

ÍNDICE

Presentación	17
Introducción	19
Capítulo 1. Proceso de planeamiento estratégico y Balanced Scorecard	25
1. La fibra de la gestión	25
2. Definición de estrategia	30
3. ¿Qué es un plan estratégico?	31
4. ¿En qué niveles se elaboran los planes estratégicos y los tableros de gestión estratégica y, por qué?	31
5. ¿Qué es una unidad estratégica y cómo se la describe?	32
6. ¿Cuál es el propósito del Balanced Scorecard o Tablero de Gestión Estratégica?	32
7. ¿Qué se mide o qué se evalúa?	33
8. ¿Con qué medir y cómo deducir el medidor?	34
9. Tipos de indicadores	36
10. ¿Qué es el Balanced Scorecard o Tablero de Gestión Estratégica?	37
11. ¿Por qué en la actualidad el Balanced Scorecard es una herramienta clave?	38
12. Perspectivas del Tablero de Gestión Estratégica	39
13. Perspectivas adicionales del Tablero de Gestión Estratégica	42
14. La construcción del Balanced Scorecard como oportunidad para integrar los sistemas de gestión	43
15. Descripción del proceso de planeamiento estratégico y Balanced Scorecard	46
Capítulo 2. Definición del rumbo	55
1. Visión y misión	56
1.1. El para qué y el sobre qué	56
1.2. La visión: características elementales	57
1.3. La misión	60
1.3.1. Enfoques para la formulación de la misión	61
1.3.2. Propiedades elementales de la misión	63
1.4. Visión-misión	65
1.5. Proceso de formulación de la visión-misión	65
1.6. Visión-misión y organigrama estructural de la Clínica Tres Marías	66
2. Elección y descripción de la unidad estratégica	67
2.1. Criterios para la elección de una unidad estratégica	68
2.2. Descripción de la unidad estratégica elegida	69
2.3. Descripción del negocio de atención pediátrica de la Clínica Tres Marías	70

3. Visión del futuro	70
3.1. Definición de visión del futuro	70
3.2. Proceso de visión del futuro	72
3.2.1. Determinación del año futuro	73
3.2.2. Elección del objetivo central	74
3.2.3. Identificación de variables	75
3.2.4. Predicciones en el comportamiento de las variables futuras	78
3.2.5. Identificación de las nuevas reglas de juego	79
3.2.6. Detección de oportunidades futuras	81
3.2.7. Construcción del tejido de eventos futuros	82
3.3. Construcción del tejido de eventos futuros del sector de atención pediátrica	82
Capítulo 3. Análisis externo	85
1. Marco de referencia del análisis estratégico en el nivel de negocio	85
2. Alcance del análisis externo: tipos de indicadores externos	87
3. Proceso de análisis externo	87
3.1. Determinación del horizonte del análisis externo	88
3.2. Elección de los filtros de selección de los indicadores externos	88
3.3. Identificación de las fuerzas competitivas	90
3.4. Identificación de los indicadores externos	96
3.4.1. Macroindicadores externos frecuentemente utilizados	100
3.4.2. Microindicadores externos frecuentemente utilizados	104
3.5. Selección de las fuentes claves de información	126
3.6. Predicción de las tendencias e impactos de los indicadores externos	127
3.7. Identificación de las oportunidades y amenazas	129
3.8. Identificación de los indicadores externos claves (IEC)	131
3.9. Conclusiones del análisis externo	132
Capítulo 4. Diagnóstico interno y nivel competitivo	139
1. Proceso de diagnóstico interno	140
1.1. Selección de los procesos o áreas claves	141
1.2. Identificación de los indicadores internos: la función esencial y el método QQC	141
1.3. Selección de los patrones de comparación	173
1.4. Identificación de las fortalezas y debilidades	173
1.5. Identificación de los talentos claves	178
1.6. Selección de los indicadores internos claves	180
1.7. Conclusiones del diagnóstico interno	182
2. Análisis del nivel competitivo	185
2.1. Procedimiento de elaboración de la matriz de nivel competitivo	187
2.2. Construcción del tejido de causas del nivel competitivo de la unidad estratégica de atención pediátrica de la Clínica Tres Marías	193
Capítulo 5. Meta nuclear	195
1. Diferencia entre objetivo y meta	196
2. Deducción del interés esencial y de la primera perspectiva del Balanced Scorecard	200
3. Deducción de la meta nuclear	202
3.1. El método directo	204
3.2. El método tormenta de metas	205
4. Definición de la meta nuclear de la unidad estratégica de atención pediátrica de la Clínica Tres Marías	213

