

# Auditoria estratègica

Gestió estratègica i quadre de  
comandament integral (QCI)

Gaspar Berbel Giménez

PID\_00208580



*Els textos i imatges publicats en aquesta obra estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 Espanya de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los i transmetre'ls públicament sempre que en citeu l'autor i la font (FUOC. Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya), no en feu un ús comercial i no en feu obra derivada. La llicència completa es pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>*

# Índex

<b>Introducció</b> .....	5
<b>Objectius</b> .....	6
<b>1. Estratègia d'empresa. Antecedents i terminologia</b> .....	7
1.1. Els primers antecedents .....	7
1.2. Gurus de l'estratègia i la gestió empresarial .....	9
1.3. Termes relacionats amb l'administració estratègica .....	12
1.4. L'estratègia no és un simple lema o una frase feta .....	15
1.4.1. Efectivitat operacional (EO) .....	16
1.4.2. Ajustos per a mantenir l'avantatge competitiu .....	17
<b>2. Nou rol del líder: la visió estratègica</b> .....	19
2.1. Enfocaments d'un líder .....	19
2.2. El model d'estratègia .....	19
<b>3. Administració estratègica enfront de planificació estratègica</b> .....	22
3.1. Etapes de l'administració estratègica .....	22
3.2. Beneficis i reptes de l'administració estratègica .....	24
<b>4. Planificació estratègica</b> .....	26
4.1. Planificar .....	26
<b>5. Models de gestió estratègica</b> .....	28
5.1. Models de gestió estratègica alternatius al QCI .....	28
5.1.1. Model de J. Mc Fair, Richard L. Lynch i Kelvin F. Cross (1990) .....	28
5.1.2. Model EP2M de C. Adams i P. Roberst (1993) .....	29
5.1.3. Model IAM ( <i>intangible assets monitor</i> ) de K. Enric Sveiby (1987) .....	30
5.1.4. Model SIGER (sistema integrat de gestió de l'estratègia i dels resultats, 1999) .....	31
5.1.5. Model EFQM (European Foundation for Quality Management, 1988) .....	31
5.2. Model de quadre de comandament integral (QCI) (1992) .....	32
5.3. Característiques i premisses d'un quadre de comandament integral (QCI) .....	33
5.4. QCI. Les quatre perspectives de Kaplan i Norton .....	34
5.4.1. Perspectiva financera .....	35
5.4.2. Perspectiva del client .....	35

5.4.3.	Perspectiva de procés intern .....	35
5.4.4.	Perspectiva de l'aprenentatge i desenvolupament organitzacional .....	36
5.5.	Indicadors d'un QCI .....	36
5.5.1.	Disseny d'indicadors per a un QCI .....	37
<b>6.</b>	<b>Passos en la construcció d'un quadre de comandament integral.....</b>	<b>41</b>
6.1.	Construcció del QCI. Proposta bàsica .....	41
6.1.1.	Perspectives que s'han de tenir en compte .....	45
6.1.2.	Definir i generar indicadors (mesures) .....	46
6.1.3.	Control dels indicadors .....	47
6.2.	Procés de construcció d'un quadre de comandament integral per a l'àrea d'RH .....	48
6.2.1.	Pas 1: crear valor .....	48
6.2.2.	Pas 2: convertir RH en un actiu estratègic .....	49
6.2.3.	Pas 3: el mapa estratègic .....	50
6.2.4.	Pas 4: els productes d'RH en el mapa estratègic .....	51
6.2.5.	Pas 5: combinació del sistema d'RH amb els seus productes .....	53
6.2.6.	Pas 6: el disseny del quadre de comandament estratègic en RH .....	54
6.2.7.	Pas 7: dirigir per mitjà del mesurament .....	56
<b>7.</b>	<b>Avaluació, consultoria, auditoria estratègica.....</b>	<b>58</b>
7.1.	Críteris i eines per a avaluar estratègies .....	59
7.1.1.	Matrius EFE i EFI .....	59
7.1.2.	Anàlisi de la cadena de valor (VCA) .....	60
7.2.	<i>Handicaps</i> en els processos d'avaluació i auditoria .....	61
7.3.	Aspectes estratègics que s'han d'avaluar o auditar .....	61
<b>Resum.....</b>		<b>63</b>
<b>Exercicis d'autoavaluació.....</b>		<b>65</b>
<b>Solucionari.....</b>		<b>67</b>
<b>Glossari.....</b>		<b>68</b>
<b>Bibliografia.....</b>		<b>70</b>

## Introducció

L'estratègia, conjunt d'actuacions interrelacionades per a aconseguir una finalitat, s'associa al futur, però les actuacions del passat també són importants en la seva formulació o planificació, implementació i avaluació.

“Sense una estratègia, una organització és com un vaixell sense timó que navega en cercles. És com un parany: no hi ha on anar”.

(Joel Ross i Michael Kami)

Les TIC, la presència gairebé obligada a Internet de les empreses, els processos de globalització i la competència, entre altres circumstàncies, fan que la planificació estratègica (estratègia empresarial o administració estratègica) cobri un paper clau en tota empresa que inicia el seu camí, igual que en les que volen sobreviure, créixer, competir, diferenciar-se, triomfar.

A partir de la dècada dels noranta, l'administració estratègica torna a cobrar protagonisme en la supervivència i competitivitat de les organitzacions.

Sorgeixen models i eines per a ajudar a la planificació i gestió de l'estratègia o estratègies d'una organització. Una de les més esteses i conegudes és, sens dubte, el quadre de comandament integral (QCI) de Kaplan i Norton.

El quadre de comandament integral sorgeix com a eina de suport en el control de la gestió i la direcció estratègica, amb l'objectiu d'oferir *feedback* sobre la consecució dels objectius i metes, sobre la base d'indicadors tant de tipus tangible (financer) com intangible –cada vegada més tinguts en compte en la gestió actual.

Abans dels anys vuitanta s'analitzava l'evolució d'una empresa sobre la base, principalment, d'indicadors de tipus financer (rendibilitat, cotització de les accions, actius, etc.). A partir dels noranta es comencen a tenir més en compte els “aspectes intangibles”, indicadors “no financers”, pràctica habitual en la gestió empresarial actual. Adquireixen rellevància aspectes com la satisfacció dels empleats, el grau de formació d'aquests, els coneixements adquirits o *know how*, els coneixements compartits, el clima laboral, etc.

## Objectius

Aquest mòdul té l'objectiu de proporcionar significats i instruments per al següent:

- 1.** Entendre en quins elements es basa una estratègia empresarial.
- 2.** Conèixer les etapes de l'administració estratègica.
- 3.** Diferenciar *estratègia d'efectivitat* o *eficàcia operacional* (EO).
- 4.** Saber en què consisteix la gestió estratègica, marc sobre el qual es construeix el quadre de comandament integral (QCI).
- 5.** Conèixer l'origen i la concepció actual del QCI.
- 6.** Distingir les fases d'implantació del QCI.
- 7.** Diferenciar i extreure indicadors de diferents àrees de gestió.
- 8.** Saber com s'analitzen els resultats de les accions sota un model de QCI.
- 9.** Saber en què consisteix i com es construeix un *reporting*.
- 10.** Conèixer criteris i maneres d'avaluar una estratègia.
- 11.** Apropar-nos a l'enfocament d'auditoria estratègica.

# 1. Estratègia d'empresa. Antecedents i terminologia

El terme *estratègia* prové de l'àmbit militar. Aquest àmbit va ser el primer a manejar i administrar una gran quantitat de recursos logístics i humans amb la finalitat de combatre i eliminar l'enemic.

Es refereix a "l'habilitat, destresa, perícia per a dirigir un assumpte".

El *Diccionario de la lengua española* –Reial Acadèmia Espanyola, 22a. edició de 2001– defineix *estratègia* de la manera següent:

- “1. f. Arte de dirigir las operaciones militares.
2. f. Arte, traza para dirigir un asunto.
3. f. Mat. En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento”.

## 1.1. Els primers antecedents

El general xinès Sun Tzu, a qui s'atribueix l'assaig *L'art de la guerra*, és considerat l'antecedent més antic (500 aC) dels principis que regeixen l'estratègia (Racionero, 1999).

Encara avui, algunes de les seves citacions tenen una gran vigència i es reflecteixen en moltes teories desenvolupades per experts en estratègia empresarial. Vegem-ne algunes:

- “El refinament suprem en l'art de la guerra és combatre els plans de l'enemic [...]”.
- “Els que són experts en l'art de la guerra sotmeten l'exèrcit enemic sense combat [...]”.
- “Coneix l'enemic i coneix-te a tu mateix i, en cent batalles, no correràs mai el més mínim perill”.

Sun Tzu mostra que té i aplica clarament principis sistèmics a l'hora d'afrontar conteses. En els seus escrits proposa “observar les forces pròpies, les de l'enemic, el clima, el terreny, la llera d'un riu i les distàncies, [...]”, buscant comprendre clarament les relacions entre els elements sobre els quals s'ha d'incidir o decidir. Crucial per a l'elaboració d'estratègies.

### Lectures recomanades

En els assajos atribuïts a Sun Tzu s'endevina l'enfocament sistèmic que han descrit i desenvolupat autors com Peter Senge (*La quinta disciplina en la práctica*, 1998); que també preveu clarament en la seva definició d'*estratègia* Michel Porter (“What is strategy?”, de *Harvard Business Review*, nov./des. de 1996, vol. 74), definint-la com la combinació d'activitats individuals i els seus ajustos (interaccions), ja que “l'èxit rau a fer moltes coses bé, no solament algunes”.

- “Has de buscar agents enemics que hagin vingut a espiar-te, subornar-los i induir-los a passar-se al teu costat, per a poder utilitzar-los com a agents dobles”.
- “[...] hi ha tres maneres perquè un govern civil porti l'exèrcit al desastre. Quan [...] ignorant els fets, ordena als exèrcits avançar o retirar-se quan no ho han de fer [...]”.
- “[...] els troncs i les roques resten immòbils quan són en un lloc pla, però roden en un plànel inclinat”.

El paper dels líders formals i informals és fonamental en la implementació de l'estratègia. Els treballadors expliquen –tenen sentiments, idees, objectius personals, etc. Han de considerar-se part del sistema, no un recurs –idea compartida i defensada per P. Senge, per aquest motiu ell prefereix no denominar-los *recursos humans*, sinó simplement *persones*.

- “Així doncs, un exèrcit pereix si no està equipat, si no té provisions o si no té diners”.
- “Quan estiguis enmig de la batalla, fins i tot guanyant, continuar-hi molt de temps desanimarà les teves tropes i esmussarà la teva espasa [...]”.

El termini per a mantenir una estratègia varia, depèn del tipus de negoci, dels recursos, de la seva efectivitat, etc. El desgast també afecta les estratègies estàtiques. A aquest dinamisme apunten la majoria de gurus com M. Porter.

“Aprèn a desaprendre” és una altra de les premisses del pensament estratègic.

- “Si et desplaces de manera lleugera i sense parar, dia i nit, recurrent el doble de la teva distància habitual, i lluites per obtenir algun avantatge a milers de quilòmetres, els teus caps militars seran fets presoners”.
- “Quan s'entaula una batalla de manera directa, la victòria es guanya per sorpresa”.
- “Si els ocells alcen el vol, hi ha tropes emboscades al lloc. Si els animals estan espantats, hi ha tropes atacants”.

Detectar canvis abans que es produeixin o abans que afectin la nostra estratègia és un dels elements crucials. Aquest objectiu es persegueix i es prioritza en el desplegament de les estratègies –un quadre de comandament integral, i també els *reporting*, ens ajuden en la detecció precoç i en la direcció proactiva i no reactiva.

Kart von Clausewitz (1780-1831) és considerat un altre dels estrateges clau. General prussià que va combatre en l'exèrcit rus contra Napoleó, una de les seves citacions més reveladores és, sens dubte, la següent: “En l'estratègia no veiem amb els nostres ulls ni tan sols la meitat de les coses que veiem en la tàctica, ja que tot ha de ser conjeturat i suposat” (Cardona, 1985).

#### Nota

Citació que ens recorda una premissa bàsica del pensament estratègic: “convertir les amenaces en oportunitats”.

#### Nota

Perquè una estratègia sigui realitzable calen objectius i metes, constituïts sobre supòsits realistes i sobre riscos calculats, a més de recursos.

#### Nota

Citació que mostra de manera molt clarificant la importància dels temps, la temporalització a l'hora de dur a terme una estratègia. Ni massa velocitat per a assolir metes o objectius ni massa lentitud –la necessària en funció dels recursos.

#### Nota

El factor innovació ajuda a crear avantatges competitiu sostenibles.



## 1.2. Gurus de l'estratègia i la gestió empresarial

Com a síntesi de les diferents aportacions a la gestió estratègica, destacarem la idea que planificar no és sinònim d'estratègia, i tampoc ho és l'efectivitat operacional –dur a terme les activitats d'una organització de manera correcta i eficient. Parlem d'un procés viu, sistèmic, canviant i molt associat a la innovació constant.

A continuació repassarem alguns dels gurus principals que més aportacions han fet dins del pensament estratègic o la gestió estratègica.

### 1) Peter Drucker (1909-2005)

Considerat el pare de la teoria moderna de cultura empresarial.

Va estudiar el paper de l'ambient en l'articulació d'estratègies.

L'estratègia forma part de la cultura d'empresa.

### 2) Alfred D. Chandler (1918-2007)

Demostra com l'estructura d'empreses d'èxit es va anar adaptant i ajustant de manera contínua a la seva estratègia. Estudia el comportament de les organitzacions enfront de l'ambient.

Vincula clarament l'estratègia amb l'ambient –el context.

### 3) Igor Ansoff (1918-2002)

Pare de l'administració estratègica. Introdueix el pensament estratègic en el món empresarial i acadèmic. La dimensió externa (complexitat) ha de conjugar-se amb la dimensió interna (d'organització). Ansoff (1965) era conscient que quan un administrador entén l'ambient i reconeix que canvia constantment, llavors pot prendre les decisions correctes liderant les organitzacions cap al futur.

Destaca la importància de conjugar la dimensió externa (més complexa) amb la interna (organització). Entendre el canvi per a gestionar.

### 4) Henry Mintzberg (1939-)

Les estratègies no es desenvolupen sota una cèdula independent, poden aparèixer en qualsevol temps i lloc de l'organització, fins i tot al llarg de processos d'aprenentatge informal. L'elaboració efectiva d'estratègies està molt vinculada al procés de “fer per a pensar i pensar per a fer”.

