables luchadores en la tarea cotidiana de hacer bien las cosas.

Organizada

- Laboratorio de Diagnóstico Escalón, S.A. de C.V. esta convencida que lograr una buena organización significa hacer más fácil para todos seguir un camino hacia las metas organizacionales fijadas.

3.2.3 Identificación de las cuatro perspectivas y su relación con los factores-claves de éxito

Una vez que se han establecido la visión y el concepto de la empresa, es hora de considerar las cuatro perspectivas equilibradas sobre las que se crea el cuadro de mando integral: Financiera, Clientes, Procesos Internos y el Aprendizaje y Crecimiento.

Perspectiva Financiera

Esta perspectiva debe mostrar los resultados de las decisiones estratégicas tomadas de las otras perspectivas al tiempo que establece varias metas a largo plazo. También es una perspectiva apta para describir los riesgos financieros de una entidad.

Perspectiva Cliente

Esta perspectiva describe como se crea valor para los clientes, como se satisface esta demanda y porque el cliente acepta pagar por ello. Esta quiere decir que los procesos internos y los esfuerzo de desarrollo de las empresas deben ir guiados en esta perspectiva se podría decir que esta parte del proceso es el centro del cuadro de mando.

Perspectivas Procesos Internos

Esta perspectiva es principalmente un análisis de los procesos internos de las empresas. Este análisis incluye frecuentemente la identificación de recursos y capacidades que la empresa necesita generar.

Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje

Las perspectiva de formación o aprendizaje y crecimiento permite que la empresa asegure su capacidad de renovación alargo plazo, un requisito previo para una existencia duradera.

Para clarificar la relación existente entre las perspectivas y los factores-clave de éxito de Laboratorio Clínico de Diagnóstico Escalón (ver figura 2) se identifican las características siguientes:

- Los factores-clave de éxito están relacionados entre sí a través de relaciones causa-efecto. Ya que:
 - Si los empleados están motivados y formados, los procesos internos funcionarán mejor. De hecho, la formación y la motivación son la base del rediseño de procesos.
 - Si los procesos internos funcionan mejor, y la calidad del servicio es excelente se conseguirá mayor Rentabilidad en las ventas por parte de nuestros clientes.
 - Simultáneamente, si se optimizan las perspectivas anteriores, obtendremos Clientes más satisfechos.
- Entre los factores-clave de éxito propuestos se incluyen algunos que están relacionados con los principales objetivos de la Empresa, como la satisfacción de los Clientes, y otros que alcanzan los niveles más elementales de la organización, como es la motivación de los empleados.

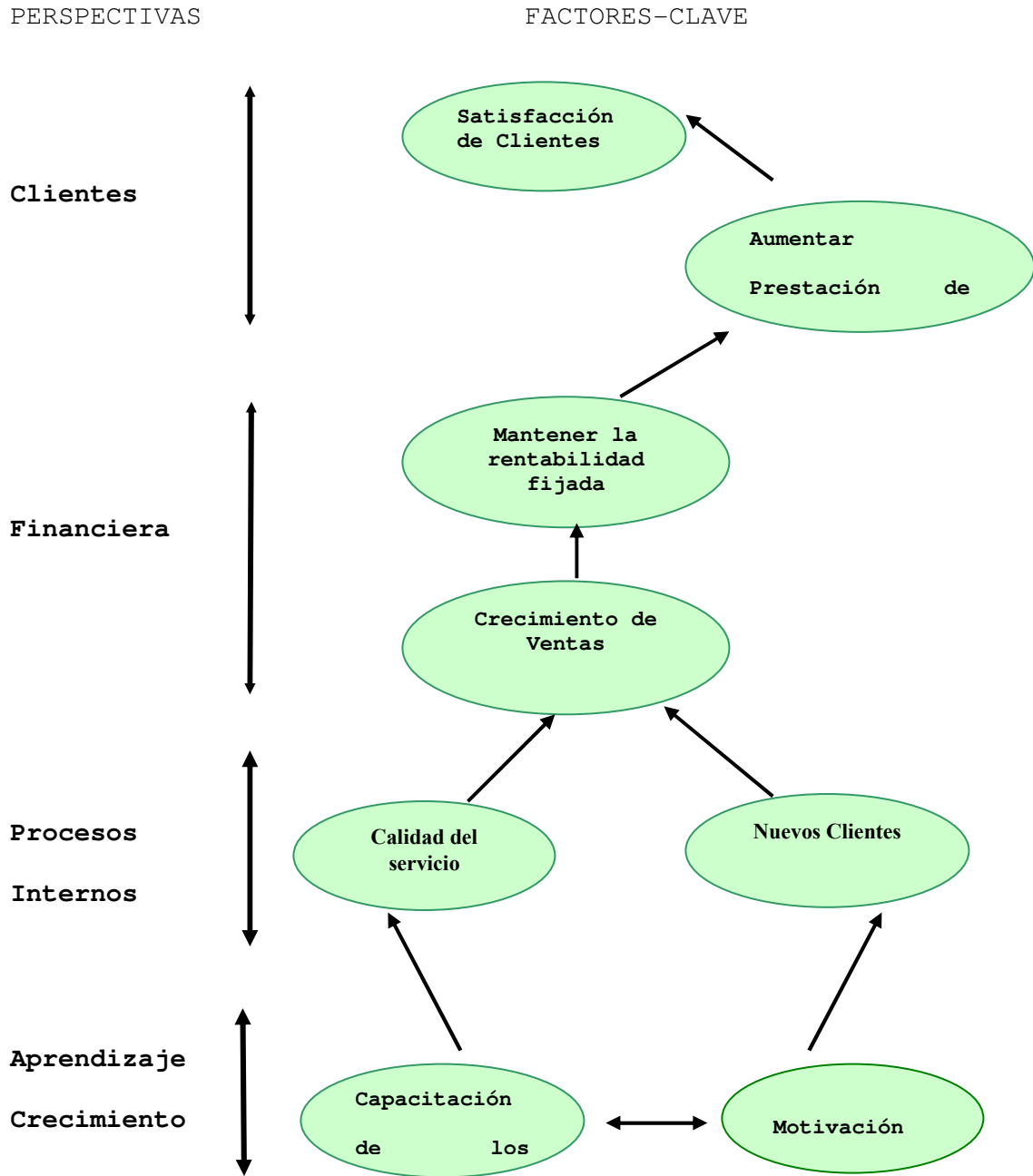
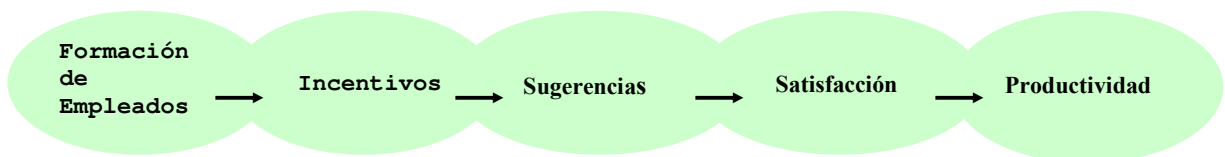


Figura 2. Los 8 factores-clave de éxito en Laboratorios de Diagnósticos Escalón S.A. de C.V.

