

Estrategia y Gestión Empresarial Basada en Análisis de
Datos

Tema 6. La dirección estratégica

Índice

Esquema

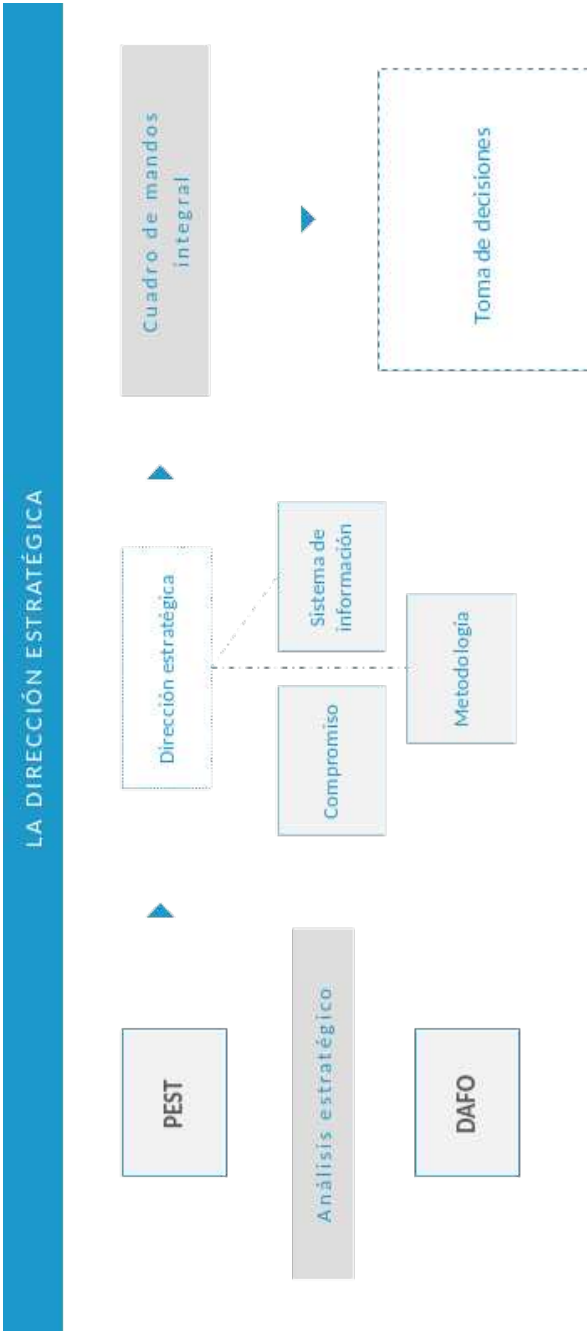
Ideas clave

- 6.1. Introducción y objetivos
- 6.2. La dirección estratégica
- 6.3. El análisis estratégico
- 6.4. El cuadro de mandos integral o panel de control
- 6.5. La descripción del proceso de toma de decisiones
- 6.6. Referencias bibliográficas

A fondo

Un análisis de diferentes tipos de cuadros de mando

Test



6.1. Introducción y objetivos

El desempeño de la función empresarial no es más que la toma de decisiones estratégicas en diferentes esferas, por parte de un individuo o de un equipo, y que puede llevarse a cabo de manera consciente, coordinada y planificada y apoyada en sólidos sistemas de apoyo a la toma de decisiones, o a través de movimientos impulsivos y, en ocasiones, erráticos basados en la intuición o en fuentes de información no articuladas.

En este tema, sentaremos las bases de lo que se denomina **dirección estratégica**, entendida como el establecimiento de una actuación coordinada y planificada en la que los responsables de la toma de decisiones tratan de apoyarla en sólidas fuentes de información al tiempo que tratan de que estas sean coordinadas y compatibles para alcanzar unos objetivos previamente trazados.

Para ello, el tema describe en qué consiste la dirección estratégica y cuál es su proceso de definición, para terminar por presentar el llamado panel de control o cuadro de mando integral y su utilidad para la toma de decisiones de la empresa:

- ▶ La dirección estratégica.
- ▶ El cuadro de mando integral o CMI.
- ▶ Toma de decisiones.

