

Una herramienta para controlar el entorno de su empresa

Muchas compañías están más preocupadas por el autodiagnóstico que por los obstáculos y las oportunidades que se asoman tras la próxima curva.

1 de abril de 2015

Por Antonio Dávila, Daniel Oyon, Pilar Parmigiani y Maël Schnegg

Es sabido que los cambios del entorno alteran el estatus quo, dando lugar a modelos de negocio innovadores o destruyendo los que hasta entonces parecían imbatibles.

A pesar de ello, y de lo importante que es mirar hacia **afuera**, otear el horizonte por si asoman amenazas u oportunidades, parece que las empresas están pensadas para que sus directivos dediquen más tiempo a mirar hacia **adentro**. Tanto es así que el principal logro de programas de inteligencia empresarial como los de planificación de recursos empresariales (ERP) o de gestión de la relación con el cliente (CRM) es brindar a los directivos sofisticadas herramientas para medir y generar bases de datos sobre cualquier aspecto del rendimiento de su organización.

Mientras, apenas ha variado el modo en que monitorizan lo que ocurre en el mundo exterior, que es donde se encuentran las oportunidades y riesgos reales: a través de eventos, contactos personales y noticias en Internet. Un directivo de los años noventa ni notaría la diferencia. Las empresas son hoy como esos coches con cuadros de instrumentos desmesuradamente grandes y ventanas demasiado pequeñas.

Las corporaciones requieren mejores herramientas para estar al día de sus entornos competitivos, políticos y sociales. Así que necesitan ventanas más grandes y faros más potentes para divisar lo que tienen delante. Deben aprovechar los avances en los sistemas

de medición para tomar el pulso al entorno, anticiparse a los riesgos y reaccionar con celeridad a las amenazas y oportunidades. Por ello, les resultaría muy útil lo que hemos bautizado como “tablero competitivo”, un sistema de gestión diseñado para hacer un seguimiento del entorno e identificar rápidamente las oportunidades emergentes. Ese conocimiento no solo puede ayudar a hacerse una idea más precisa del entorno de negocio, también a convertirse en agentes del cambio.

En este artículo analizamos cómo los cambios del entorno hacen triunfar o fracasar a las empresas, así como la evolución que ha convertido los sistemas de medición empresarial, entre ellos el cuadro de mando integral, en mecanismos eficaces para implementar la estrategia. Por último, explicamos cómo el modelo que proponemos permite generar “mapas panorámicos” que se actualizan constantemente gracias al poder de la multitud (crowdsourcing) y analizarlos a partir de las opiniones de todas las personas involucradas. El resultado es un mapa de calor que resalta aquellas partes del entorno que presentan una mayor actividad, indicando así las oportunidades de innovación.

Una versión de este artículo se publica en la revista [IESE Insight 25 \(T2 2015\)](#).

Este contenido es exclusivamente para uso individual. Si deseas utilizar este material en clase, puedes adquirir las copias que necesites tanto de "[Una herramienta para controlar el entorno de su empresa](#)" (ART-2715) como de la [revista completa](#) en formato PDF mediante IESE Publishing.

Gracias por leer  **IESE** insight
Para descargar el contenido haz clic en el botón de abajo

www.iese.edu/es/insight