Estos factores-clave suelen agruparse en cuatro partes, que representan las cuatro perspectivas más relevantes.

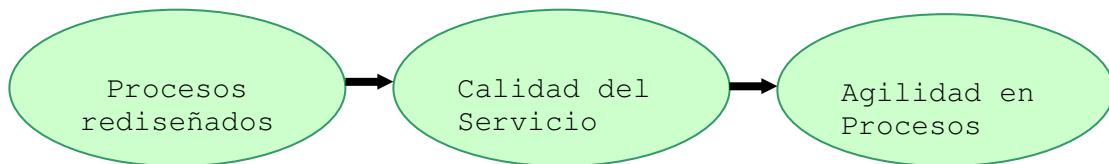
- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:**

Cualquier actuación relacionada con esta perspectiva suele incluir la formación de los empleados, es decir inversión en capacitaciones de personal. Si esta formación va acompañada de una política atractiva de incentivos, lo más normal es que los empleados generen sugerencias, sobre todo si El Laboratorio de Diagnostico alienta la puesta en marcha de grupos de mejora. Este es un proceso interactivo que fluye en todas direcciones, ya que el proceso de formulación de sugerencias es a la vez un agente que contribuye al aprendizaje y a la mejora de los incentivos de los colaboradores. La existencia de sugerencias, acompañadas de incentivos, revierte en una mayor satisfacción de los empleados, lo cual puede mejorar substancialmente la productividad:



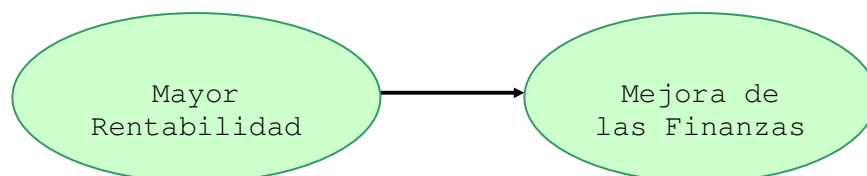
- Perspectiva de los procesos:

Las sugerencias que generan los empleados capacitados e incentivados, y las mejoras en la productividad, han de revertir en una mejora de los procesos. Esta mejora se plasma en un aumento en la calidad de los servicios prestados y las sugerencias por parte de los empleados han de servir, tanto para conseguir mayores clientes y más proveedores:



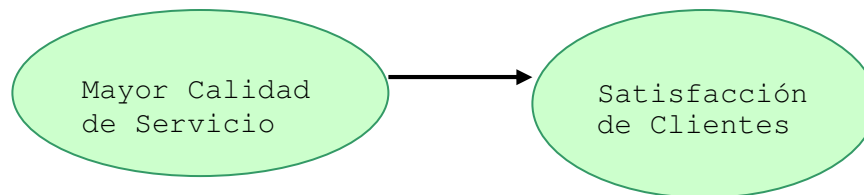
- Perspectiva financiera:

La mejora de procesos ha de revertir en una mayor eficiencia de los costes y el incremento de la rentabilidad, tendría que plasmarse en un incremento de las finanzas, todo ello, tendría que mejorar las finanzas en la empresa:



- Perspectiva de Clientes:

En la medida en que mejore la calidad de los servicios prestados por el Laboratorio, como consecuencia de los incentivos y las capacitaciones a los empleados, generará mejor calidad en el servicio y consecuentemente esto mejorará la satisfacción de los Clientes.



Los factores-claves de éxito expuestos en cada una de las cuatro perspectivas pueden expresarse de la forma en que se muestran en la figura 3. En dicha figura se ponen de manifiesto las relaciones causa-efecto entre los diversos factores-clave. A medida que se dispone de datos relativos a cada uno de los factores-clave se puede comprobar el comportamiento de cada una de ellos en función de los demás, lo que permite resaltar los que son decisivos para que el Laboratorio alcance sus objetivos.

