

Contenido

Presentación	13
Introducción	15
Capítulo 1. Cómo diseñar, ejecutar y afinar el Balanced ScoreCard	21
1. ¿Cuál es el propósito del Balanced Scorecard o Tablero de Gestión Estratégica?	22
2. ¿Qué se mide o qué se evalúa?	22
3. ¿Con qué medir y cómo deducir el medidor?	24
4. Tipos de indicadores	26
5. ¿Qué es el Balanced ScoreCard o Tablero de Gestión Estratégica?	28
6. ¿Por qué en la actualidad es una herramienta clave?	28
7. Perspectivas del Tablero de Gestión Estratégica	30
8. Perspectivas adicionales del Tablero de Gestión Estratégica	33
9. Procedimiento de construcción, implantación y control del Tablero de Gestión Estratégica	34
10. Enlace de los tejidos del Tablero de Gestión Estratégica	46
11. La construcción del Tablero de Gestión Estratégica como oportunidad para integrar los sistemas de gestión	47
Capítulo 2. Definición de la meta nuclear del Tablero de Gestión Estratégica	53
1. Diferencia entre objetivo y meta	54
2. Dedución de la función esencial y de la primera perspectiva del Tablero de Gestión Estratégica	61
3. Dedución de la meta nuclear	63
3.1. El método directo para deducir la meta nuclear inicial	65
3.2. El método de tormenta de metas para afinar y definir la meta nuclear	66
3.2.1. Dimensiones para la deducción de metas en las unidades estratégicas	73
3.2.2. Dimensiones para la deducción de metas corporativas	78
3.3. El método de los para qué sucesivos para afinar y definir la meta nuclear	80
4. Definición de las metas nucleares (caso Clínica Tres Marías)	84
4.1. Meta nuclear corporativa	85
4.2. Meta nuclear de una unidad estratégica	90

Capítulo 3. Identificación de los cuellos de botella y los tapones	97
1. Cómo descubrir los cuellos de botella	98
1.1. El método inmediato	100
1.2. El método «¿De qué depende?»	101
1.2.1. Desagregar la meta en función de los indicadores específicos que comprende	101
1.2.2. Establecer objetivos con relación a cada indicador específico	107
1.2.3. Otorgar un peso a cada indicador específico y/o determinar los factores involucrados en el logro del objetivo de cada indicador específico	109
1.2.4. Jerarquizar y asignar un peso a cada factor y/o decidir qué se desea lograr o estimar la tendencia del factor involucrado	112
1.2.5. Descubrir los cuellos de botella	116
1.3. El método <i>why why</i>	130
1.3.1. Señalar el problema inicial y colocarlo en un rectángulo u otra figura	130
1.3.2. Encontrar respuestas a las preguntas «¿por qué?» relacionadas con el problema inicial	130
1.3.3. Continuar con la búsqueda de respuestas a las preguntas sucesivas «¿por qué?» hasta hallar los cuellos de botella	133
1.4. El método causa-efecto	133
2. El tejido de restricciones e identificación de los tapones	135
3. Construcción del tejido de restricciones (caso Clínica Tres Marías)	140
3.1. En la unidad estratégica	140
3.2. En el ámbito corporativo	141
Apéndice: Cuatro ejemplos de aplicación del método «¿de qué depende?» para identificar los cuellos de botella	145
Capítulo 4. Modelos estratégicos	155
1. Trinidad de factores que perfilan una estrategia	157
2. Modelos estratégicos en el nivel de unidad estratégica	158
2.1. Estrategias para superar los tapones y los cuellos de botella parciales	159
2.2. Estrategia elemental	160
2.3. Estrategias genéricas	162
2.4. Cartera producto-concepto-mercado-posicionamiento (PCMP)	163
2.5. Estrategias de crecimiento intensivo	164
2.6. El modelo de Philip Kotler y reparos en su aplicación	165
2.7. El cuadrado estratégico	168
2.8. La trinidad de disciplinas de gestión	169
2.9. Cuatro rutas hacia la ventaja estratégica	170
2.10. Estrategias de innovación	171
2.11. Estrategias enfocadas en el valor	172
2.12. Innovación conceptual de los negocios	173
2.13. Estrategias para cambiar las reglas de juego	175
2.14. Estrategias frente a la visión del futuro	175

2.15. La estrategia del océano azul	176
2.16. Estrategia evolutiva al estilo de Harry Potter	179
3. Cómo facilitar la deducción de estrategias en el nivel de unidad estratégica	180
4. Modelos estratégicos corporativos	181
4.1. Planes alternativos y de contingencia	182
4.2. Estrategia dinámica de cartera	182
4.3. Estrategias de crecimiento	184
4.4. El arte de la guerra	185
4.5. Apalancamiento de recursos	186
4.6. Creación y desarrollo de capacidades clave	187
4.7. Estrategias de creación de valor a partir de los activos tangibles	197
4.8. Estrategias de impulso del valor de los intangibles	188
4.9. Las 7 trinidades de la innovación de la gestión	189
5. Cómo facilitar la deducción de estrategias en el ámbito corporativo	192
Capítulo 5. Construcción del Tablero de Gestión Estratégica en cada perspectiva	195
1. La trinidad de principios del Tablero de Gestión Estratégica	196
2. Diferencias entre estrategia e inductor	197
3. Procedimiento general de construcción del Tablero de Gestión Estratégica en cada perspectiva	199
3.1. Definir la meta nuclear o la meta central de cada perspectiva	200
3.2. Descubrir los cuellos de botella	202
3.3. Formular las estrategias	202
3.4. Deducir los inductores	203
3.5. Determinar los indicadores	205
3.6. Asignar los elementos de control de cada indicador	206
4. Aspectos clave en la formulación de estrategias	212
5. ¿Cómo pasar de las estrategias a los inductores?	212
6. Elección de los indicadores	214
6.1. Criterios para determinar indicadores efectivos	215
6.2. La productividad como indicador principal de la competitividad	219
7. Preguntas clave para definir los elementos del Tablero de Gestión Estratégica	226
8. Estrategias innovadoras, inductores e indicadores involucrados	226
8.1. En una unidad estratégica	227
8.2. En el ámbito corporativo	228
9. Culminación de la construcción del Tablero de Gestión Estratégica en la primera perspectiva	228
9.1. Cuando la primera perspectiva es la financiera	229
9.2. Cuando la primera perspectiva es la del cliente	247
9.3. Sistema binario para medir el nivel de satisfacción de los clientes	277
9.4. Ubicación y medición de la lealtad de los clientes	278
10. Construcción del Tablero de Gestión Estratégica en la segunda perspectiva	280
10.1. Cuando la segunda perspectiva es la del cliente	280

