

Índice

Prefacio	11
Agradecimientos	15
Capítulo 1: El cuadro de mando 10 años después: ¿moda pasajera que desaparece o gestión que madura?	19
¿El cuadro de mando es la mejor práctica emergente en el control de gestión?	19
¿Qué es un cuadro de mando y por qué?	21
Comprender el inmovilizado inmaterial	24
Usos de los cuadros de mando	26
Cuadros de mando y divulgación de información al público	29
¿Moda pasajera o norma emergente?	30
Capítulo 2: El cuadro de mando en uso	33
Instantáneas de cuadros de mandos	33
¿Cómo introducir el cuadro de mando en las empresas?	44
Metas de los proyectos de cuadros de mando	44
Desarrollo de los primeros cuadros de mando	48
Introducción y uso del cuadro de mando – visión del proceso	51
Retos y problemas críticos del uso del cuadro de mando	52
Capítulo 3: La experiencia de Skandia en la navegación hacia el futuro	57
La primera generación de Navigators en Skandia	57

Dar a conocer el Navigator	60
Desarrollo de la segunda generación de Navigators	63
¿Cómo se introdujo y usó el Dolphin?	67
Aspectos técnicos	71
Apoyo de la dirección	72
Reuniones sobre el Navigator	73
Diagramas causa-efecto	77
Buscar los indicadores adecuados	79
Conexión con bonificaciones	86
Resumen del trabajo del Navigator en Skandia	88
Ambiciones diferentes en varias unidades	90
Transformar en rutina el trabajo con el Navigator	93
Algunos comentarios finales	96
Capítulo 4: Historias de casos	99
AMF Pension	99
Historial de la empresa	99
El cuadro de mando en AMF Pension	100
British Airways en Heathrow	101
Historial de la empresa	101
El cuadro de mando en Heathrow	102
Ericsson Enterprise	104
Historial de la empresa	104
El cuadro de mando en Ericsson	105
Helsingborg	106
Historial organizativo	106
El cuadro de mando en la ciudad de Helsingborg	107
HP Services (Servicios de Hewlett-Packard)	109
Historial de la empresa	109
El cuadro de mando en HP	109
JAL Information Technology Ltd	110
Historial de la empresa	110
El cuadro de mando en JIT	111
Jönköping	111
Historial organizativo del condado	111
El cuadro de mando en Jönköping	112
El centro cardíaco y pulmonar de Lund	113
Historial organizativo	113
El cuadro de mando en el Lund HLC	114
Nordea	114
Historial de la empresa	114
El cuadro de mando en Nordea	115

Oriflame	117
Historial de la empresa	117
El cuadro de mando en Oriflame	118
Ricoh	120
Historial de la empresa	120
El cuadro de mando en Ricoh	120
Scandinavian Airlines System – SAS	121
Historial de la empresa	121
El cuadro de mando en el Grupo SAS	121
Automóviles Volvo	123
Historial de la empresa	123
El cuadro de mando en Automóviles Volvo	123
Xerox	125
Historial de la empresa	125
El cuadro de mando en Xerox	125
Capítulo 5: Retos	129
Los problemas que hemos visto	129
Categorías de retos	132
Otra historia triste más	134
Durante el desarrollo inicial	138
Por qué	138
Qué	143
Cómo	145
Durante el proceso continuo	147
Por qué	147
Qué	151
Cómo	153
Resumen	156
Capítulo 6: Visualización de estrategias en los mapas	157
Visualización creativa	157
Las partes del mapa	162
Indicadores adelantados y posteriores: «inductores» y «medidas de los resultados»	172
Modelos	175
¿Quién decide?	179
Recomendaciones e implicaciones	180
Capítulo 7: El uso del cuadro de mando como impulsor del diálogo estratégico	183
Una multitud de diálogos	183

