

Sumario Analítico

PRIMERA PARTE: INTRODUCCIÓN GENERAL

INTRODUCCION A LOS TEMAS

1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	17
1.1. Definiendo los términos y conceptos que emplearemos	17
1.2. Misión y objetivos finales.....	18
1.3. Grandes estrategias a utilizar.....	18
1.4. Planificación estratégica y planificación operativa	19
1.5. Análisis estratégico para planificar.....	19
1.5.1. Analizar su situación interna	19
1.5.2. Analizar el entorno en el cual intenta operar.....	20
1.6. Aplicación del análisis realizado	20
1.7. Ventajas de la planificación estratégica.....	20
2. SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS Y SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DEL DESEMPEÑO	21
2.1. Introducción	21
2.2. Administración por objetivos	22
2.3. Administración del desempeño. El balanced scorecard o tablero integral de comando.....	23
2.3.1. Elementos necesarios	24

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

1. INTRODUCCIÓN	29
2. IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.....	32
2.1. Identificación	32
2.2. Rentabilidad.....	33
2.3. Análisis de organizaciones exitosas similares o Benchmarking.....	33
2.4. Análisis de la actividad.....	34
2.5. Análisis funcional	35
2.6. Actividades generadoras de valor.....	36
2.7. Análisis de la competencia	38
2.8. Análisis de riesgos	41

MEJORAS EN LA TECNOLOGÍA

1. CÓMO INFLUYE LA TECNOLOGÍA EN LA ACTIVIDAD.....	43
1.1. Intranet.....	44
1.1.1. Utilidad	45
1.1.2. Aspectos a considerar	46
1.1.3. Ventajas.....	47
1.1.4. Utilización	47
1.2. Extranet.....	48
1.2.1. Objetivos perseguidos	48

1.2.2. Seguridad.....	49
1.3. Requerimientos de capacitación técnica.....	50
1.4. Presente y futuro.....	50

SEGUNDA PARTE: TABLERO INTEGRAL DE COMANDO

EL DISEÑO DE UN TABLERO DE COMANDO Y LAS OTRAS PARTES INTERESADAS

1. QUIENES SON LOS STAKEHOLDERS.....	55
1.1. Aportes recíprocos.....	56
1.2. Estrategias.....	56
1.3. Considerando a cada parte interesada.....	57
1.3.1. Clientes.....	57
1.3.2. Proveedores.....	58
1.3.3. Empleados.....	59
1.3.4. Accionistas.....	61
1.3.5. Gobierno, gremios, asociaciones y comunidad en general.....	62
1.4. Utilidad de conocer las expectativas de las partes interesadas.....	62
1.5. Resumiendo.....	63

INTRODUCCIÓN AL BALANCED SCORECARD

1. QUÉ ES EL B.S.C. (TABLERO INTEGRAL DE COMANDO).....	65
2. ¿POR QUÉ CUATRO PERSPECTIVAS?.....	68
3. OBJETIVOS DEL B.S.C. (TABLERO INTEGRAL DE COMANDO).....	69
4. VINCULACIÓN DE LOS INDICADORES CON LA ESTRATEGIA.....	70
4.1. Las relaciones causa-efecto.....	71
4.2. Los resultados y los inductores de la actuación.....	72
5. USO DEL B.S.C. (TABLERO INTEGRAL DE COMANDO).....	73
6. DATOS E INDICADORES.....	74
7. COMO IMPLANTAR UN NUEVO SISTEMA DE GESTIÓN.....	75
8. ¿QUÉ MOTIVA LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO?.....	76
9. REQUERIMIENTOS.....	77
10. PROBLEMAS PARA SU IMPLANTACIÓN.....	78
10.1. Definición de los indicadores.....	78
10.2. Objetividad.....	78
10.3. Información a nivel agregado.....	78
10.4. Aprensión.....	78
10.5. Nivel corporación.....	79
10.6. Costo.....	79

LA PERSPECTIVA FORMACIÓN Y CRECIMIENTO EN EL B.S.C.

1. BASE PARA LOGRAR LAS METAS.....	81
2. EN QUÉ CONSISTE LA PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO.....	81

3. VICIOS EN EL ANÁLISIS	83
4. PRINCIPALES VARIABLES	84
4.1. Capacitación del personal	85
4.1.1. Un ejemplo actual	85
4.1.2. Condiciones	87
4.1.3. Características	87
4.1.4. Condiciones necesarias	88
4.1.5. Aspectos críticos respecto del personal	89
4.1.6. Estímulos para alcanzar los objetivos	92
4.2. Información necesaria	93
4.2.1. Indicadores	93
4.3. Motivación, delegación de poder y vinculación de objetivos	94
4.3.1. Proceso de establecimiento de indicadores	94
4.3.2. Seguimiento del proceso	95
4.3.3. Indicadores	96

LA PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS EN EL B.S.C.

1. EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS INTERNOS	99
2. LIMITACIONES DE LOS SISTEMAS TRADICIONALES DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN	100
3. TENDENCIAS RECIENTES	101
4. PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS	102
5. MEDICIÓN DE LOS PROCESOS INTERNOS	104
6. LA CADENA DE VALOR	105
6.1. Proceso de innovación	105
6.2. Componentes del proceso de innovación	106
6.3. Actividades con prolongados ciclos de investigación y desarrollo	107
6.4. Proceso operativo	108
6.5. Servicio postventa	110
7. DEFECTOS EN LOS PROCESOS INTERNOS QUE AFECTAN LA RELACIÓN CON EL CLIENTE	112
8. INDICADORES DE LA PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS	112
8.1. Indicadores para investigación	113
8.2. Indicadores para desarrollo	114
8.3. Indicadores relacionados con la marca y la moda	115
8.4. Indicadores del proceso operativo	116
8.4.1. Relacionados con diferentes procesos	116
8.4.2. Relacionados con la calidad de diversos procesos	117
8.4.3. Relacionados con ventas y distribución	118
8.5. Indicadores servicio postventa	119

LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE EN EL B.S.C.

1. INTENTANDO COMPETIR	121
2. MATERIALIZAR LA VISIÓN	122
3. DELIMITAR EL CAMPO DONDE SE COMPETIRÁ	125
3.1. Segmentación del mercado	125
3.2. Producto o servicio	127
3.3. Atención al cliente	128
4. RENTABILIDAD DEL CLIENTE	130
4.1. Activity Based Costing (A.B.C.), o costeo basado en las actividades	130

5. INDICADORES DE LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE	132
5.1. Indicadores genéricos	132
5.2. Indicadores del producto	135
5.3. Indicadores relacionados con los clientes	137
5.4. Indicadores de tiempo	138
5.5. Indicadores imagen y prestigio	139
6. DEBE Y HABER	139

LA PERSPECTIVA FINANCIERA EN EL B.S.C.

1. INTRODUCCIÓN	141
2. UNIDADES DE NEGOCIO Y CICLO DE VIDA	143
2.1. Crecimiento	143
2.2. Sostenimiento	144
2.3. Cosecha	147
2.4. Salida	148
3. CUESTIONES ESTRATÉGICAS EN LA PERSPECTIVA FINANCIERA	149
4. CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACIÓN DE LOS INGRESOS	149
4.1. Indicadores	150
4.1.1. En crecimiento	150
4.1.2. En sostenimiento	152
4.1.3. En cosecha	153
5. REDUCCIÓN DE COSTOS Y MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD	154
5.1. Indicadores	155
5.1.1. En crecimiento	155
5.2. En sostenimiento	156
5.3. En cosecha	156
6. UTILIZACIÓN DE LOS ACTIVOS Y ESTRATEGIA DE INVERSIÓN	157
6.1. Ciclo de caja	157
6.2. Reducción de tiempos	158
7. GESTIÓN DE RIESGO DE LA ESTRATEGIA ELEGIDA	158
7.1. Objetivos	158
7.2. Indicadores	159
7.2.1. En crecimiento	159
7.2.2. En sostenimiento	159
7.2.3. En cosecha	160

IMPLANTANDO EL B.S.C.

1. EL PRIMER PASO: TRADUCIR LA VISIÓN Y LAS ESTRATEGIAS A OBJETIVOS CONCRETOS SOBRE LOS QUE EXISTE ACUERDO	161
2. SEGUNDO PASO: COMUNICACIÓN Y ALINEACIÓN	163
2.1. Vinculación del sistema de incentivos	167
2.2. Establecimiento de programas vinculando objetivos e indicadores	167
3. TERCER PASO: PLANIFICACIÓN PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS	169
3.1. Fuertes cambios	169
3.2. Enfocados en procesos críticos	170
3.3. Indicadores para los procesos	170
3.4. No olvidar las ventajas	172
3.5. Metas y acuerdos	172
3.6. Disyuntiva entre el presente y las iniciativas estratégicas	176
3.7. Presupuestación en el marco de la planeación estratégica	177

4. CUARTO PASO: FEEDBACK Y APRENDIZAJE	180
4.1. Planes y bucles.....	182
4.1.1. Plan de un solo bucle.....	182
4.1.2. Plan de doble bucle	182
4.2. ¿Cuándo se realiza el feedback?.....	183
4.3. Proceso de aprendizaje estratégico	183
5. REUNIONES DE REVISIÓN	185
6. RESUMIENDO EL PROCESO DE IMPLANTACIÓN.....	186

CONSTRUCCIÓN DE UN B.S.C.