Sobre la base de este esquema de trabajo, en este tema se pretenden alcanzar los siguientes **objetivos**:

- ▶ Entender el proceso de la dirección estratégica.
- ▶ Comprender el papel del cuadro de mando integral y la necesidad de controlar la información que se genera en la empresa.
- ▶ Identificar cómo se lleva a cabo la toma de decisiones empresariales.

6.2. La dirección estratégica

Sobre lo apuntado en la introducción, habrá quedado de manifiesto que la dirección estratégica no es otra cosa que un proceso de planificación permanente, en el que las decisiones empresariales se formulan y reformulan sobre la estimación de sus alcances futuros, de forma que objetivos y tareas se organizan con el propósito de ir adecuando decisiones y sus resultados a los objetivos previamente planteados (véanse Drucker, 2004; Chandler, 1969).

En suma, planificar de manera estratégica no es otra cosa que realizar una definición y secuenciación de tareas diseñadas con el objetivo de alcanzar unos objetivos o *target* intermedios, que en conjunto han de definir la estrategia competitiva de la empresa.

En este contexto, el plan estratégico no es otra cosa que el documento en el que se contienen los principales factores de esta estrategia de competitividad y el cómo han de ser alcanzados, una especie de **documento de planificación indicativa** a largo plazo, entendiendo que no tiene carácter predictivo, sino que establece indicaciones de cómo alcanzar objetivos preestablecidos.

Pilares de un plan estratégico

Los tres pilares sobre los que ha de asentarse un plan estratégico son:

- ▶ Sistema de información.
- ▶ Metodología.
- ▶ Compromiso.

El sistema de información

El sistema de información ha de permitirnos entender y monitorizar nuestras

relaciones con clientes, proveedores, rivales, así como con el resto de los agentes que participan en el entorno competitivo de la empresa.

Un componente metodológico

Una vez establecido el plan y traducido este a dimensiones, cada una de estas dimensiones habremos de traducirlas a un indicador o a un conjunto de ellos que permitan establecer *targets* y hacer el seguimiento de los valores de este con respecto a este *target*, para detectar desviaciones y actuar para corregirlas.

En el establecimiento de cualquier plan, la misión y la visión son factores determinantes del mismo. La misión es el objetivo general o propósito de la empresa y su ventaja competitiva, definida por cuestiones relativas a la identidad de la empresa, el tipo de negocio, la forma de realizar la actividad, su ubicación y sus clientes externos e internos.

La visión, por su parte, hace referencia al estado ideal de funcionamiento de la empresa, es decir, su posicionamiento como líder del mercado, su aspiración a liderar mercados nacionales o internacionales, el seguimiento de determinados protocolos éticos y legales, principios organizativos y de calidad. Así pues, tanto misión como visión han de ser preestablecidos y jugar un rol central en la elaboración de un documento de planificación estratégica

Compromiso de los actores

Los dos pilares anteriores solo son un sustrato sobre el que establecer una planificación estratégica. Aunque sea susceptible de lograrse a través de diferentes mecanismos, se ha de lograr el compromiso e implicación de las diferentes áreas funcionales y de sus responsables con esta estrategia competitiva.

6.3. El análisis estratégico

Como ya hemos avanzado, las empresas han de establecer una estrategia competitiva para operar en el mercado en el que se sitúen. Aunque la mayor parte de las cosas que discutamos en esta sección puedan parecer obvias, los llamados **análisis PEST**, esto es, del entorno político, económico, social y tecnológico en el que ha de operar la empresa y el **análisis DAFO** (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) nos plantean dos esquemas mentales que nos ayudan a ordenar nuestro análisis acerca del mercado y de las estrategias para competir en él por parte de nuestra empresa

Análisis PEST

La empresa opera en un entorno que condiciona el resultado de las decisiones estratégicas que esta toma. En ese entorno, las decisiones políticas —traducidas en cambios en el entorno legislativo, impositivo—, el entorno económico de los negocios (las condiciones macroeconómicas nacionales e internacionales de los mercados de productos y factores), así como los cambios y condiciones sociales y tecnológicas afectarán de manera decisiva a la marcha de la empresa.

