

Contenido

Presentación	11
Nota a la presente edición	13
Introducción	15
Capítulo 1: El Tablero de Gestión Estratégica y su proceso de construcción	19
1. Definición del Tablero de Gestión Estratégica (TGE)	19
2. ¿Por qué hoy el Tablero de Gestión Estratégica es una herramienta clave?	21
3. Limitaciones del sistema de ratios financieros	24
4. Perspectivas del Tablero de Gestión Estratégica	25
5. Perspectivas futuras en la construcción del TGE	27
6. Proceso de construcción e implantación del Tablero de Gestión Estratégica	28
7. Preguntas de repaso	41
Capítulo 2: Metas y estrategias	43
1. Dimensión de los objetivos y las metas en el nivel de unidad estratégica	44
2. Estrategias en el nivel de unidad estratégica	47
2.1. Modelos estratégicos	48
2.1.1. Estrategias elementales	49
2.1.2. Cartera producto-concepto-mercado-posicionamiento (PCMP)	49
2.1.3. Estrategias de crecimiento intensivo	50
2.1.4. Estrategias genéricas	50
2.1.5. El modelo de Philip Kotler	52
2.1.6. El cuadrado estratégico	53
2.1.7. Cuatro rutas hacia la ventaja estratégica	54
2.1.8. Estrategias de innovación	55
2.1.9. Estrategias enfocadas en el valor	56
2.1.10. Innovación conceptual de los negocios	57
2.1.11. Estrategias para cambiar las reglas de juego	60
2.1.12. Estrategias frente a la visión del futuro	61
2.2. Cómo facilitar la deducción de estrategias en el nivel de unidad estratégica	61

3. Dimensión de los objetivos y las metas en el ámbito corporativo	62
4. Estrategias en el ámbito corporativo	65
4.1. Modelos estratégicos corporativos	65
4.1.1. Planes alternativos y de contingencia	65
4.1.2. Estrategias procedentes de la visión y la misión	66
4.1.3. Estrategia dinámica de cartera	66
4.1.4. Estrategias de crecimiento	68
4.1.5. El arte de la guerra	70
4.1.6. Apalancamiento de recursos	70
4.1.7. La competencia por el desarrollo de capacidades	71
4.1.8. Estrategias de impulso del valor de los intangibles	72
4.2. Cómo facilitar la deducción de estrategias en el ámbito corporativo	75
5. Preguntas de repaso	76
Capítulo 3: Definición de la meta inicial del Tablero de Gestión Estratégica	77
1. Identificación y estimación de la meta inicial	78
2. Naturaleza de la meta inicial según la primera perspectiva	86
3. La construcción del TGE como oportunidad para integrar los sistemas de gestión	87
4. Preguntas de repaso	91
Capítulo 4: Elaboración del mapa estratégico	93
1. Cómo diseñar un mapa estratégico	94
2. Diseño del mapa estratégico en la perspectiva financiera	96
3. Diseño del mapa estratégico en la perspectiva del cliente	97
4. Qué hacer cuando la meta implica impulsores intangibles	101
5. Cómo abordar la lealtad de los clientes y cómo medirla	103
6. Preguntas de repaso	104
Capítulo 5: Construcción del Tablero de Gestión Estratégica en cada perspectiva	105
1. Procedimiento general de construcción del TGE en cada perspectiva	106
2. Relación causa-efecto entre los elementos del TGE	114
3. ¿Cómo descubrir los «cuellos de botella»?	119
4. Aspectos clave en la formulación de estrategias	137
5. Diferencias entre estrategia e inductor	139
6. ¿Cómo pasar de las estrategias a los inductores?	140
7. Elección de los indicadores	142
7.1. La productividad como medida efectiva de la competitividad	143
7.2. Criterios para asignar indicadores	146
8. Modelos estratégicos e inductores e indicadores involucrados	150
8.1. En el nivel de unidad estratégica	152
8.2. En el ámbito corporativo	169
9. Construcción del TGE en la perspectiva financiera	169
10. Construcción del TGE en la perspectiva del cliente	204
11. Identificación de los procesos internos clave	213

12. Construcción del TGE en la perspectiva de los procesos internos clave	227
13. Construcción del TGE en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento	234
14. Preguntas de repaso	241
Capítulo 6: Mapa de indicadores e integración de los tableros de gestión	243
1. Diseño del mapa de indicadores	244
2. Criterios para obtener un TGE corporativo integrado	251
3. Elementos de control de los indicadores	256
4. Preguntas de repaso	265
Capítulo 7: Sistema de incentivos	267
1. Evolución del Tablero de Gestión Estratégica y del sistema de incentivos de Nutritious Food	268
1.1. El primer TGE y su sistema de incentivos	268
1.1.1. Antecedentes	268
1.1.2. Construcción del primer TGE de Nutritious Food	276
1.1.3. Construcción del primer sistema de incentivos de Nutritious Food	287
1.2. Reformulación del TGE y de su sistema de incentivos	304
1.2.1. Antecedentes relacionados con la reformulación del TGE	304
1.2.2. Construcción del nuevo TGE de Nutritious Food	307
1.2.3. Construcción del nuevo sistema de incentivos de Nutritious Food	313
2. Cálculo de la meta de cada indicador	313
3. Proceso de diseño del sistema de incentivos	321
3.1. Estimación del valor adicional que representa cada meta	322
3.2. Cálculo de la bonificación por repartirse	322
3.3. Elección de la base de cálculo	323
3.4. Determinación de las bonificaciones por cada puesto	323
3.5. Evaluación de los resultados de la distribución de bonificaciones	324
3.6. Implantación, seguimiento y ajuste	325
3.7. Pautas para obtener un sistema eficaz de incentivos	326
4. Preguntas de repaso	329
Anexo.: Sistema de incentivos de la empresa Acero S.A.	330
Capítulo 8: Puesta en marcha del Tablero de Gestión Estratégica	333
1. Implantación	333
2. Ajuste	335
3. Necesidad de liderazgo	337
4. Preguntas de repaso	340
Solucionario de las preguntas de repaso de cada capítulo	341
Glosario referencial	342
Bibliografía	347