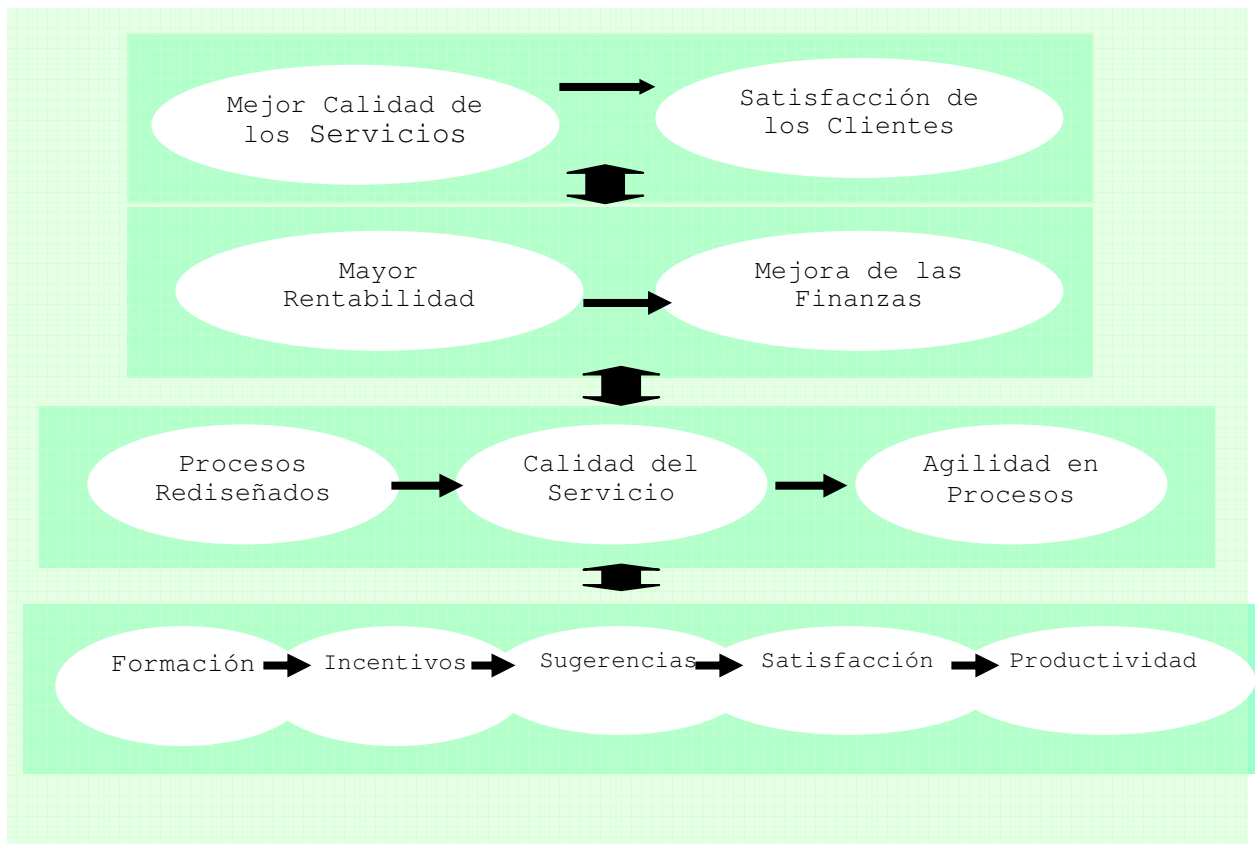


Figura 3. Ejemplo de factores-clave de éxito de Laboratorio de Diagnóstico.

3.2.4 Selección de los indicadores.

Una vez definidos los factores-claves de cada perspectiva se propondrá para cada uno de ellos uno o más indicadores que permitan medir su evolución:

- Perspectiva de los Aprendizaje y crecimiento:

Los indicadores que pueden usarse para informar de la perspectiva de los empleados son de tipo cualitativo (incentivos al personal) y de tipo cuantitativo. Estos últimos pueden ser monetarios (como el dinero invertido en capacitaciones a empleados) o no monetarios (como el número de sugerencias por empleados):

Perspectiva	Factores-clave	Indicadores propuestos
Crecimiento y Aprendizaje.	Productividad	Número de empleados por área. Rotación de empleados.
	Satisfacción	Resultados por encuestas al personal.
	Sugerencias	Numero de sugerencias entre el Numero de sugerencias aplicadas.
	Incentivos	Valor económico de los incentivos
	Formación	Invers.efectu.encapacitaciones % de empleados en que se han intervenido

-Perspectiva de los procesos internos:

De nuevo se pueden utilizar indicadores cuantitativos, tanto monetarios como no monetarios. Los indicadores monetarios se pueden citar los relacionados con los costes de calidad. Como indicadores no monetarios estarían el porcentaje de procesos rediseñados o el tiempo que dura el proceso de prestación de un determinado servicio.

Perspectiva	Factores clave	Indicadores propuestos
Procesos Internos	Agilidad en los Procesos.	Tiempo dedicado por cada cliente.
	Calidad de los servicios	Número de reclamos por parte de los clientes.
	Procesos Rediseñados	Porcentaje de Procesos que se han rediseñado.

- Perspectiva Financiera:

Los indicadores propuestos son de tipo monetario. Se puede comprobar los efectos que causan las mejoras en las perspectivas de empleados y procesos pueden producir mejoras en las finanzas.

Perspectiva	Factores clave	Indicadores propuestos
Financiera	Mejora finanzas	Costo por Servicio Costo por Cliente Incremento de ventas
	Mayor Rentabilidad	Crecimiento de Ingresos

- Perspectiva de los Clientes:

Para esta perspectiva también pueden usarse todo tipo de indicadores, desde los cualitativos (basados en sugerencias realizadas a clientes), y cuantitativos, ya sean monetarios o no monetarios.

Perspectiva	Factores clave	Indicadores propuestos
Clientes	Satisfacción Clientes	Resultados sugerencias de los Clientes. Número de reclamaciones. Encuesta de satisfacción.
	Mejoramiento de la calidad del servicio	Incremento de nuevos Clientes. Retención de clientes.

Los indicadores propuestos para cada perspectiva son los que se incluirán en el Cuadro de Mando Integral.

Una vez definidos los indicadores, se deberán formular objetivos concretos para cada uno de ellos y proponer una política.

3.2.5 Objetivos Estratégicos Propuestos Para El Laboratorio De Diagnóstico.

PERSPECTIVA FINANCIERA

- Lograr obtener resultados financieros que superen el promedio de nuestros competidores.
- Reducir los costos por servicio.
- Aumento de las Utilidades.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE.

- Atender las sugerencias hechas por los clientes.
- Lograr una superior lealtad dando soluciones a las necesidades de los clientes.
- Generar confianza en los clientes.
- Aumentar la satisfacción del cliente.
- Mejorar la satisfacción de clientes.
- Ser considerado líder en los servicios.

PERSPECTIVA INTERNA

- Identificación del mercado.
- Mejorar la calidad del servicio.
- Reducir al mínimo los problemas operativos.
- Reforzar la imagen/marca.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.

- Verificar las habilidades de los empleados mediante rotación de puestos.
- Promover un ambiente donde todos los empleados estén estimulados para invertir sus capacidades a favor de la consecución de los objetivos de la empresa.
- Mejorar la comunicación interna.
- Promover el pensamiento organizacional integrado.
- Retención del empleado.
- Actualización de los conocimientos del personal por medio de asistencia a cursos y charlas.

3.2.6 Mapa estratégico para el Laboratorio de Diagnóstico Escalón, S.A. de C.V.

El mapa estratégico (figura 4), es la manera de describir y comunicar la estrategia, siendo una de las actividades que más dedicación, esfuerzo y creatividad exige de todos los implicados, conscientes de la importancia de esta herramienta que permite establecer una relación causa-efecto que facilite la toma de decisiones a cualquier nivel. Haciendo énfasis especial en la comprensión y descripción de las relaciones causa-efecto sobre las que se basa la estrategia.