Fuig del mètode usual i més formal de “planificació estratègica”, per la seva poca eficàcia a l'hora de fer estratègia. Per a ell, l'estratègia és síntesi (ajuntar ordenadament idees), mentre que planificar l'estratègia és anàlisi (descompondre idees).

Com Prahalad, remarca la importància de donar rellevància a totes les àrees i persones de l'organització en la cerca d'estratègies.

### 5) C. K. Prahalad (1941-2010)

Aposta per reinventar les estratègies. Per a ell, també, l'estratègia és revolució. **Prahalad** deia que fins ara no es coneixia una monarquia que hagués fomentat la seva pròpia revolució, evidenciant la immobilitat de la majoria de sistemes autoritaris.

En la formulació de l'estratègia s'han d'implicar totes les escales jeràrquiques, incloent-hi (prioritàriament) les més properes, les noves tecnologies, els clients, i els competidors.

Advoca per la revolució i la democratització del procés continu de reinventar les estratègies, acostant-nos als empleats propers a les tecnologies, clients i competidors –com a fonts prioritàries.

### 6) Kenichi Ohmae (1943-)

Ha treballat en plans estratègics des del triangle empresa, clients i competència. Recomana l'ús de processos d'abstracció (suposant situacions extremes de declivi). Recomana l'ús de la pluja d'idees o *brainstorming*, enquestes d'opinió, estudis de mercat i de la competència.

També advoca pel pensament creatiu i intuïtiu a l'hora d'establir estratègies.

Vincula l'estratègia a l'empresa, als clients i a la competència.

### 7) Michael Porter (1947-)

Crea el concepte d'*avantatge competitiu* vinculat a posicions úniques i valuoses. Incideix en la "cadena de valor". Incorpora la concepció d'estratègia empresarial en termes de mercat.

Diferencia clarament l'efectivitat operacional de la posició estratègica.

Visió d'estratègia basada en un sistema d'activitats individuals que es combinen i s'ajusten per a assolir l'èxit. Activitats alineades a l'estratègia que han de ser compartides per tothom.

## 8) Peter Senge (1947-)

Per a Senge, l'empresa ha de funcionar com un organisme viu que aprèn. Cada òrgan és necessari per al funcionament correcte del cos (total). Visió sistèmica, en què la interrelació i interdependència de les parts són clau. Visió que s'ha d'estendre per tota l'empresa, incloent-hi els treballadors.

Les seves cinc disciplines són clau per a afrontar temps de crisi i plantejar estratègies.

L'empresa ha d'entendre, percebre les coses, no dedicar-se a acumular informació o a copiar.

La percepció sistèmica, en tots els nivells, és clau per a aprendre i plantejar estratègies.

## 9) Philippe Lorino (1950-)

Especialista europeu en sistemes de gestió per activitats. Emfatitza la importància de no confondre anàlisi i planificació d'activitats.

Per a aquest autor, el que s'esdevé en una empresa reposa en el triangle màgic: valor, processos i competències.

Visió que també podem denominar *sistèmica*. Té molt en compte la gestió per activitats, la integració i coordinació entre elles, com a element estratègic clau.

## 10) Gary Hamel (1951-)

Els seus plantejaments són extrems. Per a ell l'estrateg ha de ser un revolucionari, ha de trencar esquemes, reinventar el sector i fer-lo més rendible. És conscient de la dificultat d'elaborar estratègies per falta de teories clares.

La planificació estratègica no és el mateix que estratègia. La planificació produeix plans, no estratègies. La professió d'elaborar estratègies té un gran problema: no hi ha una teoria per a crear estratègies.

Cofundador del Management Innovation eXchange (MIX), projecte d'innovació oberta per a compartir idees, aprendre de les nostres experiències i millorar.

Per a Hamel l'estratègia és principalment un procés de descobriment; és a dir, l'estratègia es basa a descobrir, inventar i innovar contínuament.

No concep l'estratègia com la planificació formal, sinó com un procés de síntesi d'idees que sorgeixen del pensament i de l'acció o activitat.

### **Activitat**

Vegeu el vídeo següent sobre la importància del desafiament d'innovar.

<http://www.managementexchange.com/video/gary-hamel-are-you-really-serious-about-innovation>

## **1.3. Termes relacionats amb l'administració estratègica**

En aquest apartat repassarem els termes que actualment es manegen o s'empren en l'elaboració, plantejament, aplicació i avaluació d'estratègies empresarials (administració estratègica). Ens ajudaran a entendre millor la resta d'apartats d'aquest material.

### **1) Estrateg**

Persona sobre la qual recau la responsabilitat de l'estratègia. Sol ser el president, responsable, amo, empresari, etc. Sobretot ha de ser un model a seguir. Ajuda en el procés de reunió, anàlisi i organització de la informació en la qual es basaran les estratègies adoptades.

Fa prospeccions, anàlisi de dades i escenaris, avalua l'acompliment organitzacional, reconeix oportunitats emergents, identifica amenaces, desenvolupa plans d'acció, i és creatiu i capaç d'innovar.

### **2) Visió**

Resposta a la pregunta “en què ens volem convertir?”. Sol considerar-se el primer pas en la planificació, i sol precedir la missió.

### 3) Missió

Declaració perdurable de l'objectiu que distingeix una empresa d'altres de similars. N'identifica l'abast en termes de producte i mercat.

Ha de respondre a la pregunta de “quin és el nostre negoci?”. Descriu valors i prioritats. Obliga a pensar en la naturalesa i l'abast de les actuacions de l'organització, i a avaluar-ne el possible poder d'atracció futur. Sol traçar la direcció que l'organització persegueix en el futur.

### 4) Oportunitats i amenaces

Totes dues es refereixen a tendències i esdeveniments externs, de tipus econòmic, social, cultural, demogràfic, polític, legal, ambiental, tecnològic, competitiu, etc. que poden perjudicar o beneficiar l'organització en el futur.

La formulació d'estratègies ha de treure avantatges de les oportunitats, i evitar o reduir les amenaces.

### 5) Debilitats i punts forts

Són interns. Es refereixen a activitats que controla o exerceix l'organització. Es generen en activitats administratives, de màrqueting, financeres o comptables, productives, operacionals, de recerca, d'informació, etc. Les estratègies han de capitalitzar els punts forts i eliminar debilitats internes.

Aquests factors interns poden determinar-se mitjançant càlculs, mesuraments, comparacions, i també mitjançant sondejos o enquestes –sobre satisfacció, lleialtat, efectivitat d'una publicitat, etc. Solen determinar-se en relació amb els competidors.

### 6) Objectius

Poden ser a **llarg termini** (de prop de cinc anys) o a **curt termini** (entorn d'un any).

Han de definir-se en termes de resultats específics que l'organització busca, en perseguir la seva missió en el cas dels de llarg termini.

Assenyalen una direcció, possibiliten avaluar i auditar, creen sinergies, revelen prioritats, fomenten la cooperació i coordinació. Són la base perquè la planificació, organització, direcció i control siguin efectius.

#### Exemple

Visió d'una empresa oftalmològica: “la nostra visió és cuidar de la seva”.

#### Exemple

Missió de Microsoft: “[...] crear programari per a computadores que doni poder a les persones i els enriqueixi la vida [...]”. Font: <http://www.microsoft.com/about/corporatecitizenship/en-us/default.aspx>

#### Exemple

De punts forts: la reputació històrica d'una marca, posseir recursos naturals.  
De debilitats: valoració baixa per part dels clients, taxa alta de pèrdua de la fidelització, rotació freqüent de personal, etc.

Han de ser mesurables o operatius (quantitatius), consistents, raonables, clars. Han de determinar-se per a l'organització i per a cada àrea o divisió.

Els objectius a curt termini –bases sobre les quals s'assignen els recursos– han d'assolir-se per a aconseguir els de llarg termini. Per a cada objectiu a llarg termini n'hi sol haver més d'un a curt termini. Són importants per a implementar l'estratègia. Els objectius a llarg termini són més rellevants en la formulació de l'estratègia (planificació).

## 7) Estratègies

Mitjans emprats per a assolir els objectius (a llarg termini). Accions potencials que requereixen decisions i recursos. S'orienten al futur, i solen tenir un efecte a llarg termini.

Les estratègies empresarials poden ser d'expansió, de diversificació, d'adquisició, de desenvolupament de productes o serveis, de penetració de mercat, de reducció de despeses, etc.

### Reflexió

*A priori*, un pla estratègic hauria de considerar, entre d'altres, les estratègies corporatives següents: definició de negoci (necessitats que s'han de cobrir, segments de consumidors, àrees d'abast, TIC que s'han d'emprar, etc.), estratègies de creixement (penetració en possibles mercats, creixement esperat, etc.), estratègia de cartera (alternatives de negoci, de producte-servei i de mercat) i estratègies competitives (diferenciació i especialització en un segment, valors afegits, etc.).

## 8) Polítiques

Mitjans que s'empren per a assolir els objectius a curt termini. Inclouen directrius, regles, procediments, etc. que donin suport als esforços encaminats a aconseguir aquests objectius. Són guies per a prendre decisions.

Són molt importants en l'etapa d'implementar l'estratègia, ja que descriuen el que l'organització espera dels treballadors i dels responsables. Permeten la coherència i coordinació entre departaments.

## 9) Efectivitat operacional

Es refereix a l'aplicació i els resultats obtinguts d'eines de gestió (sistemes de gestió de la qualitat –normes ISO–, *benchmarking*, gestió per processos, optimització de temps, *outsourcing*, *partnering*, reenginyeria de sistemes i processos, gestió del canvi, gestió del coneixement, TIC, etc.). La realització d'aquestes tècniques o eines no s'ha de confondre amb l'estratègia. Treballar de manera més ordenada, escurçar temps, millorar la tecnologia, millorar el clima laboral, entre altres accions, no significa tenir o mantenir avantatges competius.

## 10) Avantatge competitiu

Avantatge que una organització (empresa) té respecte a d'altres (competidores). Parlem d'avantatge real quan aquest és únic i legal, pot mantenir-se en el temps (no és puntual), és clarament superior a la competència, i pot aplicar-se o mantenir-se en situacions variables del mercat.

#### **Exemple de trets que poden conferir avantatges competitius**

Millor orientació al client, producte de més qualitat, més valor de marca per la bona reputació, producció de serveis o béns amb un cost més baix, producte diferenciat, monopoli amb protecció governamental, tinença de patents i *copyright*, etc.

L'anàlisi VRIO (Campos i Sanchís, 2007) sol emprar-se per a valorar l'avantatge competitiu d'una font o possible recurs. Les sigles indiquen els aspectes que s'han de valorar: valuós (capaç de crear valor en el temps), rar (escàs, no tot-hom el té), inimitable (difícil d'imitar o replicar), organització (organització capaç d'aprofitar-ne els recursos i capacitats).

L'objectiu essencial de les estratègies, de l'administració estratègica, és obtenir i conservar avantatges competitius (tot el que una organització fa especialment bé comparat amb els seus competidors). L'avantatge competitiu està en el que els competidors no fan i voldrien fer.

És fàcil imitar, adaptar, millorar certes pràctiques. Per tant, un avantatge competitiu pot no ser il·limitat en el temps. El repte no és tenir-lo, sinó mantenir-lo. Per tant, requereix millores, canvis, adaptacions, coneixement del mitjà, dels clients i de les seves noves necessitats.

Un conjunt d'accions, decisions, aïllades i perfectament realitzades –efectivitat operacional– no asseguren l'èxit de l'estratègia empresarial. Han de ser totes excel·lents, han d'estar integrades, han d'ajustar-se o ajudar-se les unes a les altres, de manera que unes puguin compensar possibles dèficits d'altres (Porter, 1996).

#### **Vegeu també**

Per la importància que tenen, els conceptes d'*efectivitat operacional* i *ajustos estratègics* s'expliquen en el subapartat 1.4.1.

### **1.4. L'estratègia no és un simple lema o una frase feta**

Porter, un dels grans experts en l'estudi i el desenvolupament d'estratègies operatives, apunta la necessitat que qualsevol estratègia competitiva s'ha de basar en la diferenciació, escollint o seleccionant activitats "úniques" que ajudin a obtenir un (únic) mix de valor. L'essència de l'estratègia competitiva radica a fer activitats diferenciades de la competència.

#### **Cas fictici. Reflexió**

AirCat és una línia aèria de Catalunya "còmoda i econòmica per a viatjar". Basa els preus (baixos) en vols curts, sense menjar, sense seients numerats, sense facturar equipatge, i en el lliurament del bitllet a la mateixa porta d'embarcament.

Reflexioneu sobre la posició estratègica d'aquesta empresa.

Quines activitats la fan diferent dels competidors?

#### **Michael E. Porter**

Nascut als EUA el 1947. Enginyer aeroespacial. Va treballar alguns anys en l'exèrcit. Professor de la Business Administration en la Harvard Business School, a Boston, Massachusetts. Actualment, és un dels principals experts mundials en estratègia operacional. Ha publicat un gran nombre d'obres. Ha assessorat en estratègia operacional a ciutats, països, empreses, etc.

Comprendre què és exactament una estratègia (definida, operativa, clara, diferenciada) no és fàcil. En veurem un altre cas.

### Cas. Reflexió

Nosaltres, en entrar en un establiment de mobles, normalment, ens trobem amb mostres (exposició), dependents i molts catàlegs. Si ens interessa alguna cosa pactem una data de lliurament, normalment entre tres i sis setmanes segons el tipus de producte. La nostra elecció o compra és, al seu torn, tramitada a un tercer –el fabricant. Aquest, una vegada fabricat el producte, l'envia a la botiga, després passa a l'empresa de transport. Ens el porten, ens el munten.

Pot ser que hi hagi algun defecte o que el color o el model no sigui el que vam escollir. Fins i tot, pot ser que en rebre'l ja no el necessitem. La cadena de valor, en aquest cas, té un cost molt elevat.

En el sector del moble, IKEA és un exemple clar d'una posició estratègica clara i nítida, basada en un conjunt d'activitats diferenciades. I a més es dirigeix a un públic objectiu o *target* de compradors joves i ofereix disseny i estil a un preu raonable.

Actualment, Conforama és una cadena que “imita” l'estratègia d'IKEA.

### Activitat

És possible que alguna vegada hàgiu estat clients d'IKEA. En cas contrari busqueu per Internet informació sobre IKEA que us ajudi.