Por tanto, su análisis debe estar muy presente tanto en el diseño de la estrategia competitiva como en la corrección de la misma para anticipar cambios en este entorno y adaptarla a las nuevas circunstancias.

Frente al análisis PEST, centrado en el entorno de la empresa, el análisis DAFO sería su equivalente en términos de análisis interno.

Análisis DAFO

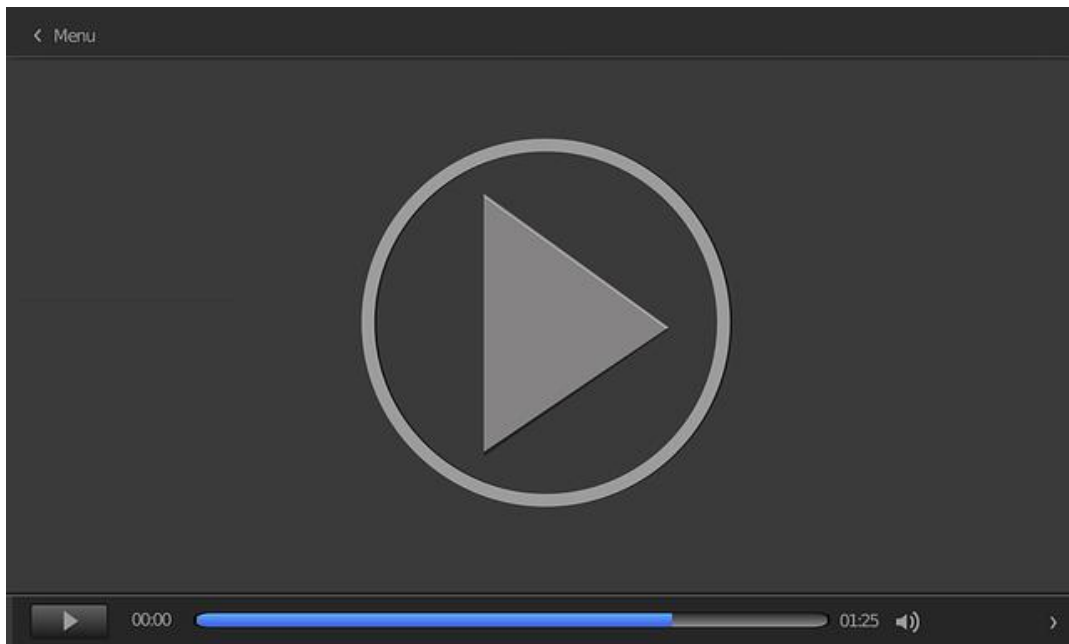
La metodología de elaboración de un análisis interno a través de la detección de las potenciales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, se resume en la

conocida matriz DAFO tan extensamente empleada para la formulación y evaluación de estrategias en el mundo empresarial.

Una matriz DAFO es una matriz 2x2 en la que por filas se sitúan primero los puntos fuertes y los puntos débiles y después las oportunidades y amenazas. Se trata simplemente de ordenar nuestro pensamiento con esa estructura, de forma que las oportunidades y amenazas son condicionales y marcadas hasta un cierto punto por la incertidumbre, mientras que los puntos fuertes y puntos débiles son constatables fehacientemente.

Serían ejemplos de **puntos fuertes**: la disponibilidad de una tecnología avanzada, la disposición de un capital humano motivado y adecuado a las necesidades de la empresa. Mientras que en el extremo opuesto y como **puntos débiles** podrían situarse situaciones en las que existe un problema de falta de capacitación o problemas de calidad o internacionalización.

Por su parte, las **oportunidades y amenazas** hacen referencia a fenómenos probables que, en caso de suceder, pueden traducirse en una oportunidad o en una amenaza dependiendo de si su efecto esperado es positivo o negativo (algunos ejemplos vendrían dados por la incidencia de cambios legislativos o fiscales, por previsiones de aumentos de precios de recursos o del producto entre otros).