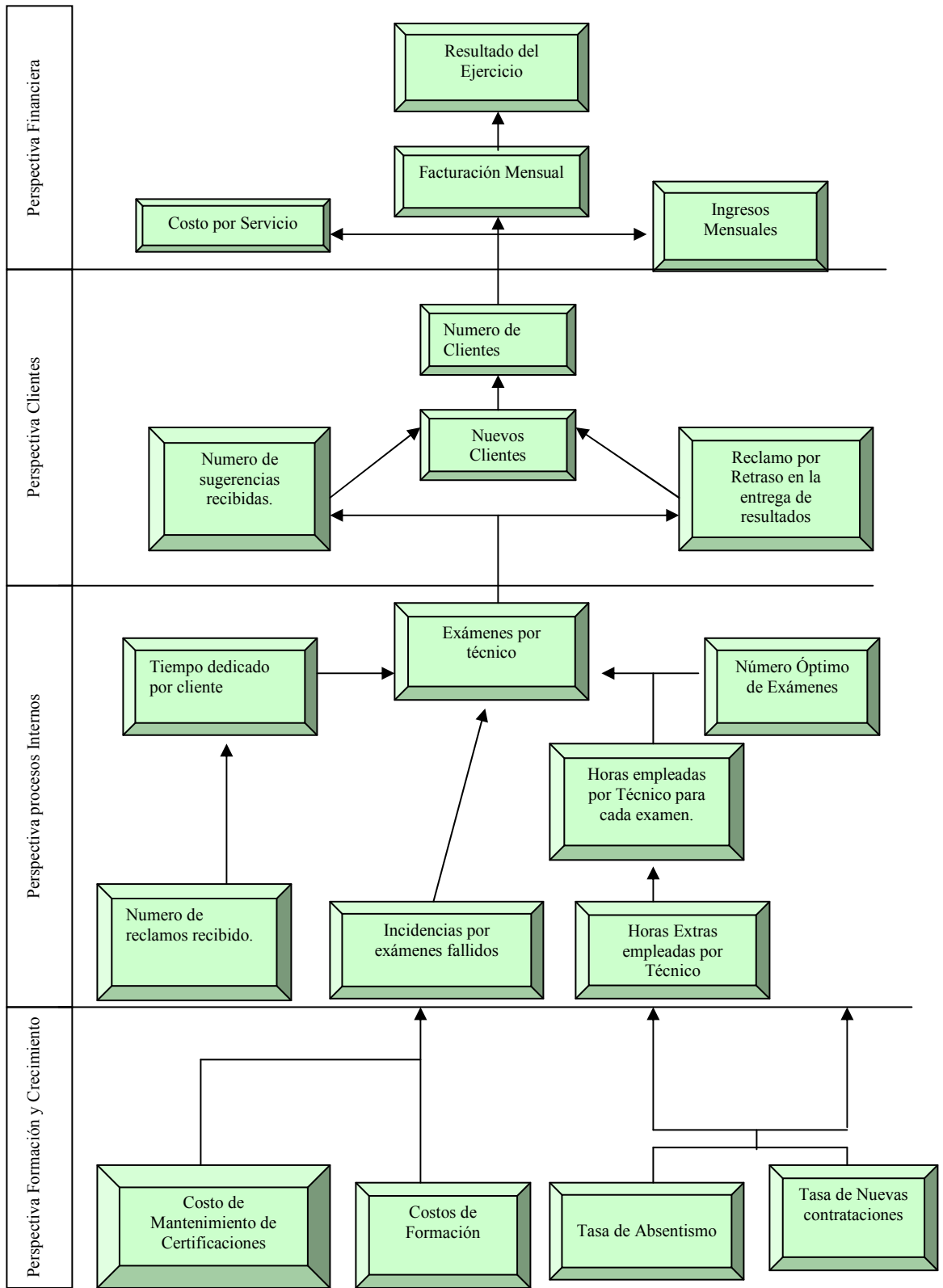


Figura 4. Mapa estratégico de Laboratorio de Diagnóstico Escalón, S.A. de C.V.

3.2.7 Desglose del cuadro de mando de Laboratorio De Diagnóstico Escalón, S.A. de C.V.

Se puede distinguir cuatro niveles diferentes en la organización de una empresa: la empresa, la unidad de negocio, el departamento o función, grupo de trabajo. Dado que uno de los propósitos del cuadro de mando es hacer que los empleados vean claramente de qué forma la visión de la empresa y sus metas generales afectan las operaciones de todos los días.

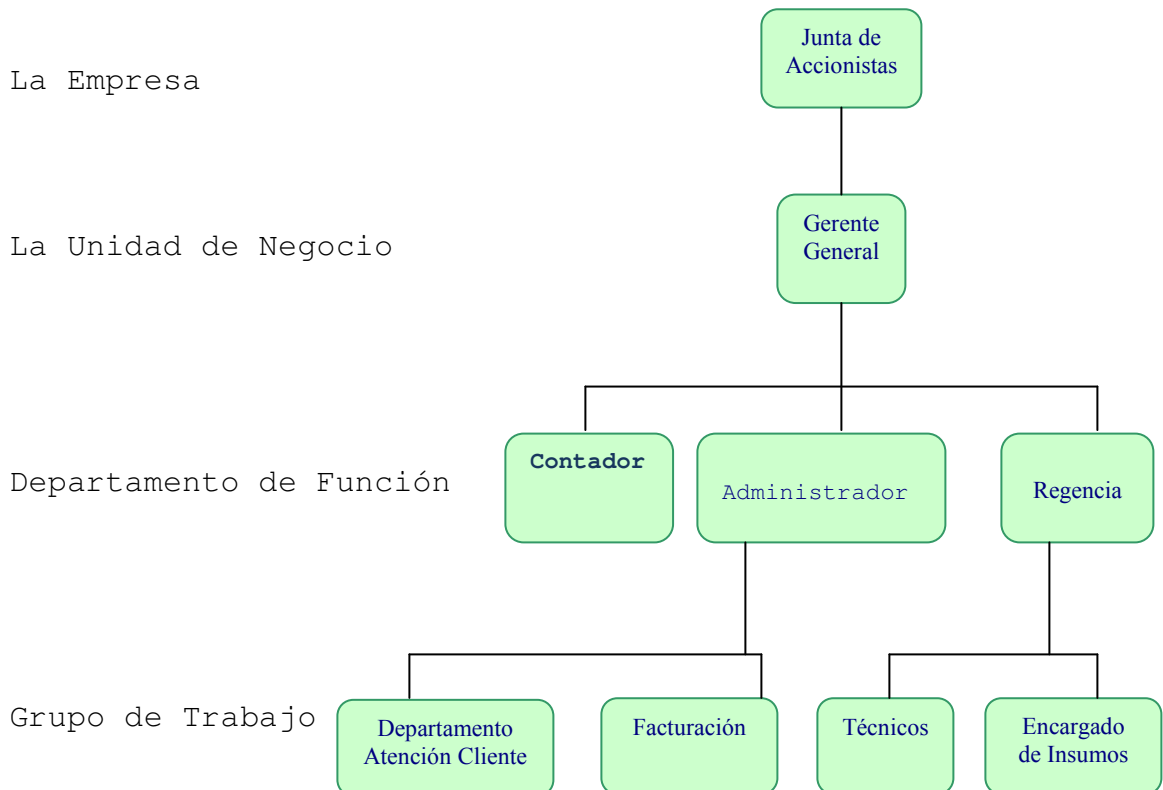


Figura 5. Consolidación de los Cuadro de Mando Integral en los Distintos Niveles de Laboratorio de Diagnóstico Escalón, S.A. de C.V.