Feu una llista de totes les activitats que IKEA du a terme i que el diferenciïn clarament dels seus competidors o d'establiments de format estàndard o més clàssic.

Quines d'aquestes activitats resulten difícils d'imitar, i per què?

## 1.4.1. Efectivitat operacional (EO)

L'efectivitat operacional depèn, *a priori*, de la implementació o aplicació d'eines de gestió de la qualitat –normes ISO–, el *benchmarking*<sup>1</sup>, la gestió per processos, l'optimització de temps, l'*outsourcing*<sup>2</sup>, el *partnering*<sup>3</sup>, la reenginyeria de sistemes i processos, la gestió del canvi, la gestió del coneixement, etc.

<sup>(1)</sup> Adaptació de les millors pràctiques de la competència.

<sup>(2)</sup> Externalitzar part o parts dels processos productius, logístics, etc.

<sup>(3)</sup> Agrupació o clústers d'empreses.

L'EO, la seva millora o increment, permet produir més i/o millor, amb millor qualitat i més velocitat. Per tant, ser més competitiu i créixer.

No obstant això, moltes millores operacionals, resultants d'aplicar o implementar algunes de les tècniques i eines referides, resulten poc eficaces, circumstancials o simplement estètiques.

“Moltes tècniques i eines s'han confós amb l'estratègia, i l'han arribat a reemplaçar. Treballar de manera més ordenada, escurçar temps, millorar la tecnologia, millorar el clima laboral, entre altres accions, no implica que tinguem o mantinguem avantatges competitius”.

(Porter, 1996, pàg. 3)

### Reflexió

Una empresa implanta un sistema de gestió de la qualitat basat en la norma ISO 9001:2008. I certifica els processos relacionats amb la formació i la selecció de personal.

Passat un temps s'observa que gran part dels problemes que tenia encara hi són. A quins problemes ens podem referir?



La diferència (de qualitat, costos, preus) entre els possibles productes i/o serveis de qualsevol empresa d'un mateix sector deriva de centenars d'activitats que engega per produir i fer arribar el servei o producte als clients. Ens referim a activitats o processos com l'atenció al client, la producció del servei/producte, la formació dels empleats, la venda, la post-venda, etc. Per tant, l'avantatge d'oferir un preu millor estaria a fer aquestes activitats de manera més eficient que els nostres competidors. Totes aquestes activitats –com es fan– són les unitats bàsiques de l'avantatge competitiu, no algunes, sinó totes (Porter, 1996).

### 1.4.2. Ajustos per a mantenir l'avantatge competitiu

L'efectivitat operacional (EO) es refereix a la realització “excel·lent” de les activitats (funcions) individuals. Però l'estratègia es refereix a la combinació d'aquestes activitats diferenciades.

Dins de l'EO, parlem d'ajustos quan algunes activitats en reforcen d'altres (potser no tan excel·lents o òptimes) per a mantenir o assolir avantatges competitius. De vegades el cost d'una activitat no excel·lent o millorable es compensa per la manera en què es duen a terme altres activitats prèvies o posteriors –manera en què l'ajust estratègic crea avantatges competitius.

#### Cas fictici. Reflexió

El servei d'assistència en carretera CARTUR, SA aconsegueix mantenir el seu avantatge competitiu sobre la base de la coordinació i ajust d'algunes de les seves activitats. Els serveis entrants (recollida de vehicles) es duen a terme amb un empleat (per tant, no hi ha un servei o departament exclusiu de recollida de trucades). Aquest empleat recull les dades i avisa un dels operaris en servei (ell sap quins hi són aquesta setmana). És l'operari qui, en acabar el servei, en gestiona el tancament amb l'empresa central d'assistència, situada a Madrid.

El sistema de torns permet que els empleats (quatre en total) només facin vuit hores. Les nits i els caps de setmana són rotatius –de manera que els operaris només han d'estar de guàrdia una nit a la setmana i un cap de setmana al mes. D'altra banda, aquest sistema permet que tinguin tres dies festius en lloc de dos.

A més, CARTUR treballa un clima laboral curiós, basat principalment en reunions setmanals –per sorpresa amb tots els treballadors al mateix temps. D'aquesta manera busca una comunicació oberta i directa de qualsevol problema, i fomenta la retroalimentació i el suport entre els empleats. Els problemes de qualsevol tipus s'exposen i es negocien obertament, de manera que s'eviten rumors, tractes de favor, percepció d'injustícia, etc.

Els ajustos estratègics es fonamenten en el fet que qualsevol activitat de l'empresa afecta la resta d'activitats. Per tant, hem de tenir una “fotografia” de la totalitat de les accions o activitats que s'hi duen a terme (tots els processos, les seves interaccions, els recursos crítics, els factors i indicadors clau, etc.).

#### Reflexió

Actualment són moltes les empreses de telefonia mòbil que disposen d'excel·lents estructures o xarxes de venda (captació de clients), preus reduïts, regals, promocions, etc., però moltes tenen sistemes d'assistència i atenció al client molt deficients, la qual cosa provoca una important massa crítica de pèrdua de clients.

En l'ajust, com més transversals siguin les accions reforçades (millorades) –és a dir, com més activitats del conjunt afectin–, més útils seran i més repercussió tindrà l'ajust.

**Reflexió**

Una empresa (de producció) amb una àmplia gamma de models i opcions en els articles tindrà més valor si combina el procés de producció amb un bon inventari i un bon sistema logístic, capaç de minimitzar la necessitat d'emmagatzemar (estocs), com també amb sistemes adequats de venda, d'atenció i de postvenda, complementarietats clau en la definició d'una estratègia correcta.

En molts casos, els ajustos són necessaris, però han de fer-se sense perdre de vista l'estratègia global. Ajustar o compensar activitats no és sinònim d'implementar una estratègia adequada.

## 2. Nou rol del líder: la visió estratègica

Actualment, la realitat de l'empresa exigeix més flexibilitat i adaptació als canvis de l'entorn (processos derivats de la globalització, la competència més operativa, les TIC, els nous mercats i les noves maneres de vendre, etc.).

Aquest entorn exigeix a moltes empreses haver d'esbrinar quines són les millors pràctiques (*benchmark*), respondre davant l'entorn de manera més contundent i eficient, i també consolidar competències noves.

- Per què hi ha empreses que no són capaces de tenir o desenvolupar una estratègia?
- Per què els responsables (directius, comandaments) eviten posicions estratègiques, o, si en el passat ja hi eren, les ignoren?

En molts casos, les amenaces a l'estratègia són dins de l'organització, per la falta de coneixement o preparació dels responsables de l'empresa, per la manca d'autèntics enfocaments estratègics en els seus plantejaments i actuacions.

### 2.1. Enfocaments d'un líder

Un responsable o líder actual ha de gestionar des de dos enfocaments: l'operacional i l'estratègic.

#### 1) Enfocament operacional

Enfocat a aconseguir les millors pràctiques en els processos i accions. Centrat en la millora contínua de l'eficàcia operacional.

#### 2) Enfocament estratègic

Enfocat a aconseguir definir la posició "única" de l'organització. Centrat a dur a terme compensacions i ajustos entre activitats, buscar contínuament "maneres de fer" que reforcin i ampliïn la posició estratègica de l'organització.

Canviar una estratègia sol estar motivat per canvis estructurals o canvis en el sector de l'empresa o organització.

### 2.2. El model d'estratègia

La dècada passada, el model implícit d'estratègia estava centrat en accions com les següents:

- Ser més competitiu i créixer.
- El *benchmarking* i la cerca de les millors pràctiques.
- L'externalització i el *partnering* agressius, per a guanyar eficiència.
- Guanyar avantatges, basant-se en alguns factors d'èxit clau, en els recursos crítics i en el desenvolupament de competències bàsiques de gestió.
- Augmentar la flexibilitat i celeritat en la resposta a tots els canvis de la competència i dels mercats.

Explicitar l'estratègia, dur a terme una veritable administració estratègica, té avantatges evidents, com ara:

- Una posició competitiva "única", perfectament definida.
- Un conjunt d'activitats adaptades a l'estratègia.
- Avantatges i opcions clares en relació amb els competidors.
- Avantatges competitiu arrelats en l'ajust per mitjà d'activitats.
- La sostenibilitat que dona el sistema d'activitats, no les parts per separat.
- La suposada eficàcia operacional de les activitats per separat.

L'estratègia empresarial se sol basar en el fet de tenir una posició única i valuosa, com a resultat de diferents activitats o grups d'activitats (processos) perfectament coordinats i alineats amb l'estratègia.

L'eficàcia operacional (EO) s'ha de suposar, però no determina l'èxit. Aquest està determinat per l'estratègia.

### Reflexió

Moltes empreses, amb productes o serveis excel·lents –molt per sobre dels competidors–, amb treballadors excel·lents, amb infraestructures i recursos òptims, amb sistemes de comunicació i màrqueting avançats, amb una atenció exquisida, amb una capacitat de respondre al client molt per sobre de la mitjana, etc. han fracassat per falta d'estratègia, per ser incapaces de diferenciar-se de la resta, per ser, en definitiva, una més.

El binomi clàssic de recerca més desenvolupament (R+D) és avui insuficient, fins i tot a l'R+D+I (recerca, desenvolupament i innovació) s'hi hauria de sumar l'estratègia (R+D+I+E).

Són moltes les empreses, fins i tot mitjanes i microempreses, que tenen un gran èxit basat en un posicionament estratègic molt definit, difícil o impossible d'imitar.

### Activitat

Penseu en algun petit negoci que conegueu (del qual sigueu clients) i que funcioni realment bé.

Indiqueu o penseu quines activitats fa, i quina relació hi ha entre elles, que confereixen o determinen una estratègia clara d'èxit –fins i tot quan aquesta estratègia es pugui haver generat de manera totalment accidental o no conscient per al responsable.

L'estratègia consta de dues cares o posicions:

- Una **posició dura** (*hard*) que implica la descripció o formulació de l'estratègia –que veurem més endavant. Descripció feta, principalment,

#### Nota

Executar l'estratègia és executar canvis en tots els nivells de l'organització.

sobre la base de mapes estratègics i la definició de mesuraments. Aquesta posició també implica executar l'estratègia (sobre la base de processos i procediments –descripció detallada del procés o parts d'aquest, plans d'actuació–).

- Una **posició tova** (*soft*) que implica aspectes fonamentals com el lideratge, la cultura, el clima i l'equip de treball. Aspectes clau per al canvi organitzacional, per a aconseguir una veritable gestió estratègica. L'èxit de l'estratègia també necessita entendre i treballar aquesta part *soft*. El capital humà és cada vegada més valorat com a veritable dimensió estratègica i font de valor.

El binomi empresa-entorn es concep com un sistema obert, un “sistema complex” en què les interrelacions es multipliquen. Dins d'aquest context i del *business intelligence*, avui se situa l'administració i la gestió estratègica moderna, i els models que operen al seu entorn.

#### Vegeu també

En l'apartat següent ja entrem en continguts, fonaments i aplicacions de l'administració estratègica actual (també denominada *estratègia empresarial*).

### 3. Administració estratègica enfront de planificació estratègica

Les estratègies, maneres d'actuar, determinen els avantatges competitius a llarg termini, i tenen conseqüències multifuncionals importants, com també efectes a llarg termini. La responsabilitat de l'administració estratègica i d'escollir les estratègies més adequades depèn de la direcció i dels responsables o executius de les organitzacions. Són els que tenen una millor perspectiva per a prendre decisions, i autoritat per a gestionar els recursos necessaris.

L'essència de l'administració estratègica consisteix a obtenir i conservar l'avantatge competitiu. Es defineix com l'art i ciència de formular, implementar i avaluar decisions multifuncionals que permetin a una organització assolir els seus objectius. Per tant, ha d'integrar l'administració, el màrqueting, les finances i la comptabilitat, la producció, les operacions, la recerca i desenvolupament, i les TIC per a assolir l'èxit (David, 2008).

Habitualment, els termes *administració estratègica* i *planificació estratègica* se solen emprar de manera similar. Però el primer és més acadèmic, més genèric, implica la formulació de l'estratègia, la seva implementació i la seva avaluació; mentre que la planificació es refereix només a la formulació.

Un pla estratègic, la formulació de l'estratègia empresarial, representa el pla de joc de l'organització, per a "competir amb èxit". És el resultat d'un procés de selecció, des de la gerència, entre diferents alternatives, i implica un compromís amb mercats, polítiques, procediments i operacions, descartant altres maneres d'actuar "menys desitjables" (David, 2008).

#### 3.1. Etapes de l'administració estratègica

Les etapes bàsiques de l'administració estratègica són tres (vegeu la taula 1):

1) **Formulació.** Desenvolupar la visió i la missió, identificant oportunitats, amenaces, debilitats i punts forts; establir objectius a llarg termini, generar estratègies alternatives i escollir les estratègies a seguir.

Entre els temes de la formulació hi hauria la decisió de quins nous negocis emprendre, quins abandonar, com assignar recursos, si convé expandir-se o diversificar-se, si interessa entrar en mercats internacionals o fusionar-se, etc.

#### Nota

El terme *planificació estratègica* (o *planificació*) s'encunya en la dècada dels anys cinquanta del segle XX. El seu auge com a resposta a tots els problemes decau en la dècada dels vuitanta i resorgeix en la dècada dels noranta.

**2) Implementació** (etapa d'acció). Requereix determinar objectius a curt termini (anuals, semestrals, etc.), polítiques que motivin els empleats, recursos per a dur a terme les estratègies. Implica desenvolupar una cultura organitzacional que hi doni suport, crear estructures organitzacionals eficaces, de direcció i lideratge, de l'ús de TIC. Requereix mobilitzar recursos i persones, per tant és l'etapa més "difícil", ja que requerirà disciplina, compromís, sacrifici.

Posar en pràctica la formulació és passar de la idea al desenvolupament, sens dubte el més complicat.

Entre les actuacions que ha de dur a terme cada àrea o departament hi hauria les respostes a preguntes com les següents: què hem de fer per a implementar la part que ens correspon de l'estratègia de l'organització?, com podem motivar els empleats?, i com els podem comprometre?

**3) Avaluació de l'estratègia.** És possible que el rumb o estratègia (estratègies) no sigui el correcte, per la qual cosa caldria prendre mesures correctores, preventives. Avaluar l'estratègia és essencial per a obtenir informació i fer modificacions.

Avaluar l'estratègia es basa en tres accions: a) revisar els factors interns i externs base de l'estratègia actual, b) mesurar-ne l'acompliment, i c) emprendre accions correctores.