Diálogos dentro del equipo directivo	184
Diálogos entre la dirección y los altos mandos	185
Diálogos entre la dirección y otras unidades de la empresa	186
Diálogos entre la dirección y los empleados	188
El proceso de diálogo	189
Discusión del mapa estratégico	189
Validación de los vínculos conjeturados	192
Establecimiento conjunto de metas	193
Análisis de los resultados	200
Medición de resultados para incitar a la acción	205
El cuadro de mando al siguiente nivel: usar libros de jugadas para reconocer patrones de oportunidad	208
Recomendaciones e implicaciones	209
Capítulo 8: Asignación de funciones y responsabilidades de los cuadros de mando operativos	211
Asignación de responsabilidades para su proyecto de cuadro de mando	211
La fuerza impulsora de un proceso de cuadro de mando	216
Manejo de tareas del cuadro de mando en unidades locales	221
Formación de una «comunidad» del cuadro de mando	226
Relación con otras planificaciones e informaciones	229
Recomendaciones e implicaciones	231
Capítulo 9: Conexión de la intención estratégica: diseño de interfaces entre cuadros de mando	233
Una empresa, muchos cuadros de mando	233
Cuadros de mando a lo largo de toda una empresa:	
¿cómo deben relacionarse?	236
¿Es necesario contar con un cuadro de mando del máximo nivel? . . .	238
¿Cuál es la relación entre cuadros de mando de diferentes niveles?	240
¿Se pueden usar los cuadros de mando sólo para algunas unidades?	251
¿Cómo se pueden emplear los cuadros de mando para procesos y organizaciones o empresas matrices?	257
¿Se pueden emplear los cuadros de mando para colaborar con otros?	262
¿Cómo se relacionan los cuadros de mando en el tiempo?	263
¿Somos demasiado racionales?	265
Una perspectiva teórica	266
Recomendaciones e implicaciones	268

Capítulo 10: Cómo equilibrar el sistema de incentivos	271
¿Son necesarias las recompensas financieras para operar un CMI? ..	271
Recompensa multidimensional	275
Introducción del cuadro de mando en el esquema de incentivos	278
Salvaguardas contra comportamientos oportunistas	284
Consideraciones operativas al poner en marcha un esquema integral de incentivos	287
Sea explícito sobre el sistema de incentivos antes de ponerlo en marcha y cuando se base en él durante el funcionamiento	287
Comuniqué resultados de forma regular	288
Evite esquemas del tipo «el que gana se lo lleva todo»	289
Promueva incentivos basados en el equipo	291
Asegure la validez y fiabilidad de las medidas usadas en el sistema de incentivos	291
Recomendaciones e implicaciones	292
Capítulo 11: El uso de la TI para potenciar el cuadro de mando	295
¿Cuándo se debe usar la TI en un proyecto de CMI?	296
Apoyo de TI en las primeras etapas del proyecto de cuadro de mando	296
Apoyo de TI al desglosar y vincular el cuadro de mando	300
Apoyo de TI al fijar objetivos y controlar los resultados	301
Apoyo de TI en la gestión de actividades estratégicas	309
Elección de programas informáticos para el CMI	310
Producciones internas (soluciones desarrolladas por programas de productividad)	311
Soluciones no informáticas del CMI	314
Soluciones de almacén de datos	315
Suplementos añadidos a los sistemas ERP (Enterprise Resource Planning)	315
Añadidos a los sistemas de gestión de procesos	316
Una ilustración	317
Aplicación de programas informáticos para el CMI	318
Establecer el grupo de trabajo	318
Definir los requisitos de la solución	318
Seleccionar o desarrollar la solución	319
Diseñar funciones y responsabilidades	320
Educar a los usuarios	321
Asegurarse de que la inversión en TI es rentable	322
Recomendaciones e implicaciones	325

Capítulo 12: Perspectivas: el CMI como herramienta de la gestión moderna	327
Credo	327
Resumen	329
El futuro: combinar los cuadros de mando y otras formas de control	331
Bibliografía	333