3.2.8 Formulación de Metas Y plan de Acción

Formulación de Metas

Se deben formular metas para cada indicador que se use. Una empresa necesita metas a corto y a largo plazo para poder medir su marcha de forma continua y llevar a cabo las acciones correctivas necesarias a tiempo. Es esencial que estas metas sean coherentes con la visión global y la estrategia general, y que no entren en conflicto entre sí. Por esta razón, deben alinearse tanto horizontal como verticalmente. También es importante crear un proceso para especificar las responsabilidades de fijar metas y para medir los resultados.

Cada meta requiere de una definición del plazo límite para ser alcanzadas y estas deben ser retadoras y buscar ir más allá de lo que hace el LABORATORIO DE DIAGNÓSTICO ESCALÓN, SA DE CV en la actualidad.

Tomando como ejemplo los indicadores mencionados anteriormente, las metas pueden ser:

Si el logro es arriba del 90%, el nivel es excelente y se representa con el color verde.

Si el logro es superior al 70% pero inferior al 90%, es un nivel aceptable, y es representado con el color amarillo.

Si el logro es inferior a 70%, el nivel es mínimo y se representa con un color rojo.

En otras palabras:

Meta	VERDE	Éxito
Precaución	AMARILLO	Estándar
Peligro	ROJO	A Mejorar

Desarrollo del Plan de Acción.

Finalmente, para completar el cuadro de mando, también debemos especificar los pasos que se han de dar para alcanzar las metas y la visión establecidas.

Destacar que sólo cuando el cuadro de mando ha pasado a ser una parte dinámica y funcional de la actividad diaria de la empresa se puede decir que su introducción ya es completa.

PERSPECTIVAS	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	INDICADORES	ESTADO	META Año 2007	REAL Año 2007	COMPARATIVO Año 2006	PLAN DE ACCION	FORMULAS (Año Real 2007 / Meta 2007)= Crecimiento Logrado	INTERPRETACIÓN
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE Retener al personal con potencia	Productividad	Número de empleados por área y costo que cumplen rendimiento mínimo.		20	18	12	Seguimiento a empleados.	$18/20 = 0.90$	Se determino que la información obtenida se encuentra arriba del 90% de la meta establecida, lo que indica que darle seguimiento a la actividad que realizan los empleados en excelente.
		Rotación de empleados.		50%	40%	10%	Rotación de empleados a distintas áreas para verificar sus habilidades y competencias.	$40\%/50\% = 0.80$	Al evaluar la información se determino que se encuentra arriba del 70% de la meta establecida, lo que significa que realizar rotación de empleados es una buena estrategia para el laboratorio clínico.
	Satisfacción	Resultados por encuestas al personal: - Numero de empleados que alcanzan los objetivos del programa propuesto / total de empleados inscritos en los programas.		100%	80%	75%	Reuniones bimestrales con el personal para debatir ideas innovadoras que ellos aportan.	$80\%/100\% = 0.80$	Se determino que la información obtenida se encuentra arriba del 70% de la meta establecida, lo que nos indica que las reuniones realizas bimestrales son bastante útiles.
	Sugerencias	Numero de sugerencias aplicadas.		2	2	0	Mejora de Comunicación entre áreas por medio de intercambios de novedades e informes por la intranet.	$2/2 = 1$	Al analizar la información el resultado determino que se encuentra arriba del 90% de la meta establecida, lo que indica que la comunicación entre áreas por medio del intercambio de novedades es excelente.
	Incentivos	Valor económico de los incentivos: % personas que alcanzan la meta establecida / Total de Empleados.		70%	50%	35%	Programa de Incentivos "El Mejor empleado"	$50\%/70\% = 0.7143$	Al evaluar los resultados se observo que se encuentra arriba del 70% de la meta establecida, lo que significa que el programa de incentivos al mejor empleado es buena.
	Formación	Inversión efectuada en capacitaciones.		80%	70%	50%	Incremento de empleados enviados a capacitaciones.	$70\%/80\% = 0.875$	Se determino que la información obtenida se encuentra arriba del 70% de la meta establecida, lo que indica que el incremento de empleados enviados a capacitaciones funciona bien.

LABORATORIO DE DIAGNOSTICÓ ESCALON, S.A. DE C.V.

INFORME DE LAS METAS A CORTO Y LARGO PLAZO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

PERSPECTIVAS	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	INDICADORES	ESTADO	META Año 2007	REAL Año 2007	COMPARATIVO Año 2006	PLAN DE ACCION	FORMULAS (Año Real 2007 / Meta 2007) = Crecimiento Logrado	INTERPRETACION
CLIENTE Propósito de valor para los clientes	Satisfacción Clientes	Sugerencias de los Clientes.		25	20	15	Incentivar a los clientes para llenar formularios de sugerencias.	$20/25 = 0.80$	Al evaluar se determino que el resultado se encuentra arriba del 70% de la meta establecida, esto significa que incentivar al cliente a llenar los formularios es buena estrategia.
		Encuesta de satisfacción.		80%	75%	60%	Cumplimiento de la misión laboratorio	$75\%/80\% = 0.9375$	El resultado obtenido se encuentra arriba del 90% lo que quiere decir que se esta cumpliendo la misión de la empresa en cuanto a satisfacción del cliente.
	Mejoramiento de la calidad del servicio	Incremento de nuevos Clientes.		60%	70%	50%	Promoción de los servicios por medio de carteles y otros medios.	$70\%/60\% = 1.1666$	Al evaluar la información se pudo determinar que los resultados obtenidos fueron superior al 90% de la meta establecida lo que nos indica que las promociones por medio de carteles u otros medios son excelentes para el incremento de los clientes.
		Retención de clientes.		80%	65%	60%	Programas de seguimientos a clientes claves (Hospitales).	$65\%/80\% = 0.8125$	La información determina que el resultado esta arriba del 70% de la meta establecida lo que significa que es importante darle seguimientos a los clientes claves.
FINANCIERA Crear ganancias indirectas para la institución	Mejora finanzas	% de cumplimiento presupuestario		100%	90%	80%	Asesoramiento e Interventoria	$90\%/100\% = 0.90$	Al analizar este aspecto se encontró que estaba arriba del 90% de la meta establecida lo que significa que el asesoramiento e interventoria del laboratorio clínico es excelente para el porcentaje del cumplimiento presupuestario.
		Incremento de ventas:		20%	22%	7%	Promociones y descuentos en servicios prestados.	$22\%/20\% = 1.10$	Al evaluar la información se observa que hay una incidencia arriba del 90% de la meta establecida lo que indica que las promociones y descuentos a nuestros clientes son excelentes para el incremento de las ventas.
	Mayor Rentabilidad	Crecimiento de Otros Ingresos : -Alquileres locales y equipo -Venta de materiales y equipo de laboratorio obsoletos		15%	22%	7%	Innovación de nuevos servicios	$22\%/15\% = 1.4666$	Al realizar el análisis de la información obtenida se observo que se encuentra arriba del 90% del la meta establecida lo que significa que la innovación de nuevos servicios es excelente para las ventas del laboratorio clínico.