Accede al vídeo:

<https://unir.cloud.panopto.eu/Panopto/Pages/Embed.aspx?id=edc0b8dc-288f-4b77-8d40-b15d00802339>

6.4. El cuadro de mandos integral o panel de control

Una vez definida la estrategia, esta ha de traducirse en el establecimiento de una serie de dimensiones clave para las que será preciso establecer una serie de indicadores (uno o varios) para capturar esa dimensión o aspecto para el que hay que establecer unos valores objetivo (*targets*) y que, a través de su monitorización o seguimiento, sea posible detectar posibles desviaciones respecto al target que nos indiquen la necesidad de corregir o actuar sobre la posible patología.

El llamado **cuadro de mando integral o panel de control** no es más que un resumen sintético de estos indicadores clave que permita a la gerencia monitorear de manera permanente y global la organización para corregir disfunciones y evaluar los resultados con relación al logro de los objetivos (Kaplan y Norton, 1992).

Por tanto, este cuadro requiere de la fijación de una serie de objetivos que han de traducirse en una serie de **dimensiones** o aspectos que sean capturables y medibles y que nos proporcionen una idea de cómo la empresa se acerca a sus metas. Con carácter general, estas dimensiones pueden agruparse en cuatro:

- ▶ La financiera.
- ▶ La de demanda o relación con clientes.
- ▶ La de los procesos.
- ▶ La del aprendizaje.

Como ya hemos indicado, para cada dimensión hemos de buscar una serie de indicadores o sensores, preferiblemente cuantificables y de alta frecuencia, que se aproximen lo más posible a la realidad que queremos medir. Habitualmente, aunque sin carácter exhaustivo ni excluyente, estas dimensiones suelen medirse con

indicadores tradicionales como el retorno, el margen, los ingresos, el valor de los activos, la relación deuda/patrimonio o la rentabilidad, entre otros.

La **perspectiva de la demanda** es susceptible de ser capturada por, al menos, alguno de los siguientes indicadores: cuota de mercado, indicadores de satisfacción, indicadores de rentabilidad, indicadores de fidelización, captura de nuevos clientes o de entrada en nuevos mercados, entre otros.

La tercera de las dimensiones hace referencia a **procesos internos**, con especial atención a procesos críticos. En cualquier caso, indicadores de eficiencia y eficacia, tales como la contabilidad de costes, los niveles de producción, el grado de utilización de activos y medidas de productividad son indicadores habitualmente retenidos para medir esta dimensión.

Finalmente, también es necesario desarrollar indicadores para detectar el **desempeño interno de la empresa**, en términos de las competencias que se requiere demandar, el anticiparse a problemas laborales, al mantenimiento de un buen clima, que favorezca la retención del talento, y el desarrollo de incentivos que provoquen aumentos de la productividad.

Los indicadores pueden ser presentados de forma cuantitativa (incluyendo en algunos casos una predicción a corto plazo), en cuyo caso requiere de un cierto conocimiento de rangos del indicador; cualitativa (incluyendo algún pequeño comentario sobre la evolución y la tendencia) o incluso de forma visual, introduciendo algún tipo de alarma visual por colores dependiendo del grado de desviación con respecto a los objetivos o mediante una combinación de todos ellos.

El cuadro de mando puede incluir cualquiera de estas fórmulas de presentación de los indicadores o incluso hacer uso de cualquier herramienta de visualización de las existentes en el mercado.

En el siguiente enlace, puedes encontrar algunas herramientas que permiten crear cuadros de mando: <https://bienpensado.com/8-herramientas-para-crear-cuadros-de-mando>

6.5. La descripción del proceso de toma de decisiones

Cualquier proceso de toma de decisiones parte de la identificación de un problema o patología, para cuya solución hemos de buscar alternativas, de las que debemos seleccionar una de ellas a través de algún o algunos criterios de elección y que, una vez adoptada, debe ser evaluada y reformulada en su caso.