10.2. Cuando la segunda perspectiva es la financiera	284
11. Identificación de los procesos internos clave	286
12. Construcción del Tablero de Gestión Estratégica en la perspectiva de los procesos internos clave	288
13. Construcción del Tablero de Gestión Estratégica en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento	299
14. El Tablero de Gestión Estratégica (caso Clínica Tres Marías)	303
14.1. En el negocio de atención pediátrica	304
14.2. En el nivel corporativo	314
Apéndice: Ejemplos de deducción de inductores e indicadores	331
Capítulo 6. Los tejidos y la integración del Tablero de Gestión Estratégica	349
1. El tejido de metas	350
1.1. Cómo se construye el tejido de metas	351
1.2. El tejido de metas del negocio (caso unidad estratégica de atención pediátrica de la Clínica Tres Marías)	352
1.3. El tejido de metas corporativo (caso Clínica Tres Marías)	354
2. El tejido o el mapa estratégico	356
2.1. Cómo se construye el tejido o el mapa estratégico	364
2.2. El tejido estratégico del negocio (caso unidad estratégica de atención pediátrica de la Clínica Tres Marías)	365
2.3. El tejido estratégico corporativo (caso Clínica Tres Marías)	368
3. El tejido o el mapa de indicadores	370
3.1. Qué es el tejido de indicadores o el mapa de indicadores	370
3.2. Procedimiento para determinar los indicadores de las metas y las estrategias	371
3.3. Alternativas para construir el tejido de indicadores	373
3.4. Cómo se construye el tejido o el mapa de indicadores	375
3.5. El tejido de indicadores del negocio (caso unidad estratégica de atención pediátrica de la Clínica Tres Marías)	377
3.6. El tejido de indicadores corporativos (caso Clínica Tres Marías)	382
4. Elementos de control de los indicadores	382
4.1. La unidad de medida	382
4.2. El medio de verificación	387
4.3. El verificador	387
4.4. La frecuencia de medición	387
4.5. El patrón de comparación y el responsable de fijarlo	387
4.6. El responsable	392
4.7. La fórmula de cálculo	393
5. El tejido de responsables	394
5.1. Cómo se construye el tejido de responsables	398
5.2. El tejido de responsables del negocio (caso unidad estratégica de atención pediátrica de la Clínica Tres Marías)	407

5.3. El tejido de de responsables corporativo (caso Clínica Tres Marías)	407
6. Criterios para obtener un Tablero de Gestión Estratégica integrado	409
Capítulo 7. Sistema de incentivos	415
1. Evolución del Tablero de Gestión Estratégica y el sistema de incentivos de Nutritious Food	416
1.1. El primer Tablero de Gestión Estratégica integrado y su sistema de incentivos	417
1.1.1. Antecedentes	417
1.1.2. Construcción del primer Tablero de Gestión Estratégica de Nutritious Food	423
1.1.3. Construcción del primer sistema de incentivos de Nutritious Food	425
1.2. Reformulación del Tablero de Gestión Estratégica integrado y de su sistema de incentivos	427
1.2.1. Antecedentes relacionados con la reformulación	427
1.2.2. Construcción del nuevo Tablero de Gestión Estratégica de Nutritious Food	428
1.2.3. Construcción del nuevo sistema de incentivos de Nutritious Food	430
2. Cálculo de la meta específica o el patrón de comparación de cada indicador	431
3. Proceso de diseño del sistema de incentivos	432
3.1. Estimación del valor adicional que representa cada meta específica	433
3.2. Cálculo de la bonificación por repartirse	433
3.3. Elección de la base de cálculo	434
3.4. Determinación de las bonificaciones por cada puesto	434
3.5. Evaluación de los resultados de la distribución de las bonificaciones	435
3.6. Implantación, seguimiento y ajuste	436
3.7. Pautas para obtener un sistema eficaz de incentivos	437
3.7.1. Equidad	437
3.7.2. Suficiencia	440
3.7.3. Consistencia	441
3.7.4. Precisión de cálculo	441
Apéndice: Sistema de incentivos: caso Nutritious Food	443
Capítulo 8. Ejecución y control del Tablero de Gestión Estratégica	493
1. Implantación	493
2. Ajuste	497
3. Necesidad de liderazgo	503
4. Cómo elevar la practicidad de la construcción del Tablero de Gestión Estratégica	506
Bibliografía	509
Solucionario de las preguntas de repaso	511
Glosario	512
Relación de cuadros y gráficos	518