LABORATORIO DE DIAGNOSTICO ESCALON, S.A. DE C.V.

INFORME DE LAS METAS A CORTO Y LARGO LAZO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

PERFECTIVAS	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	INDICADORES	ESTADO	META Año 2007	REAL Año 2007	COMPARATIVO Año 2006	PLAN DE ACCION	FORMULAS (Año Real 2007 / Meta 2007)= Crecimiento Logrado	INTERPRETACIÓN
PROCESOS INTERNOS Mejora continua de la cadena de procesos	Agilidad en los Procesos.	Tiempo dedicado por cada cliente.		20 mm	25 mm	35 mm	Adquisición de nuevas tecnologías en equipos.	$25\text{mm}/20\text{mm} = 1.25$	Al analizar este resultado se determino que se encuentra abajo del 70% de la meta establecida lo que significa que el tiempo por cada cliente es demasiado y se necesita mejorar.
	Calidad de los servicios	Número de reclamos por parte de los clientes.		7	5	10	Formación programa atención al cliente.	$5/7 = 0.7143$	Al evaluar la información se determino esta se encuentra arriba del 70% lo que significa que la formación de programas en atención a clientes es buena pero se puede mejorar.
	Procesos Rediseñados	Porcentaje de Procesos que se han rediseñado.		75%	60%	40%	Análisis y diseños de nuevos sistemas.	$60\%/75\% = 0.80$	Al analizar los datos obtenidos se observo que se encuentra arriba del 70% de la meta establecida, lo que nos indica que el análisis y diseños de nuevos sistemas es útil para el laboratorio clínico.

CAPITULO IV

IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

Al haber finalizado el presente trabajo es importante señalar algunas situaciones primordiales que deben ser tomadas en cuenta por las empresas en la implantación del "Reconocimiento, Medición y Aplicación del Capital Intelectual en las Empresas de Servicio dedicadas al Laboratorio Clínico según modelo de Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)".

El concepto de cuadro demando integral por si solo no es garantía de éxito, la gran fuerza del concepto radica en el propio proceso de crear un cuadro de mando en el que se pretende traducir la estrategia, misión y visión del conjunto de indicadores de la empresa en una forma mas efectiva; es decir obtener el apoyo por parte de sus máximos responsables, tener un equipo base de trabajo con poder formal y comunicación en todos los niveles de la organización.

Por lo anteriormente expuesto se Concluye y/o Recomienda lo siguiente:

- El Cuadro de Mando Integral va mas allá de un clásico cuadro de mando, ya que pretende traducir la estrategia, misión, Visión, valores y objetivos estratégicos en un conjunto de indicadores que informan los aspectos más relevante sobre los principales factores que puedan llevar a la consecución de los objetivos de los laboratorios clínicos o empresas.

- El Cuadro de Mando Integral pretende identificar el diseño de un plan estratégico, en una de las principales contribuciones de este instrumento; es decir identificando las relaciones causa-efecto que provocan los resultados obtenidos al aplicarlas en la administración de los Laboratorios Clínicos o Empresas.

- El Modelo Cuadro de mando Integral debe ser un instrumento que simplifique, mejore la planificación y gestión de las perspectivas Clientes, Financiera, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento, a través de clarificar el modelo utilizado y así contribuir a mejorar la eficacia, la eficiencia y calidad del laboratorio clínico u empresa.

- El modelo Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), también es muy útil para comunicar todo tipo de estrategias a los laboratorios clínicos o empresas y tener presente todos los recursos necesarios para diferenciar todo tipo de presupuesto operativo, presupuesto de inversiones y otros tipos de presupuestos utilizados en el modelo.

4.2 RECOMENDACIONES

- El laboratorio clínico o las empresas que utilicen el modelo de Cuadro de Mando Integral debe de considerar que el punto de inicio es formular la Misión, Visión, valores y objetivos estratégicos que puedan ayudar a aportar ventajas importantes en la identificación de factores claves para alcanzar el éxito de la organización.
- Todo tipo de empresa o Laboratorios Clínicos que no poseen un diseño de plan estratégico, pueden iniciar con el modelo Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral), ya que es uno de los modelos que identifican las relaciones causa-efecto que provocan información relevante sobre los principales factores que llevan al logro de los objetivos de la organización.

- Para utilizar este modelo Los laboratorios clínicos o empresas, deberán tener presente las cuatro perspectivas del Modelo de Cuadro de mando Integral (Clientes, Financiera, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento), ya que es la base fundamental para que una organización pueda obtener una mayor productividad en la implantación utilizada. Generalmente en poco tiempo pueden llegar a obtener los primeros resultados de alta visibilidad.

- Además es de enfatiza que los laboratorios clínicos o empresa que deseen implantar el modelo Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), deberán tener presente todos los recursos necesarios para un buen desarrollo de las iniciativas estratégicas, es decir diferenciar todo tipo de presupuesto operativo, presupuesto de inversiones y otros tipos de presupuestos que la empresa pueda utilizar y no involucrarlas en el cumplimiento de las iniciativas estratégicas utilizadas en el modelo.

BIBLIOGRAFIA.

Kieso y Weygandt, segunda Edición, Contabilidad Intermedia.

Schmelkes Corina, Segunda Edición, Manual para presentación de anteproyectos e informes de investigación.

Nevado Peña Domingo, López Ruiz Victor Raúl, El Capital Intelectual Valoración y Medición, Editorial Pearson Educación, S.A.

Drogonetti y Roos, (www.Gestiondelconocimiento.co)1998 “El Capital Intelectual”

Hernández Sampieri Roberto, MC Graw Hill 1997, “Metodología de la Investigación”

Instructivo General para la Presentación del Anteproyecto del Trabajo de Graduación.

Cocar Romano Lic. Orlando, Enfoque práctico y Metodología de la Investigación.