L'èxit d'avui no garanteix el de demà.

L'administració estratègica (les seves tres etapes) ha d'implicar tots els nivells jeràrquics: el màxim o corporatiu, el departamental o divisional, i el funcional. La comunicació i participació són bàsiques en qualsevol programa de desenvolupament, i molt més quan, com és el cas de l'estratègia corporativa, afecta tot i tothom.

L'administració o planificació estratègica és essencial per a competir, per a saber on és una empresa, en què vol convertir-se, quins competidors nous té, com canvien els clients, quines TIC poden ajudar-nos, quines estratègies hem de seguir, etc.

Taula 1. Etapes de l'estratègia o administració estratègica

<b>Preparació (etapa prèvia)</b>	<b>Etapa 1. Formular l'estratègia (pla estratègic)</b>	<b>Etapa 2. Implementar o posar en marxa les estratègies</b>	<b>Etapa 3. Avaluar l'estratègia. Seguiment-control</b>
1. Anàlisi i diagnòstic de la situació.	1. Establir objectius a llarg termini. 2. Generar i seleccionar les estratègies.	1. Implementar l'estratègia o estratègies.	1. Mesurar i avaluar l'acompliment.

Font: elaboració pròpia

Preparació (etapa prèvia)	Etapa 1. Formular l'estratègia (pla estratègic)	Etapa 2. Implementar o posar en marxa les estratègies	Etapa 3. Avaluat l'estratègia. Seguiment-control
1. Analitzar la situació externa i interna (mercat, competidors, punts forts i febles).	1. Objectius estratègics amb relació als moviments, canvis, transformacions, etc. que cerca l'organització. 2. Moviments, accions que cerca l'organització. Definir decisions operatives (accions concretes).	1. Elaborar plans d'actuació. Decisions operatives (assignar responsables, terminis, recursos i controls).	
DAFO. Estudi de la competència. Estudis de mercat.	Tècniques grupals i dinàmiques per a generar idees, valorar i escollir.		

Font: elaboració pròpia

### 3.2. Beneficis i reptes de l'administració estratègica

El repte principal en la praxi de l'administració estratègica és que sigui un procés comprès i compartit, que generi motivació i compromís en responsables i treballadors. S'ha d'entendre què fa l'organització i per què.

#### Reflexió

Hi ha aspectes que una bona administració estratègica pot afavorir, com que els empleats compreguin la relació entre la seva remuneració i el seu acompliment; que la participació atorgui més capacitat de decidir als individus, més apoderament o *empowerment* (més sentit d'eficàcia), més possibilitats d'emprar la imaginació, més iniciatives.

El procés ha de ser una activitat d'aprenentatge, cooperació, formació i suport, no una paperassa entre responsables o directors. Empleats i gerents han de participar en la formulació, implementació i avaluació estratègica. Genera compromís, imprescindible per a qualsevol canvi.

Les organitzacions que empen conceptes de l'administració estratègica són més rendibles i tenen més èxit. Vegeu la tesi doctoral *Aportaciones para un modelo global de planificación estratégica en relaciones públicas y comunicación integral. Análisis de un caso: el uso de los modelos de planificación estratégica en algunas agencias y consultoras de relaciones públicas y comunicación*, de Catalina Matilla (2007), que evidencia aquest fenomen (consulteu-la a <http://www.tdx.cat/handle/10803/9222>).

Beneficis no financers, però no menys importants, de l'administració estratègica:

- Permet identificar, prioritzar i aprofitar millor les oportunitats, també les amenaces.
- Dóna una visió objectiva dels problemes que pot tenir l'organització.
- Genera un marc de coordinació, control sobre les activitats, millor comunicació interna, millor clima.
- Permet prendre decisions importants.
- Farà que es destinin menys recursos i temps a corregir decisions.
- Ofereix un marc excel·lent per a la comunicació interna.
- Ajuda a integrar individualitats en un esforç global.
- Base per a esclarir responsabilitats individuals de manera clara.
- Fomenta l'actitud favorable als canvis.
- Confereix disciplina i formalitat a l'administració.
- Permet delimitar i gestionar els valors estratègics de l'empresa.



- Millora el clima i permet reforçar les posicions culturals de l'organització.

L'absència d'una planificació estratègica adequada o els seus dèficits s'evidencien en actuacions o circumstàncies com les següents:

- Sistemes de recompenses deficients. No es recompensen els èxits, però sí es busquen o castiguen els responsables dels fracassos.
- Falta d'objectivitat en la planificació i/o implementació.
- Les solucions sempre es busquen amb urgència, no hi ha proactivitat o previsió.
- Estan satisfets, no veuen oportú cap canvi o modificació.
- Males experiències anteriors.
- Por al desconegut, al canvi, a assumir nous rols o responsabilitats.
- No es comunica la planificació.
- S'empra per a tenir més control sobre les decisions, per part d'un grup reduït.
- Es fa per a complir alguna acreditació o requisit regulador.
- És un procés sense suports.
- Es delega en una sola persona, no compromet la resta de l'organització ni de responsables.
- Fer-ho sense flexibilitat ni creativitat.
- Es planifica però no s'implementa o posa en marxa. No s'hi destinen recursos ni es preparen plans d'actuació. No es mesura l'acompliment.

Finalment, cal destacar que la formulació i implementació d'una estratègia ha d'acompanyar-se d'una llista de creences que conformin i reafirmin valors compartits, alineats a l'estratègia. Un bon exemple del que també pot denominar-se *codi d'ètica empresarial* el trobem en una organització com Google, excel·lent referent d'una bona administració estratègica (vegeu <http://www.google.com/about/company/philosophy/>).

En l'apartat següent repassarem les claus principals de la primera etapa de planificació –formulació o pla estratègic.

## 4. Planificació estratègica

Primera etapa de l'administració estratègica, en què es formula l'estratègia.

Es podria afirmar que hi ha una estratègia de negoci o d'empresa en qualsevol organització. Encara que l'estratègia no sigui explícita, ni comunicada, ni analitzada, aquesta estratègia resideix en les activitats i en com s'orienten per a respondre a les exigències de mercats i de clients. Per tant, estem envoltats d'estratègies, algunes reeixides, encara que manquin d'un pla o planificació concrets.

No obstant això, ningú no dubta que explicitar-la, comunicar-la, compartir-la, analitzar-la i controlar-la faran que el possible èxit de l'organització, de les seves activitats, pugui ser més gran o més sostingut en el temps.

### Reflexió

Quan un avió de qualsevol línia nacional o internacional parteix rumb a alguna destinació, planifica; és a dir: marca un trajecte –sobre la base del qual carrega carburant–, en revisa els nivells i fa una posada a punt, identifica la ruta de navegació i prepara els equips i la logística per partir.

A més, fa servir el quadre de navegació –símil perfecte d'un quadre de comandament integral– per a controlar en tot moment –mitjançant indicadors clau– els nivells de combustible, la trajectòria, l'altura, la velocitat, el consum, etc. Aquests indicadors possibiliten la gestió de la nau, i també avançar-se o actuar davant qualsevol desviació entre els indicadors i els valors esperats sense perill d'estavellar-se –ja que en pot variar el rumb o fer un aterratge d'emergència.

### 4.1. Planificar

Què és planificar?

Per tenir una idea clara de com es fa una planificació estratègica, hauríem de respondre a tres qüestions fonamentals:

1) On som actualment? Intentant reflexionar sobre...

- La nostra situació, i analitzar-la i diagnosticar-la.
- L'anàlisi de l'entorn –amenaces i oportunitats.
- L'anàlisi interna –fortaleses i debilitats.
- L'anàlisi de la competència.

2) On volem anar o ser-hi? Intentant reflexionar sobre...

- La visió i missió.
- Les metes a llarg termini.

- Els objectius

3) Com podem arribar on volem anar? Intentant reflexionar sobre...

- El mercat (comprendre'n l'estructura).
- La competència (estudiar-la).
- El disseny d'estratègies apropiades. Estratègies i plans d'actuació.

Aquestes tres fases són clau a l'hora d'establir o entendre l'estratègia d'empresa, tant globalment o en general, com més concretament o específicament.

Aquest procés se sol materialitzar duent a terme plans estratègics, com el que a continuació us proposem que consulteu.

### **Activitat**

Consulteu el pla estratègic següent de la Universitat de Navarra: <http://www.unavarra.es/conocerlauniversidad/la-universidad-hoy/plan-estrategico> Enllaç: Descarregueu el document complet del pla estratègic 2011-2014.

Identifiqueu les fases o nivells del procés de planificació.

En aquest material no es pretén aprofundir en la planificació estratègica (elaboració de plans estratègics), però sí conèixer la mecànica de la seva elaboració.

Dins de les possibles eines, tècniques, models o procediments emprats en el control –gestió de l'estratègia, plasmada en un pla estratègic–, ens referirem als quadres de control, els quals s'aborden en l'apartat següent.

## 5. Models de gestió estratègica

En aquest apartat es fa una breu revisió dels models emprats en la gestió estratègica, en què destacarem el quadre de comandament integral (QCI), model proposat per Kaplan i Norton (1992).

### 5.1. Models de gestió estratègica alternatius al QCI

Els models indicats estan extrets, i adaptats, de l'obra de López Viñegla (2003) (*Gestión estratégica y medición. El cuadro de mando como complemento del balanced scorecard*. Madrid: AECA Monografías.).

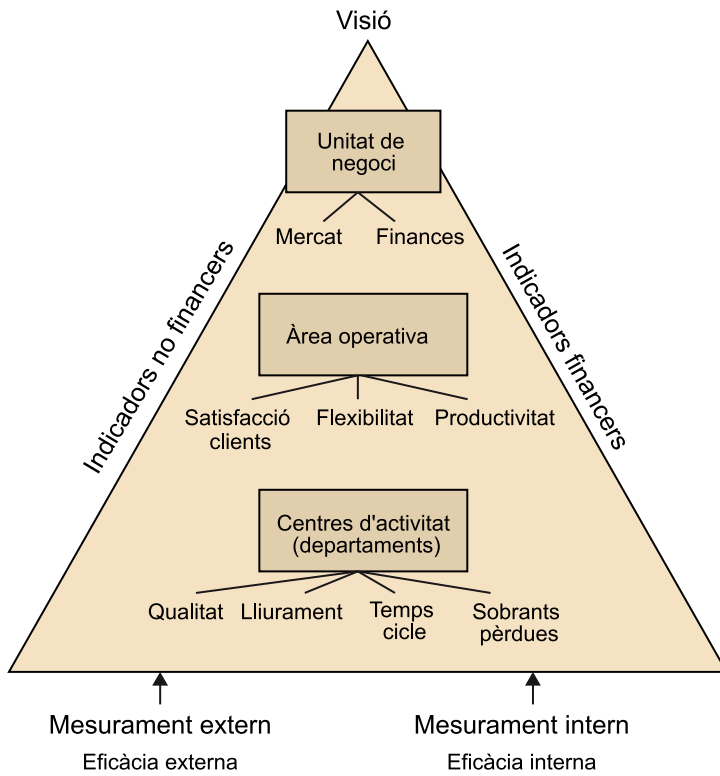
#### 5.1.1. Model de J. Mc Fair, Richard L. Lynch i Kelvin F. Cross (1990)

Taula 2. Model de Fair, Lynch i Cross

En aquest model, com en els altres que veurem, no es pot perdre de vista la **visió** –aspecte fonamental en la definició de l'estratègia d'empresa (quina vol ser). Model que, com la majoria, empra tant indicadors financers com no financers.

<p><b>Model</b> que se centra en tres nivells. Com en altres models de gestió estratègica, es basa en el control i mesurament dels indicadors d'objectius estratègics, definits prèviament per l'empresa. Aquests indicadors són la matèria primera de la relació entre l'estratègia i les activitats de l'empresa.</p>	<p><b>Nivell 1. Unitat de negoci</b></p>	<p>El seu mercat i aspectes financers (perspectiva financera).</p>
	<p><b>Nivell 2. Àrea operativa</b></p>	<p>Com es veu en el dibuix de sota, aquest nivell serveix de punt o enllaç entre els nivells superior i inferior (nivells 1 i 3). Els seus objectius fan referència a la satisfacció dels clients, la flexibilitat i la productivitat.</p>
	<p><b>Nivell 3. Centres d'activitat i departaments</b></p>	<p>Els centres d'activitat dels departaments de l'empresa (processos i activitats) són el cor de l'estructura, centrada en conceptes de re-enginyeria, qualitat i ABC (sobrecost-pèrdues).</p>

En l'esquema següent veiem aquest model representat gràficament.



**5.1.2. Model EP2M de C. Adams i P. Roberst (1993)**

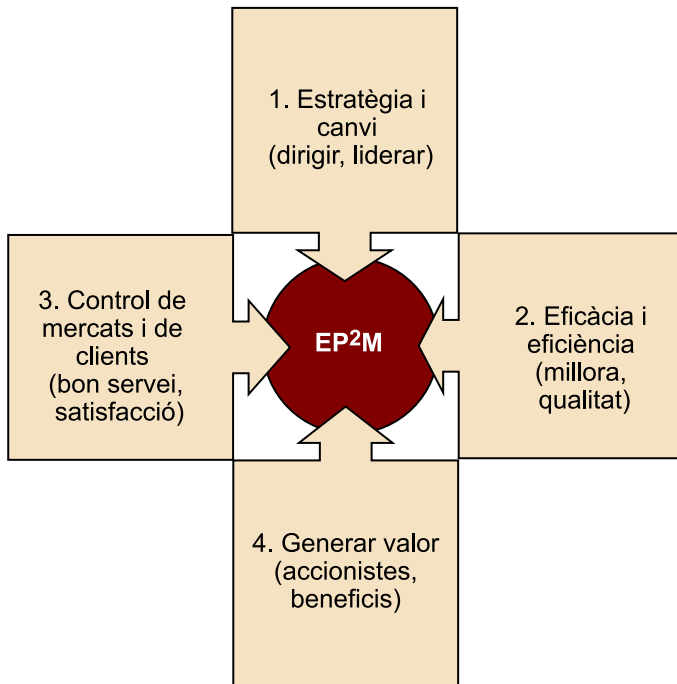
Taula 3. Model EP2M

Model en què la clau resideix en la retroalimentació d'informació, en tots els nivells de responsabilitat. És un model centrat en l'anàlisi de l'evolució dels indicadors recollits. Els mesuraments interns (eficiència i eficàcia) i externs (mercat i clients) són fonamentals.