Capítulo 6. Identificación de los cuellos de botella y los tapones	219
1. Cómo descubrir los cuellos de botella	220
1.1. El método inmediato	221
1.2. El método ¿de qué depende?	222
1.3. El método <i>why why</i>	241
1.4. El método causa-efecto	245
2. El tejido de restricciones y la identificación de los tapones	246
3. Construcción del tejido de restricciones de la unidad estratégica de atención pediátrica de la Clínica Tres Marías	248
Capítulo 7. Estrategias en el nivel de unidad estratégica	251
1. Estrategias impulsoras de la visión y la misión	252
2. Estrategias para superar los tapones y los cuellos de botella parciales	253
3. Estrategias en respuesta a las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades	254
4. Estrategia elemental	254
5. Estrategias genéricas	261
6. Estrategias de crecimiento intensivo	266
7. El modelo de Philip Kotler y reparos en su aplicación	271
8. El cuadrado estratégico	281
9. La trinidad de disciplinas de gestión	285
10. Estrategias de innovación	291
11. Innovación conceptual de los negocios	295
12. Estrategias para cambiar las reglas de juego	302
13. La estrategia del océano azul	314
14. Estrategia evolutiva al estilo de Harry Potter	323
14.1. ¿En qué consiste la estrategia evolutiva?	324
14.2. ¿Cómo se implanta la estrategia evolutiva?	324
15. Estrategia de crecimiento integrativo	329
16. Crecimiento diversificado	333
16.1. Criterios para aprobar las estrategias de crecimiento diversificado	335
16.2. Crecimiento cuasi diversificado	336
16.3. Factores claves a evaluar en la adopción de estrategias de cuasi diversificación	337
17. Apalancamiento de recursos	338
18. Estrategias de impulso del valor de los intangibles	342
18.1. Estrategia de cartera de clientes leales	342
18.2. Estrategia de posicionamiento	348
18.3. Estrategia de portafolio de personas leales	351
18.4. Desarrollo de la cultura de valores	352
18.5. Estrategia de percepción del nivel de liderazgo	353
19. La ruleta de la innovación estratégica	354
20. El resorte de la productividad	357
21. Las 7 trinidades y los 11 mandamientos de la innovación de la gestión	357
22. Definición de políticas	361
Capítulo 8. Método de construcción del Balanced Scorecard en cada perspectiva	363
1. La trinidad de principios del Tablero de Gestión Estratégica	363
2. Diferencias entre estrategia e inductor	364
3. Procedimiento general de construcción del TGE en cada perspectiva	366
4. ¿Cómo pasar de las estrategias a los inductores?	371

5. Elección de los indicadores	377
5.1. Criterios para determinar indicadores efectivos	378
5.2. La productividad como indicador principal de la competitividad	381
6. Preguntas claves para definir los elementos del TGE	387
7. Ejemplos de estrategias, inductores e indicadores involucrados	388
 Capítulo 9. Construcción del Balanced Scorecard en cada perspectiva	395
1. Culminación de la construcción del TGE en la primera perspectiva	395
1.1. Cuando la primera perspectiva es la financiera	396
1.2. Cuando la primera perspectiva es la del cliente	401
1.3. Sistema binario para medir el nivel de satisfacción de los clientes	417
1.4. Ubicación y medición de la lealtad de los clientes	422
2. Construcción del TGE en la segunda perspectiva	423
2.1. Cuando la segunda perspectiva es la del cliente	424
2.2. Cuando la segunda perspectiva es la financiera	426
3. Identificación de los procesos internos claves	428
4. Construcción del TGE en la perspectiva de los procesos internos claves	429
5. Construcción del TGE en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento	438
6. El Tablero de Gestión Estratégica del negocio de atención pediátrica de la Clínica Tres Marías	442
 Capítulo 10. Tejidos, integración, ejecución y control del BSC	451
1. El tejido de metas	452
1.1. Cómo se construye el tejido de metas	452
1.2. El tejido de metas del negocio de atención pediátrica de la Clínica Tres Marías	454
2. El tejido o mapa estratégico	454
2.1. Cómo se construye el tejido o mapa estratégico	461
2.2. El tejido estratégico del negocio de atención pediátrica de la Clínica Tres Marías	462
3. El tejido o mapa de indicadores	465
3.1. Qué es el tejido o mapa de indicadores	465
3.2. Procedimiento para determinar los indicadores de las metas y las estrategias	466
3.3. Alternativas para construir el tejido de indicadores	468
3.4. Cómo se construye el tejido o mapa de indicadores	469
3.5. El tejido de indicadores del negocio de atención pediátrica de la Clínica Tres Marías	471
4. Elementos de control de los indicadores	474
5. Criterios para obtener un TGE integrado	483
6. Ejecución y control del BSC	486
6.1. Implantación	486
6.2. Ajuste	488
6.3. Principios de un liderazgo integral	491
6.4. Cómo elevar la practicidad de la construcción del BSC	495
 Glosario	497
 Bibliografía	505