En términos generales podemos presentar el **proceso de toma de decisiones** en el siguiente esquema:

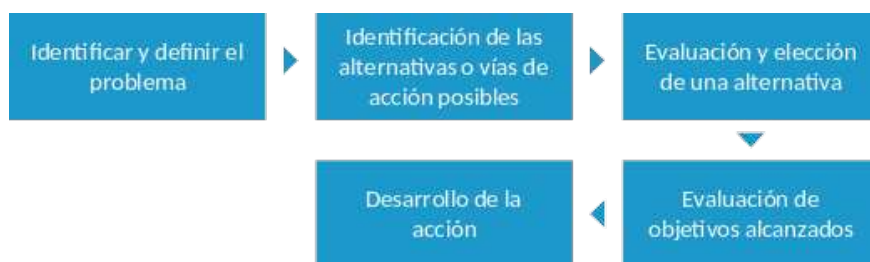


Figura 1. Proceso de toma de decisiones.

6.6. Referencias bibliográficas

Chandler, A. D. (1969). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise* (Vol. 120). Massachusetts: MIT press.

Drucker, P. F. (Junio de 2004). What makes an effective executive. *Harvard Business Review* Press [en línea]. Recuperado de <https://hbr.org/2004/06/what-makes-an-effective-executive>

Kaplan, R. y Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 47-54.

Un análisis de diferentes tipos de cuadros de mando

CMI Gestión. Cuadros de mando (en línea). <https://cmigestion.es/servicios/cuadros-de-mando/>

Un análisis simple pero clarificador de diferentes tipos de cuadros de mando que puede encontrarse en la página de CMI Gestión.

1. ¿Cuál o cuáles de las siguientes características no son propias de un indicador?
 - A. Son prospectivos.
 - B. Son retrospectivos.
 - C. Sirven para monitorizar la organización.
 - D. La B y C son correctas.

2. ¿Cuál de los siguientes no sería un objetivo estratégico financiero?
 - A. Mejorar los beneficios.
 - B. Aumentar la satisfacción de los clientes.
 - C. Ampliar la diversidad de las fuentes de ingresos.
 - D. Todas las anteriores son correctas.

3. Identifique algún indicador financiero entre los siguientes:
 - A. Rendimiento sobre la inversión.
 - B. Cuota de mercado.
 - C. Retención de clientes.
 - D. Ninguna de las anteriores es correcta.

4. Un indicador de satisfacción de los empleados pertenece a la dimensión o perspectiva:
 - A. Financiera.
 - B. De procesos.
 - C. De clientes.
 - D. De formación.

5. Suponga una situación en la que la empresa ha situado el rediseño del desarrollo y capacitación del personal de ventas estratégicas como iniciativa estratégica.

Podrían ser indicadores causa y efecto:

- A. Porcentaje de trabajadores que hablan correctamente inglés como indicador de efecto.
- B. Ventas por empleado como indicador de causa.
- C. Ingresos por empleado como indicador de causa.
- D. Ninguna de las anteriores es correcta.

6. Son KPI de un objetivo estratégico de crecimiento en una empresa lucrativa:

- A. El gasto en acciones relacionadas con la responsabilidad social corporativa
- B. La rentabilidad.
- C. La liquidez.
- D. La B y la C son correctas.

7. El nivel de percepción del servicio medido a través de la reducción del número de quejas es un KPI de un objetivo estratégico perteneciente a la perspectiva de:

- A. Procesos.
- B. Clientes.
- C. Financiera.
- D. Todas las anteriores son correctas.

8. El porcentaje de productos innovados sería un indicador útil para medir un objetivo estratégico de:

- A. Ventas.
- B. Financiero.
- C. De innovación en productos y procesos.
- D. Algunas de las anteriores son correctas.

9. Desde la perspectiva de aprendizaje, aumentar las horas de capacitación contribuiría a:
- A. Un objetivo estratégico de recursos humanos comprometidos.
 - B. Un objetivo estratégico de mejora de la competencia y capital humano de los trabajadores.
 - C. Mejorar el clima de la organización.
 - D. Ninguna de las anteriores es correcta.
10. Un buen indicador para monitorizar la fidelización de los clientes es:
- A. Calidad percibida.
 - B. Recompra.
 - C. Uso de tarjetas de descuento.
 - D. Las respuestas B y C son correctas.