<p><b>Model</b> centrat en quatre posicions: estratègia i canvi, eficàcia i eficiència, control de mercats i clients i generació de valor. L'estratègia –com en la majoria de models que la volen mesurar– hi té un paper essencial. Model utilitzat per a controlar la direcció de l'estratègia i la gestió del canvi –recordem que la gestió estratègica és també gestió del canvi.</p>	<p><b>1. Posició de l'estratègia i el canvi.</b> Amb mesuraments relacionats amb la direcció, el lideratge.</p>	<p><b>2. Posició de l'eficàcia i eficiència dels processos.</b> Mesuraments sobre la millora i la qualitat.</p>
	<p><b>3. Posició del control de mercats i de clients.</b> Amb mesuraments relacionats amb el servei, la satisfacció del client.</p>	<p><b>4. Posició generadora de valor.</b> Mesuraments clau per als accionistes.</p>

Font: de C. Adams i P. Roberst (1993)

En l'esquema següent veiem el model de manera més gràfica.



**5.1.3. Model IAM (*intangible assets monitor*) de K. Enric Sveiby (1987)**

Taula 4. Model IAM

Model suec centrat en el mesurament d'actius intangibles. Visualitzant (monitorant) els indicadors més rellevants de l'estratègia. És un model més interessat en indicadors de canvi (creixement, renovació, eficàcia, i estabilitat). Model pensat com a sistema d'informació per a la direcció.

<p><b>Model</b> en què, de nou, l'estratègia és el més rellevant a l'hora de determinar els indicadors que s'han d'empar. Model que com el mateix autor reconeix és bastant similar al de Kaplan i Norton (1990), però sense la perspectiva financera que sí que reflecteixen aquests autors. No obstant això, com veurem en la figura de sota, treballa amb un apartat financer dins de les seves tres perspectives (estructura externa, interna i capacitat dels RH).</p>	<b>Estructura externa</b>	Recollint indicadors i informació sobre els clients.
	<b>Estructura interna</b>	Recollint indicadors i informació sobre els processos interns.
	<b>Capacitat dels RH</b>	Recollint indicadors i informació sobre aprenentatge i creixement.

Font: de K. Enric Sveiby (1987)

En el quadre següent, que representa l'IAM, podem veure de manera més gràfica en què consisteix aquest model.

IAM ( <i>intangible assets monitor</i> )		Estructura externa (client)	Estructura interna	Capacitat dels RH
Creixement				
Innovació				
Eficàcia				
Estabilitat				
	Actius tangibles	Actius intangibles		
	Valor del mercat			

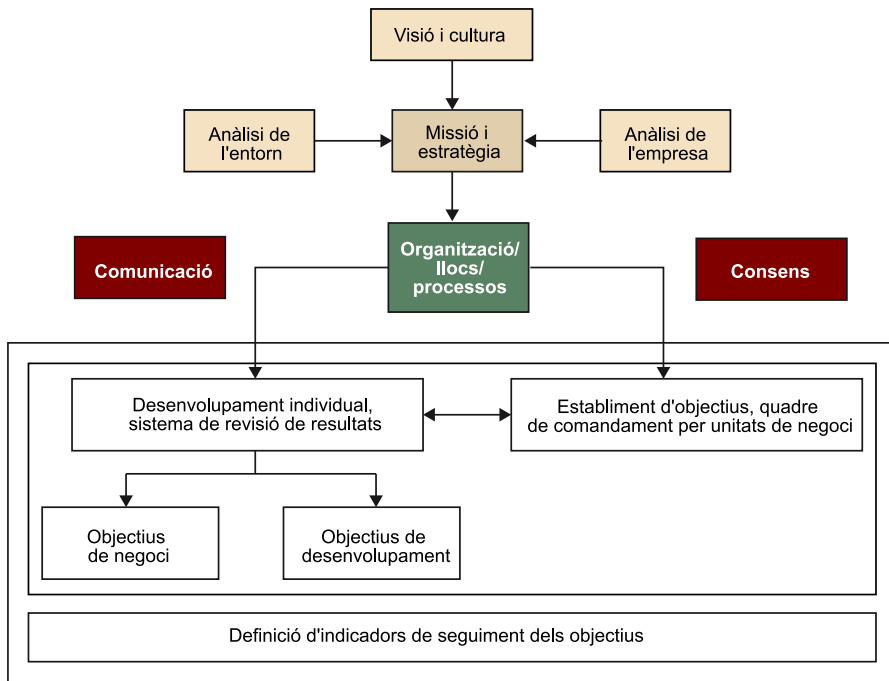
### 5.1.4. Model SIGER (sistema integrat de gestió de l'estratègia i dels resultats, 1999)

Taula 5. Model SIGER

<p><b>Model</b> molt centrat en l'estratègia i en el seu desplegament. Des de la definició d'aquesta, la seva comunicació a tota l'organització, l'alineació dels objectius personals i de departament a l'estratègia, fins a la identificació dels indicadors associats a les variables clau de l'empresa –des de totes les seves perspectives. Incideix en la vinculació que ha de mostrar els objectius a llarg termini amb l'estratègia.</p>	<b>1. Missió i estratègia</b>	<b>2. Organització/llocs/processos</b>
	<b>3. Desenvolupament individual.</b> Sistema de revisió dels resultats.	<b>4. Establiment d'objectius.</b> CM per unitat de negoci.
	<b>5. Definició dels indicadors de seguiment dels objectius.</b>	

Font: Aquest model es va presentar en el congrés d'AECA de 1999. Els autors van ser M. Hernández i A. López Viñegla.

En l'esquema següent –adaptat de l'original– es pot veure com el sistema SIGER està centrat en l'estratègia, a partir de la qual se'n desplega el model.



### 5.1.5. Model EFQM (European Foundation for Quality Management, 1988)

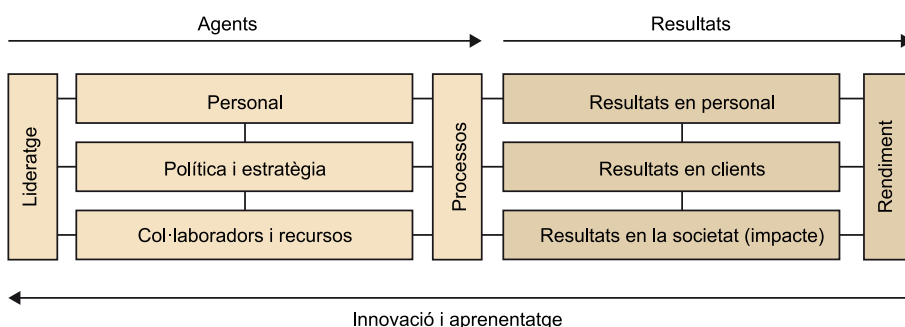
Taula 6. Model EFQM

L'EFQM va ser fundada el 1988 pels presidents de catorze empreses europees, de les més grans. Actualment el nombre de membres supera els sis-cents.

Originalment va consistir en un model capaç d'avaluar i valorar l'excel·lència (la gestió de la qualitat total). Encara que, amb el temps, s'ha convertit en un model utilitzat no solament per a avaluar la pròpia organització i concursar en aquest premi europeu, sinó també com a referent o norma. Els requisits i aspectes que analitza són molt semblants als requisits de la norma ISO 9001:2008.

<p><b>Model</b> centrat en l'avaluació (mesurament) de cinc agents i quatre resultats que l'organització (empresa) se suposa que gestiona. Els agents són lideratge, personal, política i estratègia, col·laboradors i recursos, i processos. Els resultats que s'han d'analitzar són els derivats del personal, els clients, la societat i, finalment, el rendiment.</p>	<p><b>Agents o facilitadors:</b> 1. Lideratge 2. Personal 3. Política i estratègia 4. Col·laboradors i recursos 5. Processos</p>	<p><b>Resultats:</b> 1. De personal 2. De clients 3. En la societat 4. De rendiment (resultats clau)</p>
---	--	--

L'esquema següent representa el model EFQM, i la relació i importància dels criteris del model.



### 5.2. Model de quadre de comandament integral (QCI) (1992)

És un dels models o eines que possibiliten una gestió i control millor del pla estratègic –etapa d'avaluació en administració estratègica. Té els antecedents en el quadre de comandament, de caràcter més financer.

És important tenir una idea clara de què és, quin n'és el funcionament, quina n'és la utilitat, en definitiva, on resideix la seva força.

**Tableau de bord**

A França, sobre la dècada dels seixanta, es va posar de moda utilitzar una eina anomenada *tableau de bord*. Aquest quadre de comandament incorporava en un document diverses ràtios per al control financer de l'empresa.

#### Reflexió

Imagineu un pilot d'avió. El quadre de comandament que utilitza amb els seus instruments de navegació i indicadors (alarmes) dels aspectes bàsics del seu objectiu –arribar a destinació–, com per exemple: rumb, velocitat, consum, sistemes de seguretat, radar, altitud, etc. Tots aquests indicadors constitueixen la millor representació de què és i per a què serveix un quadre de comandament. Dos aspectes desitjats en la construcció d'un bon quadre de comandament són:

- 1) indicadors relacionats entre ells, com també
- 2) indicadors que responguin o ens donin informació sobre els nostres objectius.

A més, lògicament no han de ser excessius, ja que seria impossible interpretar-los ràpidament i amb agilitat. Han de ser els necessaris i imprescindibles per a dirigir, per a pilotar.

Taula 7. QCI

El model de Kaplan i Norton és, sens dubte, el més conegut i utilitzat actualment per les empreses de tot el món. La idea de QCI es va introduir per primera vegada el 1992 –en un article de la *Harvard Business Review*. Tots dos, des de la seva consultora, han dissenyat i implantat QCI en centenars d'empreses. En els seus escrits previs citen el *navigator* de Skand basat en Sveiby. Avui és l'instrument més important en gestió empresarial. Probablement el seu èxit es basa en la facilitat per a entendre'l, en la seva flexibilitat i possibilitats d'aplicació, ja que no es tracta d'un model tancat.



<p><b>Model</b> centrat a mesurar aspectes tangibles i intangibles de la gestió empresarial. El QCI proporciona una visió dinàmica dels aspectes essencials de l'activitat que permet que es pugui observar la tendència i l'evolució dels indicadors essencials, amb l'objecte de poder anticipar i prendre decisions estratègiques d'una manera més òptima.</p> <p>El QCI se sustenta en quatre perspectives principals, encara que el seu ús no és de caràcter obligatori.</p>	<p><b>1. Perspectiva financera.</b> Objectius i els seus indicadors financers.</p>	<p><b>2. Perspectiva del client.</b> Objectius i els seus indicadors sobre la satisfacció de clients, etc.</p>
	<p><b>3. Perspectiva de processos interns.</b> Objectius i els seus indicadors sobre els processos, activitats productives.</p>	<p><b>4. Perspectiva d'aprenentatge i creixement.</b> Objectius i els seus indicadors d'aprenentatge, creixement.</p>
<p>Kaplan i Norton, pares del model de quadre de comandament integral, també empen – com hem vist en altres models– indicadors de gestió “no financers” (encara que sí hi estan relacionats).</p> <p>Parlem del QCI com un model –eina de gestió estratègica.</p> <p>Ens permet traduir l'estratègia en objectius concrets (mesurats i quantificats). Al mateix temps és una eina de comunicació, informació i formació.</p>		

### 5.3. Característiques i premisses d'un quadre de comandament integral (QCI)

Per entendre en què consisteix el model de quadre de comandament integral –BSC<sup>4</sup>–, la construcció de l'eina de QCI, vegem algunes de les característiques, avantatges i claus:

<sup>(4)</sup>Abreviatura de *balanced score-card corporative*.

1) El QCI respon a la **direcció (gestió) de tipus estratègic**. Per tant, l'existència d'una estratègia prèvia (implantada) és imprescindible i també n'és la base.

2) Avalua la posada en pràctica de les estratègies que s'han decidit seguir. Es **converteix en una eina** que permet observar globalment com funcionen els **aspectes clau** de la gestió estratègica (per a dirigir, “pilotar o conduir minimitzant accidents”).

3) **Treballa amb indicadors** clau que ens donen *feedback* sobre la gestió de l'empresa, la unitat de negoci, una àrea, un departament, etc. sobre el qual s'aplica.

4) Les **desviacions** –respecte al que s'espera, segons els objectius estratègics– que puguin mostrar els indicadors –recollits, confeccionats o consultats– ens permeten corroborar l'**alteració dels objectius** (el “**rumb**”), i d'aquesta manera corregir-la.

5) La **informació del QCI** es pot denominar **informació de gestió**. Inclou informació diferent de la comptable o financera, encara que també hi ha dades financeres –dins de la perspectiva **financera**–, a banda de dades (indicadors) de **client**, operativa de **processos**, i de **creixement** o aprenentatge. Aquestes **perspectives no són obligatòries**.

6) La **informació (indicadors)** s'ha d'obtenir amb rapidesa (sense un cost excessiu) i de manera periòdica. Convé que sigui necessària, recent, fiable, sistematitzada, capaç de suscitar decisions.

7) El QCI persegueix el següent:

#### Avantatges

La construcció d'un QCI ajuda al següent:

- Identificar els objectius estratègics específics, i l'estratègia que s'ha de seguir per a aconseguir-los. Com hem anat veient, abans les empreses se centaven en els processos, els costos i la qualitat dels productes.
- Planificar els objectius estratègics per a crear valor. Reflexionar, aprendre.
- Informar tots els integrants dels objectius estratègics, comunicar l'estratègia.

- Posar en evidència informacions bàsiques i clau de gestió.
- Destacar el més significatiu.
- Ser una eina gràfica i fàcil d'entendre.
- Tenir un model propi (format adaptat a l'empresa o àrea) per a evitar interpretacions incorrectes.
- Treballar amb dades –indicadors– que facin referència a objectius estratègics, previsions, estàndards, etc.

8) El QCI és el resultat d'un procés –treball previ– que no pot realitzar-se, si volem que sigui realment útil i eficaç, sense tenir una **estratègia** prèvia definida, un **mapa estratègic**, uns **objectius estratègics**, uns **facilitadors i inductors** de les metes o objectius, uns **indicadors** seleccionats.

9) Una vegada es té una **primera versió del QCI** es pot millorar, a mesura que constatem l'eficàcia dels primers indicadors. Per tant, convé començar amb un nombre d'indicadors reduït que anirem canviant, reformulant, ampliant, eliminant, etc.

