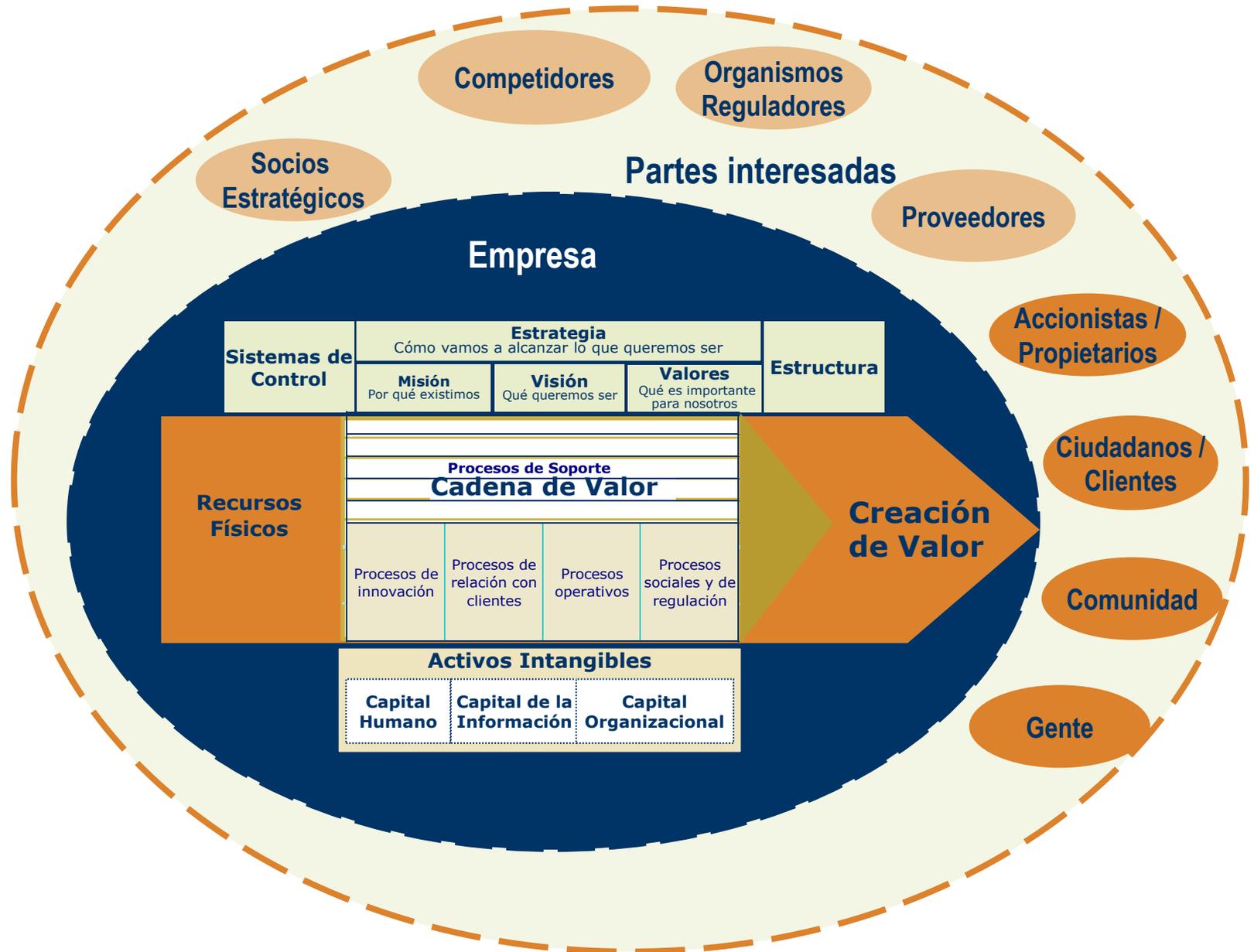


Generación de valor



La empresa de valor



Las empresas de valor reconocen que **personal** destacado y con posibilidades de tomar decisiones satisfaciendo las necesidades de los **clientes** conducirá a beneficios de largo plazo que recompensará a los **accionistas**