Edvinsson Leif y S. Malone Michael, El Capital intelectual, Grupo Editorial Norma, Barcelona.

Flores Rodríguez Maritza, Enero 2000, Ensayo análisis del Manejo del Capital Intelectual en la Empresa Salvadoreña.

Monterroza González José Ángel, Septiembre 2003, Diseño de
Procedimientos para la Auditoria del capital Relacional,
Tesis.

Normas Internacionales de Contabilidad (No. 38).

de Gregori Waldemar, Volpato Evilacio, Capital Intelectual
Administración Sistemática, editorial Mc Graw Hill

ANEXOS

ESTADOS FINANCIERO

ENCUESTAS

LABORATORIO DE DIAGNOSTICO ESCALON, S.A. DE C.V.
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE
US DOLARES

	2007	2006
ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE	\$ 510,261	\$ 369,899
Efectivo y Equivalentes	249,936	79,688
Cuentas por Cobrar	8,342	12,479
Partes Relacionadas Deudoras	226,988	247,302
Deudores Varios	2,033	3,230
Existencia de Materiales	22,131	22,198
Gastos Anticipados	831	5,002
 ACTIVO NO CORRIENTE	 \$ 143,213	 \$ 158,872
Propiedad, Planta y Equipo	164,979	272,924
Depreciación Acumulada	(21,766)	(114,052)
 TOTAL ACTIVO	 \$ <u>653,474</u>	 \$ <u>528,771</u>
PASIVO Y PATRIMONIO		
PASIVO CORRIENTE	\$ 199,618	\$ 154,490
Cuentas por Pagar	147,001	109,596
Partes Relacionadas Acreedoras	21,985	15,950
Otros Pasivos Corrientes	46	-
Obligaciones a Corto Plazo	30,586	28,944
 PASIVO NO CORRIENTE	 \$ 66,564	 \$ 97,063
Obligaciones a Largo Plazo	66,564	97,063
 PATRIMONIO	 \$ 387,292	 \$ 277,218
Capital Social	41,041	41,041
Reserva Legal	8,208	8,208
Utilidades Retenidas	338,043	227,969
 TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	 \$ <u>653,474</u>	 \$ <u>528,771</u>

Representante Legal

Contador

Auditores

LABORATORIO DE DIAGNOSTICO ESCALON S.A. DE C.V.
 ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE
 US DOLARES

	2007	2006
PRODUCTOS DE OPERACIÓN	\$ <u>987,257</u>	\$ <u>811,327</u>
Venta por Servicios	987,257	811,327
 COSTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN	 \$ <u>538,620</u>	 \$ <u>509,148</u>
Costos de Servicios	348,823	339,474
Gastos de Venta	113,834	95,481
Gastos de Administración	68,711	65,499
Gastos Financieros	7,252	8,694
 UTILIDAD DE OPERACIÓN	 \$ <u>448,637</u>	 \$ <u>302,179</u>
 OTROS PRODUCTOS	 \$ <u>186</u>	 \$ <u>321</u>
Ingresos Varios	186	321
 UTILIDAD DEL EJERCICIO	 \$ <u>448,823</u>	 \$ <u>302,500</u>
Menos:		
Impuesto Sobre la Renta	113,028	76,778
 UTILIDAD A DISTRIBUIR	 \$ <u><u>335,795</u></u>	 \$ <u><u>225,722</u></u>

 Representante Legal

 Contador

 Auditores

LABORATORIO DE DIAGNOSTICO ESCALON, S.A. DE C.V.
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO
US DOLARES

	<u>2007</u>	<u>2006</u>
I. Flujo de efectivo provisto por actividades de operación		
Utilidad del ejercicio	\$ 335,795	\$ 225,722
Ajustes para conciliar la utilidad neta con el efectivo neto provisto por las operaciones		
Depreciación	17,422	35,629
(Aumento) Disminución en Cuentas por Cobrar	4,137	(1,795)
(Aumento) Disminución en Deudores Varios	1,197	695
(Aumento) Disminución en Existencia de Materiales	67	(12,607)
(Aumento) Disminución en Gastos Anticipados	4,171	(550)
(Aumento) Disminución en Gastos Preoperativos	-	4,998
Aumento (Disminución) en Cuentas por Pagar	37,405	21,772
Aumento (Disminución) en Otros Pasivos	46	-
Efectivo neto provisto por (usado) en las operaciones	\$ <u>400,240</u>	\$ <u>273,864</u>
II. Flujo neto de efectivo provisto en actividades de inversión		
Adiciones Propiedad Planta y Equipo	\$ <u>(1,763)</u>	\$ <u>(2,073)</u>
Efectivo neto provisto por (usado) en actividades de inversión	\$ <u>(1,763)</u>	\$ <u>(2,073)</u>
III. Flujo de efectivo provistos por actividades de financiamiento		
Pago de Préstamos Bancarios	\$ (28,857)	\$ (28,700)
(Aumento) Disminución en Partes Relacionadas Deudoras	20,314	6,068
Aumento (Disminución) en Partes Relacionadas Acreedoras	6,035	701
Pago de Dividendos	<u>(225,721)</u>	<u>(213,812)</u>
Efectivo neto provistos por (usado) en actividades de financiamiento	\$ <u>(228,229)</u>	\$ <u>(235,743)</u>
Aumento (disminución) del efectivo	\$ <u>170,248</u>	\$ <u>36,048</u>
IV. Efectivo en Caja		
Efectivo al inicio del ejercicio	\$ 79,688	\$ 43,640
Efectivo al final del ejercicio	<u>249,936</u>	<u>79,688</u>
Aumento (disminución) del efectivo	\$ <u>170,248</u>	\$ <u>36,048</u>

Representante Legal

Contador

Audidores

LABORATORIO DE DIAGNOSTICO ESCALON, S.A. DE C.V.
ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO EJERCICIO 2007
(US DOLARES)

	CAPITAL SOCIAL	RESERVA LEGAL	UTILIDADES RETENIDAS	TOTAL
Saldo al 31 de diciembre de 2006	\$ 41,041	\$ 8,208	\$ 227,969	\$ 277,218
Utilidad del ejercicio	-	-	335,795	335,795
Distribucion de utilidades	-	-	(225,721)	(225,721)
Saldo al 31 de diciembre de 2007	<u>\$ 41,041</u>	<u>\$ 8,208</u>	<u>\$ 338,043</u>	<u>\$ 387,292</u>

Representante Legal

Contador

Auditores



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA

Encuesta

La presente encuesta esta elaborada con el fin de recopilar información para sustentar el trabajo de graduación denominado "Reconocimiento, Medición y Aplicación del Capital Intelectual en las Empresas de Servicio Dedicadas al Laboratorio Clínico según modelo de Cuadro de Mando Integral", por lo que se solicita su valiosa colaboración proporcionando la información requerida en el siguiente cuestionario.