#### 5.4. QCI. Les quatre perspectives de Kaplan i Norton

Com en altres models de gestió estratègica i empresarial, el QCI treballa amb indicadors (dins d'un conjunt de perspectives) financers i no financers (tangibles i intangibles).

##### Actius intangibles

En un QCI hi ha actius que el tresorer o responsable financer de l'empresa no ens donarà, ja que no es reflecteixen en el balanç clàssic d'explotació de comptes. Ens referim a actius (intangibles) com serien la relació amb els clients, els productes que vol el client, la recerca de canals més ràpids de distribució, la innovació, l'ús de la informació, el tractament dels suggeriments o queixes, el lideratge, la satisfacció laboral, el clima laboral, etc.

El QCI –BSC– empra quatre categories o perspectives –acompliment financer, coneixement del client, processos interns del negoci i aprenentatge/creixement– a fi d'alinear-hi iniciatives individuals, organitzacionals i transdepartamentals.

També s'empra per a identificar nous processos que ajudin a complir objectius del client i dels accionistes. El QCI és un sistema d'aprenentatge robust per a provar i gestionar l'estratègia de l'organització i obtenir-ne *feedback*.

En la construcció del QCI és fonamental escollir els indicadors més adequats, dins de cada perspectiva triada.

A continuació, veurem amb detall les perspectives que proposen Kaplan i Norton.

### **5.4.1. Perspectiva financera**

Es pregunta com satisfem els accionistes.

El QCI identifica els objectius financers i els vincula als objectius de les altres tres perspectives.

Tipologia d'objectius que poden perseguir:

- **Creixement:** busquen diversificar els ingressos i expandir l'oferta. Més típic d'empreses grans o recents.
- **Manteniment:** busquen rendibilitat. Les inversions es dirigeixen a millorar-ne contínuament l'explotació, millorar-ne la productivitat i reduir-ne costos. Típic d'empreses consolidades.
- **Benefici:** busquen reduir el capital circulant i millorar els procediments d'inversió. Típic d'empreses madures o en recessió.

### **5.4.2. Perspectiva del client**

Es pregunta de quina manera volen ser atesos i quins productes/serveis reclamen.

El client vol rapidesa, que no hi hagi errors i un preu més baix. Els indicadors que solen emprar per a tenir informació sobre el mercat són:

- Quota de mercat.
- Grau de satisfacció del client.
- Nivell de fidelitat (clients que repeteixen).
- Taxa d'increment de clients.
- Grau o nivell de rendibilitat de cada client.

### **5.4.3. Perspectiva de procés intern**

Es pregunta quins processos hem de millorar o implantar per a aconseguir els nostres clients.

Perspectiva centrada en els processos i operacions del negoci.

- Temps mitjà del cicle de producció.
- Nivell de qualitat dels resultats dels diferents processos.
- Nivell de productivitat.

Els processos crítics són els que creen valor/satisfacció i resultats financers. Normalment són processos:

- **D'innovació:** implica que l'empresa investiga les necessitats latents dels clients i innova, s'avança a aquestes necessitats.
- **D'operacions:** comença en atendre la comanda del client i acaba en lliurar el producte/servei. Procés que es repeteix. Processos que es controlaven amb indicadors financers (pressupostos, costos, etc.) ara es complementen amb indicadors de qualitat, durada del cicle de producció, característiques del producte, etc., buscant ajustar-se a les seves necessitats i requisits.
- **De servei postvenda:** inclou activitats com la garantia, reparació i gestió de les formes de pagament que usen els clients.

#### **5.4.4. Perspectiva de l'aprenentatge i desenvolupament organitzacional**

Es pregunta què ha d'aprendre l'empresa per a millorar i crear valor.

Determinat per variables o factors del tipus:

- Capacitats professionals dels treballadors.
- Motivació i satisfacció d'aquests.
- Rotació.
- Productivitat.
- Excel·lència del sistema d'informació-comunicació de l'empresa.
- Apoderament (*empowerment*) de l'organització.
- Grau de coincidència entre objectius de l'organització amb els dels treballadors i col·laboradors.

#### **5.5. Indicadors d'un QCI**

Els indicadors d'un QCI se seleccionen i s'escullen amb la supervisió i participació de la direcció.

A continuació, en la taula 8 d'indicadors en veurem alguns dels proposats sota la perspectiva clàssica de QCI (Kaplan i Norton, 1997):

Taula 8. Indicadors d'un QCI per perspectives

Des de la perspectiva	Indicadors possibles:
1. Financera	Volum de facturació, volum de vendes, rotació de l'inventari, despeses generals per any, despeses financeres per departament i any, costos per producte, taxa de reducció de despeses anual, rotació d'actius, amortitzacions anuals, rendibilitat de l'actiu anual, rendibilitat del capital anual, rendibilitat del producte, beneficis per acció, beneficis nets anuals, beneficis bruts anuals, retorn d'inversió (ROE), flux de caixa o <i>cash-flow</i> (diners en metàl·lic) al tancament de l'exercici, etc.
2. Del client	% augment clients anual, % clients fidelitzats anual, % clients de gran volum respecte al total de clients, % clients derivats d'altres clients, resultats de les enquestes de satisfacció o fidelitat, % clients rendibles, taxa d'augment de clients anual, quota de mercat, cost anual en publicitat / nombre d'aparicions anual en mitjans de comunicació, % reclamacions resoltes, % queixes resoltes, etc.
3. Del procés intern	% compliment de terminis de lliurament anual, % vendes de nous productes, % de reprocessos, % productes defectuosos, % retards en el lliurament, % productes rebutjats, temps mitjà de resposta, temps mitjà necessari per a R+D en nous productes, grau de rotació d'existències, nombre mitjà de dies del cicle productiu, % errors en productes, % errors en facturació, % errors per paga de proveïdors, temps mitjà de lliurament, termini mitjà de cobrament, mitjana de costos per errors en vendes, etc.
4. De l'aprenentatge / creixement organitzacional	Grau de motivació, productivitat per empleat, % suggeriments utilitzats, % delegacions fetes correctament, índex de rotació anual, % empleats satisfets amb la seva retribució, % absentisme, % absentisme de "dilluns", % reclamacions dels empleats, avaluació del treball directiu, grau de credibilitat de l'equip directiu, índex de vendes per empleat, índex de beneficis per empleat, pressupost mitjà de formació, % inversió en formació / paquet salarial, % empleats formats a l'any, mitjana d'hores de formació per empleat, % satisfacció amb formació rebuda, nombre de cursos de formació interna / nombre de cursos de formació externa, resultats mitjans d'avaluació de formació per curs i grup, etc.

### 5.5.1. Disseny d'indicadors per a un QCI

Tot el que estableix una relació quantitativa entre dues o més variables o mesuraments és un indicador, en cas contrari parlem d'una dada, una quantitat, un mesurament, etc.

És important assegurar-se que és útil, normalment quan pot comparar-se amb d'altres.

Per tant, **han de ser**:

- Útils.
- Quantificables/mesurables.
- Precisos matemàticament.
- Verificables.
- Objectius.
- Fàcils d'interpretar.
- Utilitzables conjuntament amb d'altres.
- No costosos d'aconseguir (relació cost/benefici).

També se sol parlar d'indicadors:

- Estratègics: mesuren el grau de compliment dels objectius fixats en projectes organitzacionals.
- De gestió: en relació amb el desenvolupament d'operacions (identifiquen les desviacions) i determinen costos unitaris (de programes, àrees, etc.).
- De servei: informen de la qualitat i grau de satisfacció dels clients en qual-sevol fase de la venda.

**Nota**

Classificació una mica complexa, ja que pot haver-hi indicadors que pertanyin a dues de les classes indicades a dalt, o potser a cap.

Taula 9. Indicadors i formulació

Factor clau	Indicadors	Manera de calcular-los
Plantilla	Nre. d'empleats per centre	Plantilla real / plantilla prevista
	Estructura de plantilla per centres	Plantilla de cada centre / plantilla total
	Anormalitat de la jornada	Hores extres / hores jornada
Clima laboral	Rotació externa	Baixes voluntàries / nre. empleats
	Suggeriments d'empleats	Nre. suggeriments / nre. empleats
	Queixes d'empleats	Queixes formulades / nre. empleats
	Absentisme laboral	Hores d'absentisme/ hores jornada
Formació i promoció	Grau de formació	Nre. d'hores formació oferta / nre. empleats formats
	Compliment del pla de formació	Pla de formació previst / pla de formació fet
	Ritme de promoció	Nre. ascensos / nre. empleats
Salaris	Adequació	Ingrés mitjà per treballador tipus / pressupost família tipus
	Incentius econòmics	Primes / nre. empleats
Estructura financera	Liquiditat	Actiu corrent / passiu corrent
	Solvència	Actiu total real / recursos aliens
	Endeutament	Recursos aliens / recursos propis
	Capital	Capital / immobilitzat net
Rotació	D'actiu	Vendes / actiu total
	D'immobilitzat	Vendes netes / actiu immobilitzat
	D'estocs	Mercaderies venudes / estoc mitjà anual
Marge	De vendes	Benefici abans d'impostos / benefici després d'impostos
Rendibilitat	Rendibilitat econòmica	Benefici abans d'interessos i taxes/ actiu total
	Rendibilitat financera	Benefici net/ R propis

Factor clau	Indicadors	Manera de calcular-los
Relació amb l'administració pública	Préstec de l'administració pública	Crèdit de l'administració pública / deutes a llarg termini
	Compliment fiscal	% impostos pagats en el termini
Imatge	Relacions públiques	Hores persona dedicades a RP / hores persona total
	Publicitat	Nre. anuncis / nre. anuncis per la competència
	Reputació	Nre. sol·licituds d'ocupació / 12 mesos
Participació en activitats de responsabilitat social	Activitat externa	Diners dedicats a obres socials / benefici del negoci
	Activitat interna	Diners dedicats a la comunitat / benefici del negoci

Hem vist de manera extensa el model de gestió estratègica de Kaplan i Norton. Però, per a convertir qualsevol d'aquests models en una eina útil, se n'ha de conèixer l'estratègia o estratègies, com es defineixen i com es desenvolupen i implanten (plans d'actuació).

En l'apartat següent veurem un guió de treball i aplicació del model, aplicació d'un QCI, centrada en una àrea d'RH –des de les proposades de Becker, Hueselid i Ulrich (2001). Guió i propostes generalitzables per a qualsevol altra àrea o departament.

### Reflexió

A poc a poc, el capital intel·lectual es va considerant com la font principal de producció. També el rol d'RH, com a àrea o departament, va canviant, integrant-se en l'estratègia global de l'empresa.

Anteriorment els RH es veien com una àrea ocupada, gairebé en exclusiva, en la gestió de nòmines. En moltes empreses encara és així.

La missió principal d'un directiu és crear valor per mitjà de les persones (Alfonso Timenaz, director general de Watson Wyatt Worldwide).

Els RH –els treballadors– es consideren els béns intangibles més importants d'una empresa. Encara avui, en moltes empreses, els costos de personal es consideren despeses, no inversions.

El quadre de comandament pot ajudar a evidenciar el valor (l'impacte) que els RH, com a departament estratègic que és, tenen per a l'empresa, sempre que aquest departament tingui l'oportunitat o la capacitat d'evidenciar el seu pes i valor estratègic.

La importància d'actius intangibles com el prestigi, el coneixement i la seva gestió, la innovació, el capital humà en definitiva, cobren valor com a actius estratègics.

**Actiu estratègic** és el conjunt de recursos i capacitats difícils de comparar i imitar –escassos i especialitzats– que donen a l'empresa un avantatge competitiu (Amit i Shoemaker, 1993).

El desenvolupament d'un QCI no se sol implantar en la totalitat d'àrees operatives (financeres, producció, recursos humans). Més aviat, per la complexitat i esforç que requereix, es comença per una àrea, departament o secció –RH, vendes, compres o logística.

És una activitat que pot liderar un directiu de qualsevol àrea. La clau per a la seva eficàcia i utilitat futura és fer-la des del màxim consens i implicació de la direcció i de les àrees de treball afectades en el seu desenvolupament.

És important remarcar que el quadre de comandament com a model-eina de gestió estratègica s'està emprant freqüentment dins de sistemes i models més amplis, com són els de qualitat o excel·lència (ISO 9001:2008 i EFQM principalment). Models que, dins dels sistemes de gestió (de la qualitat), poden integrar el quadre de comandament com a prova que se n'efectuen controls i mesuraments per a millorar aspectes de la gestió.



## 6. Passos en la construcció d'un quadre de comandament integral

Se suposa que l'estratègia ja està definida –estratègia i objectius estratègics–, formulada en part en un mapa estratègic.

Es parteix de la determinació de l'estratègia: on anem o on volem anar, la qual cosa permet saber què volem o necessitem controlar o mesurar.

És important conèixer l'abast de l'estratègia –tota l'organització, o bé una àrea o departament concret.

### Nota

Hi ha eines i tècniques que ajuden a determinar l'estratègia, i els objectius estratègics o claus que persegueix l'empresa, com per exemple una DAFO, dinàmiques grupals, estudis de mercat, etc.

### 6.1. Construcció del QCI. Proposta bàsica

El desplegament d'un QCI ha de preveure quatre fases: disseny, desenvolupament, implantació i comunicació.

En el disseny hem de tenir abans perfectament definits aspectes com els següents:

- 1) Estratègia de l'empresa, àrea o departament en què s'elaborarà el QCI. La missió.
- 2) Objectiu estratègic general o visió estratègica.
- 3) Objectius estratègics que perseguim (també anomenats *temes*).
- 4) Factors clau d'èxit per a aconseguir els objectius (inductors i facilitadors). Normalment es tracta de seleccionar-ne un nombre reduït. L'important és que responguin a la realitat de l'empresa.
- 5) Model de gestió que s'ha de seguir per a aconseguir-los. Elaboració d'un primer mapa estratègic, en què representem els aspectes 1, 2, 3 i 4. Emprant fletxes per a representar gràficament les relacions que hi ha.
- 6) Cronograma de la implantació del QCI. Dins de la formulació (disseny) és interessant fer referència als denominats *estudis del futur*, com a enfocament predictiu per a ajudar a definir estratègies. Com indica Enric Bas (2002), podem considerar quatre tipus de predicció base: la predicció sobrenatural i la predicció hermenèutica, i els estudis del futur englobats en la predicció tècnica i la predicció emancipatòria. Dins d'aquesta última s'englobarien tècniques com la prospectiva, la planificació estratègica i la reenginyeria de processos. Totes tenen molts aspectes en comú.