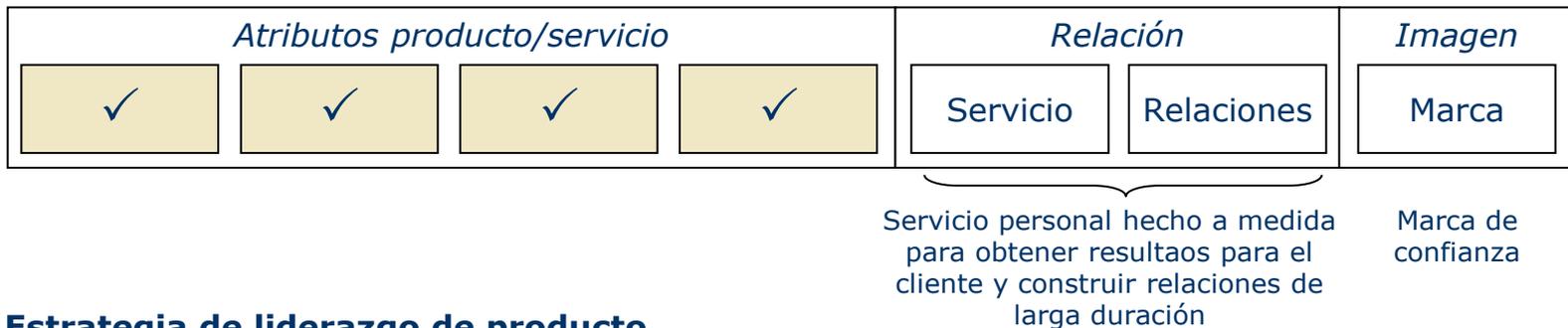
Gestión de relaciones con el cliente

La propuesta de Valor para el cliente

Estrategia de excelencia operativa



Estrategia intimidad cliente



Estrategia de liderazgo de producto



Diferenciador
 Calificador

Fuente: The Strategy Focused Organization, Kaplan y Norton

Gestión de los procesos internos

Identificación de procesos internos estratégicos



Fuente: Adaptado The Strategy Focused Organization, Kaplan y Norton



Prácticas estratégicas



Cumplir requisitos básicos

Papel de los Activos “intangibles” en la generación de valor – Ratio Precio/valor libros (tangible)

■ S&P 500: 2,84	(65%)
■ Wal-mart: 3,06	(67%)
■ Google: 5,01	(80%)
■ Apple: 5,81	(83%)
■ Energía: 1,33	(25%)
■ Industria financiera: 1,37	(27%)
■ Telecomunicaciones: 3,23	(69%)
■ Tecnología: 3,73	(73%)
■ Consumo: 3,68 – 4,73	(73-79%)

Valor de los activos intangibles

- Creación de valor es indirecta (necesidad de Mapas estratégicos)
- Valor es contextual
- Valor es potencial
- Valor de los activos se genera cuando están “integrados”
- Volatilidad de los activos intangibles

¿Qué son los Activos Intangibles?