1. OBJETIVOS Y UTILIDADES DEL B.S.C. (TABLERO INTEGRAL DE COMANDO)	187
1.1. Objetivos perseguidos con un B.S.C. (Tablero Integral de Comando).....	187
1.2. Utilidades.....	188
2. COMO IMPLANTARLO	189
3. VINCULACIÓN CON EL PROCESO PRESUPUESTARIO	190
4. ¿QUÉ PRODUCE RESULTADOS NO DESEADOS?.....	190
5. PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE UN B.S.C. (TABLERO INTEGRAL DE COMANDO).....	191
5.1. Etapa 1: Definición de objetivos	191
5.2. Etapa 2: Designación del líder que llevará adelante el proyecto.....	191
5.2.1. Funciones del líder del equipo	192
5.3. Etapa 3: Comienza el proyecto.....	192
5.3.1. Selección	193
5.3.2. Información a recabar	193
5.4. Etapa 4 - Obtener consenso	194
5.4.1. Análisis preliminar	194
5.4.2. Reunión de trabajo: Participantes	194
5.4.3. Reunión de síntesis. Participantes	195
5.4.4. Taller de trabajo ejecutivo. Primera ronda.....	196
5.5. Etapa 5: Definición de indicadores.....	197
5.5.1. Reuniones de grupos.....	197
5.5.2. Objetivo de las reuniones.....	197
5.5.3. Resumen de lo tratado.....	198
5.6. Etapa 6: Información	199
5.6.1. Taller de trabajo ejecutivo. Segunda ronda.....	199
5.7. Etapa 7: Plan de implantación	199
5.7.1. Participantes	200
5.7.2. Taller de trabajo ejecutivo. Tercera ronda	200
6. CONCLUSIÓN	201

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

1. DE QUÉ ESTAMOS HABLANDO	205
2. REQUISITOS DE LA INFORMACIÓN.....	209
3. ESTABLECER UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN	210
4. PROCESO DE CONTROL.....	210
4.1. Para qué se realiza el servicio o producto.....	211
4.2. Detallar cómo se hace el servicio o producto	211
4.3. Determinación de la calidad del producto o servicio.....	211
4.4. Indicadores genéricos de la calidad del servicio	212

4.5. Implantar indicadores por cada producto o servicio prestado	213
5. HERRAMIENTAS: LOS INDICADORES.....	213
5.1. Características de los indicadores.....	213
5.2. Tipos de indicadores.....	214
5.3. Establecer la base.....	216
5.4. Formular objetivos operacionales.....	216
5.5. Definir la actuación para alcanzar los objetivos operacionales.....	216
5.6. Valorizar los recursos que se utilizarán	217
5.7. Medición y evaluación de resultados obtenidos	217
5.8. Realizar acciones correctivas.....	218
6. NECESIDAD DE INFORMACIÓN.....	218
6.1. Características de la información	218
6.2. Presentación de la información.....	219
6.3. Aplicación del B.S.C. (Tablero Integral de Comando).....	219
6.3.1. Control interno.....	220
6.3.2. Utilización	220
6.3.3. Control externo.....	221

TERCERA PARTE: HERRAMIENTAS ADECUADAS

MEDICIONES BASADAS EN EL VALOR Y EL ECONOMIC VALUE ADDED (E.V.A.)

1. INTRODUCCIÓN	225
2. E.V.A. (ECONOMIC VALUE ADDED O VALOR ECONÓMICO AGREGADO).....	227
2.1. Origen del E.V.A.....	227
2.2. Fundamentos del E.V.A.....	228
2.3. Forma de cálculo del E.V.A.....	231
2.4. Incidencia del impuesto a las ganancias en el E.V.A.....	232
2.5. Aplicaciones del E.V.A.....	234
2.6. En valuación de inversiones bursátiles.....	237
2.7. En unidades estratégicas.....	238
2.8. Como sistema de incentivos al personal.....	238
2.9. Como criterio para fijar descuentos a clientes.....	239
2.10. Cómo aumentar el valor de la organización	239
2.11. Diferencia con otras herramientas	240
2.12. Limitaciones del E.V.A.....	241
2.13. El S.V.A. (Shareholders Value Added).....	243
2.14. R.O.I. (Return on investment oTasa de retorno) y E.V.A.....	244
2.15. EVA Ajustado (A.E.V.A.).....	246
2.16. Market Value Added (M.V.A.)	246
2.17. Eliminación de las distorsiones	247
2.18. Conclusiones.....	248

SISTEMA DE COSTEO A.B.C.

1. SISTEMAS DE COSTEO.....	251
2. MODIFICACIONES EN LA ACTIVIDAD ECONÓMICA	252
3. A.B.C. (ACTIVITY-BASED COST).....	253
3.1. Comparación del A.B.C. con sistemas de costeo tradicionales.....	255
3.2. Cost drivers (generadores de costos).....	256

3.3. Utilización del A.B.C.	256
3.4. Qué informa el A.B.C.	257
3.5. Utilidades	258
3.6. Costeo utilizando sistema A.B.C. Ejemplo práctico	260
3.6.1. Comentario	260
3.6.2. Determinación de costos unitarios utilizando el A.B.C.	260

COMENTARIO FINAL

1. NECESIDAD DE NUEVOS ENFOQUES	267
2. CONTABILIDAD DE GESTIÓN	267
3. TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN	270
4. SITUACIÓN DE LAS P.Y.M.E.S.	271

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

.....	273
-------	-----