### **Predicció emancipatòria**

Dins de la predicció emancipatòria es busca investigar el futur, promovent-hi vies de desenvolupament i millora, a partir de la consciència prèvia sobre la realitat passada i present.

Com indica Enric Bas (2002) –en la seva obra *Prospectiva. Cómo usar el pensamiento sobre el futuro*–, en aquest tipus de recerca s'intenta conjugar el que és objectiu (empíric i constatable) amb el que és subjectiu (valors), evitant punts de vista preconcebuts que obstaculitzin el coneixement objectiu o impedeixin buscar alternatives: “[...] lo que se busca no es tanto el plantear un futuro deseable ni el predecir con exactitud cuál será el futuro, [...] sino determinar los futuros posibles y conocer su grado (probabilidad) de ocurrencia, para [...] orientar la acción”.

En el seu desenvolupament cal:

- Formar les persones que necessitin entendre o emprar el QCI.
- Escollir les eines informàtiques més adequades de suport en l'elaboració del QCI.
- Descriure i ordenar per ordre de prioritat els indicadors rellevants que ens permetin mesurar el comportament dels factors clau d'èxit –inductors i facilitadors.
- Formular les metes (comportament esperat) a llarg i a curt termini, per a cadascun dels indicadors i identificar les relacions causa-efecte entre ells.
- Formular un pla d'acció (consensuat), amb calendari de presentació d'informes provisionals i definitius.

En la implantació del QCI cal:

- Disposar de resultats dels indicadors, estructurats i disposats per a l'anàlisi.
- Comprovar les desviacions que s'han produït en cada àrea (respecte a les metes).
- Remetre aquests resultats als responsables de cada àrea o departament, amb les observacions de les correccions que s'han de fer.

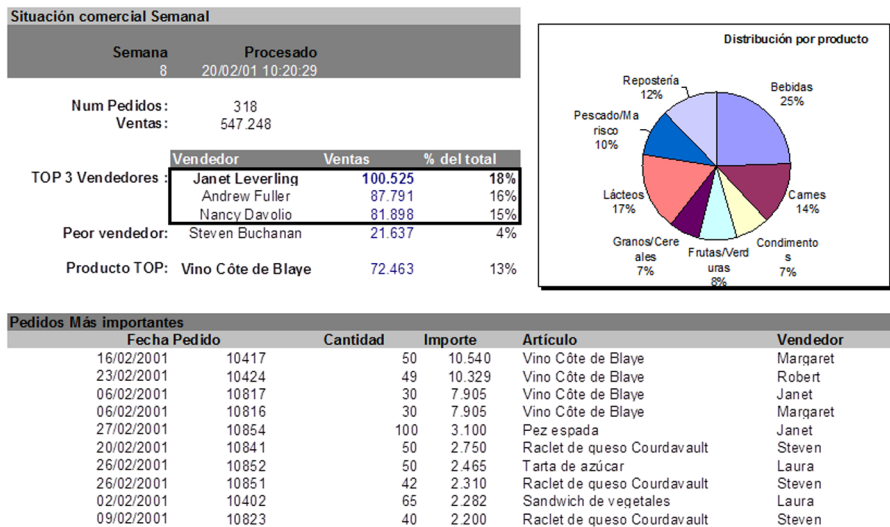
La comunicació (*reporting*) de resultats consisteix en un informe de dades per a donar *feedback* als directius o als empleats. El format, estil i disseny és personal i propi a cada empresa. Els *reporting* són dades sobre rendiment, vendes, finances, etc. També poden ser dades extretes, com a resum, del QCI.

És un report d'informació sobre l'execució, evolució, rendiment o previsió de dades o indicadors que ajudin a gestionar i a implicar el treballador.

Aquest informe de control de gestió ha de proporcionar una informació clara i útil. En la seva elaboració s’han d’atendre aspectes com els següents:

- Periodicitat desitjada.
- Distribució –a qui.
- “Elaborat per...” indica la persona, àrea o departament (extern o intern) que l’elabora.
- En cas d’haver-hi desviacions respecte a les metes definides, les àrees o responsables han d’analitzar i corregir aquestes desviacions, o fer els ajustos pertinents per a no desviar-se dels objectius o metes definides al principi.
- L’informe o *reporting*, i el QCI si n’hi ha, és analitzat per la direcció o els responsables. Una vegada analitzat és important que hi hagi un *feedback* cap als responsables de cada indicador igual que cap als responsables del control del QCI. Aquesta avaluació permetrà la possibilitat de recollir o fer les correccions o modificacions pertinents en el disseny (en els indicadors, en els inductors, en els objectius estratègics..., en el disseny del QCI).

Exemple d’informe real



Font: proporcionat per Apesoft (2006) per a ús didàctic

La taula 10 mostra un resum dels passos per a elaborar un QCI. A continuació, en els punts següents detallarem alguns dels passos més importants en la seva elaboració.

Taula 10. Passos per construir-dissenyar un QCI

Gestió estratègica	Passos en la construcció del QCI
Planificació prèvia - estratègia (formulació)	Anàlisi interna i externa (DAFO: debilitats, amenaces, fortaleses i oportunitats), històric de l’empresa, àrea o departament, reunió d’arrencada, entrevistes amb responsables. Estratègia que s’ha de seguir –definició. Consensuar la visió, missió, estratègia i objectius.

Gestió estratègica	Passos en la construcció del QCI
Desplegament de l'estratègia	Traduir l'estratègia en línies estratègiques (objectius estratègics - accions que cal fer, plans d'actuació). Mapa estratègic. Traduir en indicadors concrets (dins de les perspectives escollides).
Arquitectura del QCI (BSC)	Començament de la construcció del sistema.
Programari de gestió de l'estratègia	Cada vegada hi ha més empreses que han anat desenvolupant programari de gestió estratègica (per elaborar mapes, informes i quadres de comandament). Com Apesoft, Guia de la Qualitat (programari de pla estratègic), QPR, Deinsa.
Seguiment - revisió - millora	Controlar i seguir els indicadors. Revisar-los (avaluar) i millorar-los.

### **Kick-off**

Actualment *kick-off* s'entén com un grup de treball o debat que també s'associa al terme *peer group* –membres del grup de treball o debat en què s'han de definir els papers i les responsabilitats.

Les fases de treball d'un *kick-off* són:

- 1) Constitució del *peer group*. Tenint en compte la dinàmica del grup, els *peers* s'haurien de conèixer (perquè hi hagi un intercanvi d'expectatives, es conegui el passat professional dels membres, hi hagi familiaritat, etc.).
- 2) Definició dels papers i responsabilitats dins del *peer group*. S'han de repartir els rols: el de l'avaluador, el de l'organitzador i el del secretari. Assignar el paper d'organitzador a un dels *peers* sol donar bons resultats, encara que també el pot assumir una persona externa.
- 3) Fase de treball: presentació, discussió, primer esborrany de propostes, difusió, modificacions, treball final o discussió, i informe final de propostes (*review*).

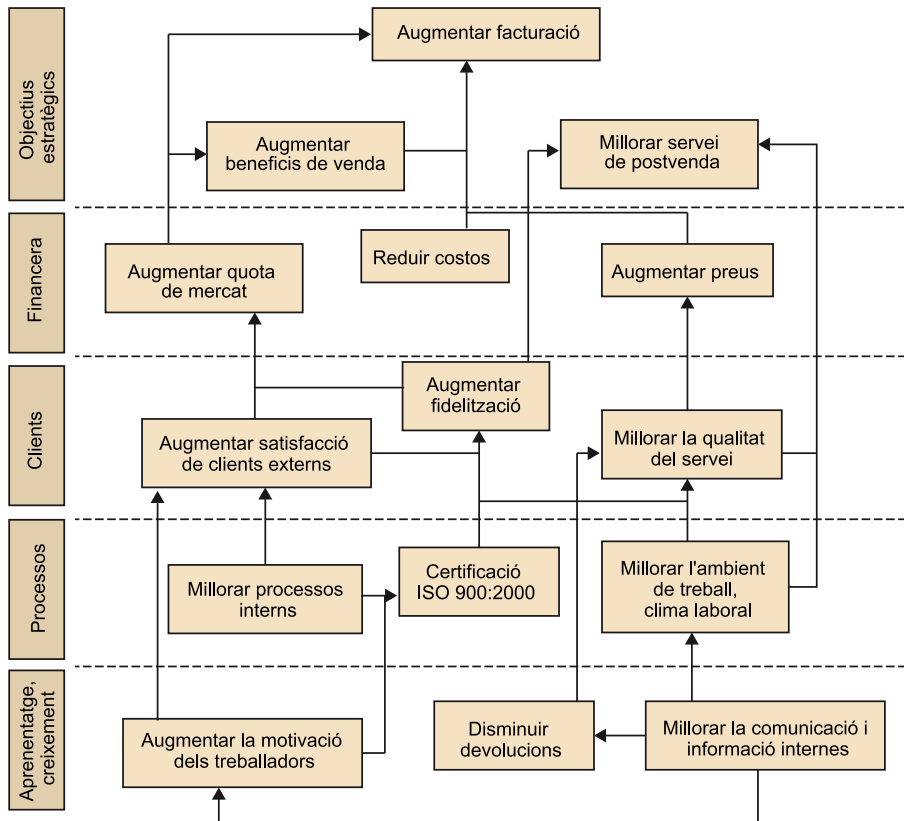
L'etapa de formulació o planificació estratègica ens ha deixat algunes claus que necessitem recuperar per a elaborar un QCI. Recordem alguns d'aquests passos previs:

**Abast del QCI:** empresa, departament, àrea, etc.

- 1) **Definir la missió:** pot ser un sol paràgraf o frase.
- 2) **Indicar l'objectiu estratègic global** (la visió): "arribar a...", "ser el...".
- 3) **Indicar els objectius estratègics clau:** són les metes que s'han d'aconseguir, poden ser quatre o cinc; sobre aquests, i dins de les perspectives financeres, client, procés i aprenentatge, elaborarem una llista d'inductors o objectius que ens han de portar a aconseguir els objectius estratègics.

L'objecte és començar a crear el QCI. **Com?** Transformant l'estratègia d'empresa en el **marc estratègic** i convertint-lo en línies estratègiques (objectius estratègics relacionats). Representant el desplegament de l'estratègia en un mapa estratègic.

## Exemple de mapa estratègic

**Divisió de vendes (al detall)**

- 1) Missió: augmentar els beneficis en la divisió de vendes, millorant la satisfacció i fidelitat dels clients i la mobilització dels treballadors.
- 2) Objectiu estratègic global (la visió): ser la divisió que llanci millors resultats de satisfacció de clients, implementant la certificació en ISO 9001:2000 aquest any 2005.
- 3) Objectius estratègics clau:  
 Augmentar la facturació en l'empresa (mínim 3%)  
 Augmentar els beneficis en la divisió de vendes (mínim 15%)  
 Millorar el servei de postvenda (reduir les reclamacions en un mínim del 5%)

**Activitat**

Obriu l'arxiu Excel: "SOFT Còpia de DCSTMap\_Cosmeticalia" situat en l'espai de l'aula.

Mapa estratègic d'una empresa de cosmètics, cedit per Apesoft, elaborat amb l'aplicació DataCycle Smap –aplicació que tindrem a l'aula per a formular estratègies mitjançant l'elaboració de mapes estratègics. Vegeu el mapa estratègic amb les perspectives, relació entre objectius i iniciatives associades, i alguns dels indicadors previstos.

Observeu la formulació de l'estratègia d'aquesta empresa.

**6.1.1. Perspectives que s'han de tenir en compte**

En la definició d'objectius estratègics, es tenen en compte diferents perspectives sobre les quals treballarem. Les definides per Norton i Kaplan (1998) són les més utilitzades:

- **Financera.** Aquest tipus d'indicadors ens permet mesurar les conseqüències econòmiques de la gestió (comprovar si els objectius estratègics corresponents a aquesta perspectiva es van complir).
- **Client.** Indicadors que aquesta perspectiva o grup està orientat cap al client, clau en qualsevol organització o empresa.
- **Processos-operacions.** Entenent com a *procés* les activitats que tenen lloc entre l'entrada de matèries primeres (o qualsevol *input*) i la sortida de resultats (o qualsevol *output*). Processos que són un element clau en el desplegament de l'estratègia d'empresa. Els processos i les seves possibles classificacions són innumbrables (recepció, atenció, venda, lliurament, post-venda, logística, etc.).
- **Aprentatge i creixement.** En aquesta perspectiva se solen incloure recursos humans, recursos materials, infraestructures, sistemes d'informació, etc. Es treballa amb indicadors propers al control o mesurament de capacitats dels empleats, capacitat dels sistemes d'informació, motivació, delegació, apoderament, orientació cap a l'aprenentatge i el creixement, coneixement, etc.

**Nota**

Evidentment no cal que siguin aquestes, encara que les tres primeres sí que solen mantenir-se en la majoria de QCI. Una altra perspectiva que sol afegir-s'hi és la de responsabilitat social.

En el nostre exemple d'informe real hem mantingut aquestes quatre perspectives.

### 6.1.2. Definir i generar indicadors (mesures)

Dins de les perspectives escollides o definides hem de saber **què volem controlar o mesurar**.

Ara és el moment de seleccionar indicadors que proporcionin informació clau sobre el rumb de l'empresa i sobre la seva gestió. Per tant, hem de seleccionar indicadors rellevants, robustos i fiables. Molts són resultats, altres inductors de resultats o d'esdeveniments futurs. Una de les claus és combinar indicadors de causa i efecte, indicadors de passat –normalment financers, a manera de retrovisor– amb indicadors de futur –a manera de parabrisa.

Un indicador és bàsicament la prova de l'evolució d'un paràmetre al llarg d'un temps determinat. Els indicadors estratègics mesuren l'evolució dels paràmetres associats als objectius estratègics.

És important associar als indicadors –que sorgeixen dels inductors o facilitadors dels objectius estratègics– unes metes o assoliments –uns mínims.

### 6.1.3. Control dels indicadors

Hem de controlar els indicadors amb els quals treballem en un QCI. Se n'ha d'avaluar l'efecte (validació) de manera periòdica per a poder eliminar-los, substituir-los, generar-ne d'altres, etc. en cas de necessitat.

Els indicadors no rellevants, no associats amb els objectius estratègics o amb el control de la gestió, es reemplacen o s'eliminen.