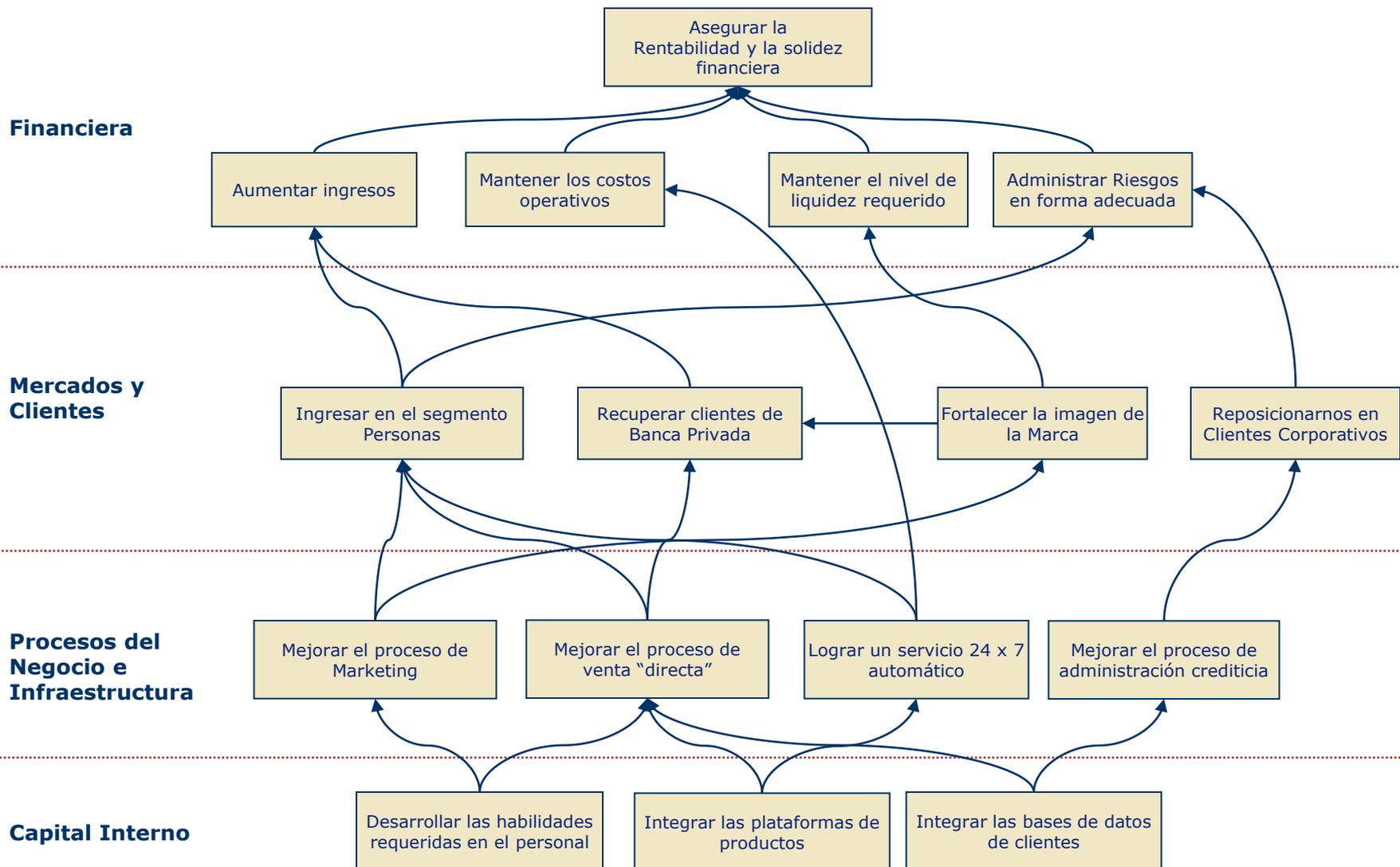
Tres categorías de Activos Intangibles

Capital Humano	Capital de la Información	Capital Organizacional
<ul style="list-style-type: none">•Habilidades•Talentos•Conocimiento•Relaciones con los Clientes	<ul style="list-style-type: none">•Bases de datos•Información de los Clientes•Sistemas de información•Redes e infraestructura tecnológica	<ul style="list-style-type: none">•Cultura•Liderazgo•Trabajo en equipo•Gestión del conocimiento

Fuente: Adaptado por Deloitte en base al libro: Mapas Estratégicos, Kaplan y Norton

Mapa Estratégico de una Institución Financiera

EJEMPLO



Fuente: Deloitte

Generación de valor



Perspectiva Financiera



Perspectiva Clientes



Perspectiva Procesos Internos



Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento



Fuente: Strategy Maps – Kaplan y Norton

Impactos

- Necesidad de mayor información
- Cuadro de Mando – Mapa estratégico:
- Medición del valor para accionista, cliente, gente, sociedad, etc.
- Memoria responsabilidad social
- Información sobre activos intangibles

“Lo que no se mide, no se controla”

“Lo que se logra medir se hace ... midamos todo lo que importa”