Dicha información será estrictamente confidencial y sólo para fines metodológicos.

El objetivo de esta encuesta es recopilar información para conocer la importancia que tiene la aplicación de criterios de identificación, medición y control de los activos intangibles como parte del capital intelectual, en las empresas dedicadas al laboratorio clínico, lo cual permitirá tener mayores elementos en la elaboración del desarrollo del trabajo de graduación.

Indicaciones: a continuación se presentan preguntas que requieren complete cuando sea necesario y que marque con una "X" dentro del paréntesis para cada caso según corresponda.

1.- ¿Cual es el cargo que desempeña dentro de la empresa?

Objetivo:

Confirmar que la información obtenida proceda de las unidades de observación establecidas en la investigación.

2.- De los activos intangibles que se detallan a continuación
¿Cuales son aplicables en esta empresa?

- a) Indicadores de la rentabilidad Si ()
- b) Indicadores de satisfacción de Clientes Si ()
- c) Procesos Internos Si ()
- d) El aprendizaje y crecimiento de los Empleados Si ()

Objetivo:

Verificar el grado de importancia que tienen en la empresa los activos intangibles que forman parte del capital intelectual según modelo The Balanced Scorecard.

3.- ¿De los modelos de medición del capital intelectual que se presentan a continuación cuales son los que conoce?

- Cuadro de Mando Integral ()
- Navigator Scandia ()
- Modelo de la Empresa Celimi ()
- Modelo Intelect ()
- Ninguno ()

Objetivo:

Verificar el grado de conocimiento que tienen en la empresa sobre los modelos existentes

4.- ¿La rentabilidad de su empresa es medida de acuerdo a indicadores financieros?

Si () No ()

Si su respuesta es negativa favor pasar a la pregunta 6

Objetivo:

Establecer si la rentabilidad de la empresa es medida de acuerdo a indicadores financiera.

5.- Si su respuesta fue afirmativa, cual es el indicador que utilizan en su empresa:

- a) Ingresos ()
- b) Rendimiento de Capital empleado ()
- c) Crecimiento de las Ventas ()
- d) Ninguno ()

Objetivo:

Determinar el indicador financiero utilizado en la empresa.

6.- Que estrategias financieras son aplicadas en la empresa:

- a) Crecimiento o expansión ()
- b) Mantenimiento o sostenibilidad ()
- c) Madurez o recolección ()
- d) No aplican ()

Objetivo:

Determinar si se esta utilizando una estrategia con el fin de mejorar la situación financiera de la empresa.

7.- De las estrategias que se presentan a continuación para mantener satisfecho al cliente cuales son las que se utilizan en su empresa.

- a) Liderazgo de productos ()
- b) Cercanías con el cliente ()
- c) Excelencia operativa ()
- d) No se utiliza ninguna ()

Objetivo:

Conocer si se están poniendo en práctica las estrategias adecuadas para mantener satisfechos a los clientes.

8.- ¿Entre de los indicadores que sirven para medir la satisfacción del cliente cuales son utilizados en su empresa?

- a) Tiempo ()
- b) Calidad ()
- c) Precio ()

otros_____

Objetivo:

Conocer los indicadores que las empresas puedan usar para desarrollar mediciones de la perspectiva del cliente.

9.- ¿Son aceptadas las sugerencias de los clientes en su empresa?

Si () No ()

Objetivo:

Conocer si las sugerencias de los clientes son aceptadas en la empresa.

10.- Si su respuesta es afirmativa. ¿Cuenta su empresa con un Departamento o Unidad que de seguimiento a los comentarios o sugerencias de los clientes?

Si () No ()

Objetivo:

Establecer si la empresa cuenta con un departamento encargado de verificar el grado de satisfacción de los clientes.

11.- Cuáles estrategias de procesos internos utiliza la empresa en las actividades a que se dedica.

a) Proceso de Innovación ()

b) Procesos Operativos ()

c) Servicios de Ventas ()

otros _____

Objetivo:

Determinar las estrategias internas que son utilizadas en la empresa.

12.- ¿De que forma se verifica el cumplimiento de los procesos internos establecidos por la administración por cada área o departamento de la empresa?

Objetivo: Identificar la forma en que la empresa verifica el cumplimiento de las políticas, funciones y procedimientos internos establecidos.

13.- Que aspectos se consideran importantes en el desarrollo del servicio al cliente:

- a) Clima laboral, incentivos motivación formación, ()
- b) Tecnología y sistemas de información ()
- c) Competencias y Conocimientos ()
- d) Alianza estratégicas con otros Proveedores ()

Objetivo:

Determinar que tan importante es que la empresa posea procesos que faciliten la atención al cliente.

14.- Con que frecuencia se realizan capacitaciones para el buen desempeño del personal:

- a) Mensual ()
- b) Trimestral ()
- c) Semestral ()
- d) Anual ()
- e) Otros ()
- f) No se realizan ()

Objetivo: Conocer la frecuencia de las capacitaciones

15.- ¿Como son consideradas contablemente Las erogaciones realizadas en concepto de capacitaciones?

a) Costo ()

b) Gasto ()

C) Inversión ()

Objetivo:

Determinar el tratamiento contable para las erogaciones por capacitación de empleados.

16.- ¿Destina la empresa un porcentaje de presupuesto para promocionar, desarrollar, incentivar o motivar al personal?

Si () No ()

¿Cuáles?

Objetivo:

Conocer de qué manera el personal de la empresa es incentivado y cuanto es el porcentaje del presupuesto utilizado.

17.- ¿Qué tipos de incentivos posee la empresa para motiva al personal que labora en ella?

Objetivo:

Es conocer si la empresa les da algunos incentivos para motivar al a su personal para que laboren mejor.

18.- Considerando los beneficios que proporciona el modelo de Cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard), estaría su empresa dispuesta a utilizarlo, para el cálculo y la determinación financiera y contable del Capital Intelectual.

Si () No ()

Objetivo:

Conocer si la empresa encuestada esta en la disposición de conocer mas acerca del desarrollo del modelo para el calculo y la determinación financiera.

19.- ¿Considera que un manual que contenga los procedimientos para aplicar el modelo de cuadro de mando integral (Balanced Scorecard, seria de utilidad en su empresa?

Si () No ()

Objetivo:

Conocer si la empresa considera necesario un manual para la aplicación del modelo cuadro de mando integral (Balanced Scorecard).