La clau per a completar i controlar el QCI és fer una bona gestió dels indicadors definits:

Han d'associar-se a una secció de l'empresa o departament i a un responsable, a una freqüència de mesurament, a un pla d'acció –en cas d'estar associat a algun– i a qualsevol altre control que ens permeti millorar el QCI.

El desplegament dels indicadors i les seves metes (assoliment o efecte esperat) s'ha de fer de manera concreta.

Cada responsable de procés que hi estigui implicat ha de conèixer la seva contribució als resultats, i també la seva responsabilitat respecte a aquests. Es pot fer un breu QCI –informe– per a cada empleat, en què es desglossin i detallin els indicadors que hi ha sota la seva responsabilitat.

Aquests dos passos anteriors es poden fer de la manera següent –vegeu la taula 11–, seguint l'exemple anterior d'una divisió de vendes al detall.

Taula 11. Taula per a construir i controlar indicadors

Objectius inductors o facilitadors	Indicadors	Metes	Departament	Rble.	Freqüència mesurament	Pla d'acció associat
Augmentar la fidelització de clients	1) % nous clients 2) Decrement de reclamacions 3) Valoració mitjana de satisfacció de clients amb servei postvenda	1) 3% més a l'any 2) un 1% al semestre 3) 1 punt més	1) Venda 2) Reclamacions 3) Atenció al client	1) Luís García 2) Pablo Quinto 3) Olga Quirino	1) Anual 2) Semestral 3) Anual	1) Campanya PRRQ02 de captació de nous clients per al 2005

**Línia estratègica:** millorar el servei postvenda

**Perspectiva:** client

## 6.2. Procés de construcció d'un quadre de comandament integral per a l'àrea d'RH

El model de Becker, Huselid i Ulrich (2001) representa un dels sistemes de construcció d'un QCI d'RH més interessants d'analitzar. Recull gran part de la seva experiència, estudis i recerques. És un model de certa complexitat.

Recordem que no hi ha una manera única d'elaborar un QCI –tal com els autors indiquen.

Se centra en set passos. Aquest model de QCI vincula els resultats d'RH a indicadors financers i de rendibilitat.

### 6.2.1. Pas 1: crear valor

Implementar RH en l'estratègia de l'empresa i crear valor:

- Amb amplitud, tenint en compte dades clau en la implementació de l'estratègia –no solament amb dades financeres o d'efecte–, i també de causa –com la lleialtat dels clients, la satisfacció del treballador i els incentius.
- Entenent les relacions causa-efecte. Sobretot entre les dades i indicadors financers i no financers. Busca construir un parabrís que ens permeti mirar al futur, avançar-nos-hi i corregir –no un retrovisor.
- Aïllant els indicadors de rendiment que són fonamentals en la implementació de l'estratègia.

Parlem de l'esquema de “creació de valor”, terme adaptat de Kaplan i Norton (1988).

S'intenta implementar l'estratègia, no redactar-ne els continguts, d'una manera gràfica, participativa i que tothom entengui. Per a això, és clau la implicació dels treballadors en totes les etapes de la planificació estratègica, no han de ser simples receptors. Han d'estar informats i implicats, i participar.



### Exemple

En l'exemple de l'empresa fictícia Andrews (sector tèxtil, roba d'home, línia clàssica), ens centrem en algun dels objectius estratègics de l'empresa: augmentar-ne la rendibilitat, que dependrà d'inductors de rendiment com **augmentar-ne les vendes i augmentar-ne el nombre de clients**.

El paper d'RH en aquestes dues dimensions –que formaran part del mapa estratègic de vendes– es descriuria així:

- Augmentar vendes deriva d'una major satisfacció dels clients, impulsada per una millor presentació de les peces i un millor tancament de la venda. Les vendes depenen de la millora dels mètodes de selecció de venedors i de programes millors de retenció dels venedors més bons.
- Augmentar el nombre de clients dependrà de la capacitat del personal per a fidelitzar.

Per tant, incrementar-ne la rendibilitat està vinculat a la producció i, al seu torn, a mantenir un personal professional i evitar que se'n vagi.

### 6.2.2. Pas 2: convertir RH en un actiu estratègic

Una vegada tenim l'estratègia definida, els responsables d'RH han de crear consciència de **per què i com** el seu departament dóna suport a aquesta estratègia. Un sistema de treball d'alt rendiment (STAR) té una influència en el rendiment de l'empresa. Podem generar indicadors d'aquest STAR.

Hi ha una clara relació entre STAR i el valor de mercat/comptable.

A continuació mostrarem alguns indicadors relacionats amb un STAR.

Taula 12. Indicadors del sistema de treball d'alt rendiment

#### Indicadors del sistema de treball d'alt rendiment

- Percentatge de salari variable.
- Percentatge de venedors la retribució dels quals té un component vinculat al rendiment.
- Nombre de suggeriments generats/any (i implantats/any).
- Relació de salari en relació amb els competidors.
- Diferencial d'incentius (entre els treballadors de més i menys rendiment).
- Despesa en desenvolupament de competències clau per empleat.
- Augment mitjà d'incentius per categoria i rendiment laboral.
- Percentatge d'empleats amb plans de carrera.

Font: adaptat de Becker, Huselid i Ulrich (2002)

Taula 13. Indicadors d'eficiència d'RH

**Indicadors d'eficiència d'RH**

- Índex d'absentisme per categoria professional (per rendiment laboral).
- Antiguitat mitjana d'empleats (per rendiment).
- Temps mitjà per a resoldre conflictes entre treballadors.
- Costos per danys físics/any.
- Costos per contractació/any.
- Costos per hora de formació.
- Nombre de baixes/any relacionades amb l'estrès (amb les postures, amb accidents de treball, etc.).
- Nombre de dies i programes de formació/any.
- Nombre de sol·licituds per oferta.
- % dades incorrectes en el sistema d'informació d'RH.
- % plans de carrera completats.
- Dies de baixa/any.
- Despesa d'RH per empleat.
- Nombre d'accidents/any.
- Índex d'entrevistes per oferta.
- Nombre anuncis de selecció per lloc cobert.
- Nombre d'accions formatives sobre seguretat/any.
- Temps mitjà per a orientar nous empleats.
- Despeses en incentius per empleat i any.
- Beneficis/inversió total d'RH.
- Cost mitjà anual i rotació del personal.
- % costos laborals variables en relació amb ingressos variables
- etc.

Font: adaptat de Becker, Huselid i Ulrich (2002)

### 6.2.3. Pas 3: el mapa estratègic

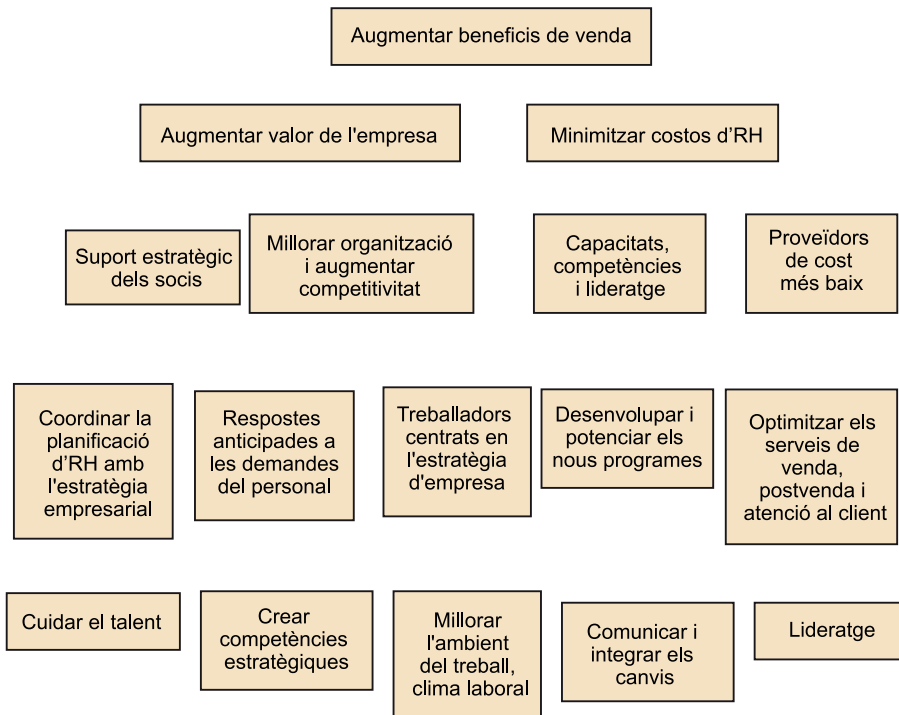
El mapa estratègic és un diagrama que s'ha d'elaborar i consensuar amb la direcció, els quadres de comandament i altres interlocutors.

S'hi representa com l'empresa crea valor. A l'hora d'elaborar-lo s'ha de tenir en compte el següent:

- Definir-ne objectius, metes i resultats crítics.
- Definir-ne els inductors de rendiments per objectius.
- Preveure possibles barreres que hi ha abans d'aconseguir els objectius.
- Identificar els comportaments que es vol que tinguin els treballadors per a aconseguir els objectius.

En l'esquema següent s'observa un primer pas en la representació dels objectius de l'empresa –primer pas en l'elaboració del mapa estratègic.

## Mapa estratègic d'RH



- Els RH han d'aportar les competències i conductes necessàries per a aconseguir els objectius. Si no, han d'identificar el que s'hagi de canviar.
- La informació per a confeccionar-lo pot recollir-se amb ajuda de qüestionaris –els treballadors han de comprendre quins són els inductors de rendiment i quines les seves capacitats operacionals– i també per mitjà de l'observació.
- Es tracta de traslladar la informació a un model conceptual, amb un llenguatge visual, gràfic, i d'avaluar-ne el disseny i acceptació entre tots.

En la figura “Exemple de mapa estratègic” es veu com el departament d'RH implementarà la seva estratègia funcional. La implementació queda millor representada, ja que s'acompanya d'inductors i possibilitadors (que s'hauran de traduir a indicadors, per a controlar-los millor).

#### 6.2.4. Pas 4: els productes d'RH en el mapa estratègic

Dins dels rols que avui dia ha d'exercir un responsable o un tècnic d'RH, i dins de l'estratègia empresarial, hi ha el de ser capaç de situar els inductors de rendiment d'RH i els factors possibilitadors dins de la planificació.

Ha de ser capaç d'identificar els productes d'RH (inductors i possibilitadors) que donen suport al rendiment empresarial i de situar-los en el mapa estratègic.

**Com:** centrant-se en les conductes estratègiques que representen una funció de competències, recompenses i treball dins de l'organització.

### **Exemple**

L'empresa tèxtil Andrews decideix que l'estabilitat –poca rotació– dels venedors millora el cicle de venda, i es pren com un inductor de rendiment.

D'aquesta manera, l'estabilitat, poca rotació de venedors, es converteix en un possibilitador clau per als RH.

Aquesta connexió ajuda a dissenyar polítiques que animin a augmentar la permanència del personal en els seus llocs (com són salaris més alts, ús de primes, etc.).

El departament d'RH no ha d'oblidar vincular el seu quadre de comandament amb l'estratègia global de l'organització.

### **Exemple**

L'empresa tèxtil Andrews defineix cinc punts estratègics en la seva definició de la nova estratègia d'RH:

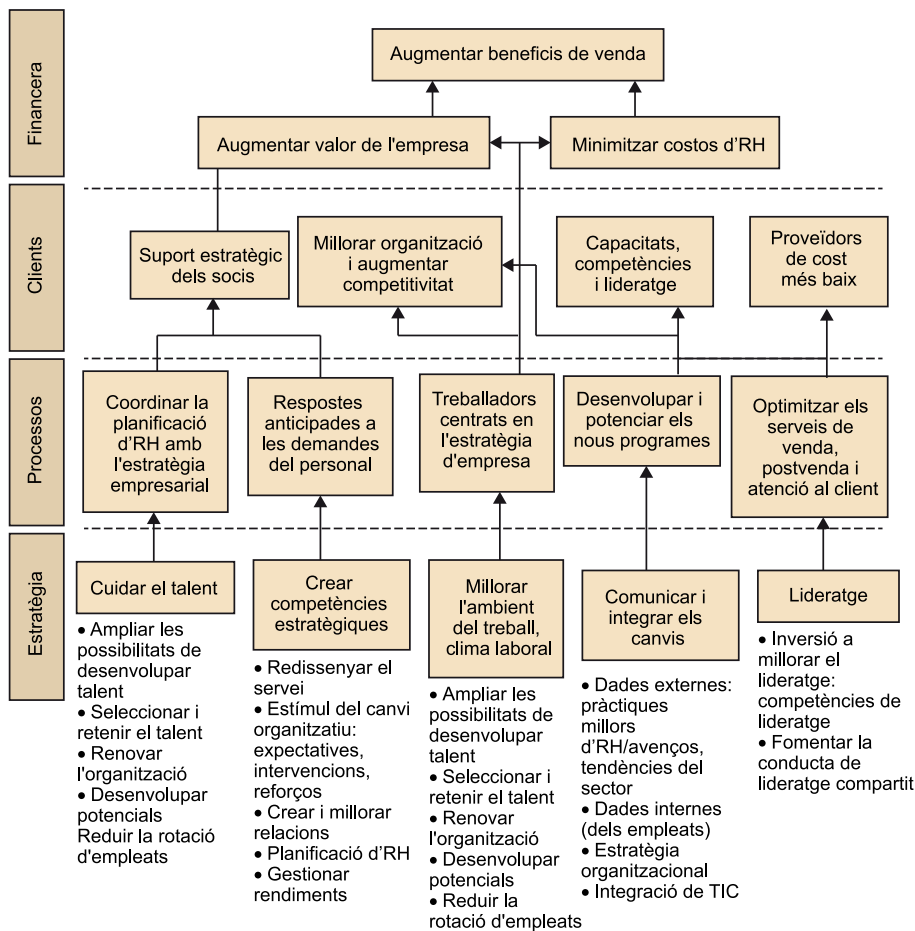
- Integració en l'organització.
- Motivació.
- Lideratge compartit.
- Talent.
- Competències bàsiques de suport al client.

Posteriorment, treballant amb els directius de l'empresa, elaboren una llista de preguntes estratègiques que ajudin a elaborar el quadre de comandament integral d'RH, a definir indicadors. Algunes d'aquestes preguntes són:

- S'optimitza i controla correctament el cost derivat de les rotacions i substitucions del personal?
- Es treballa amb RH per a atreure i retenir els empleats amb més talent?
- Tenen els responsables mitjans suficients per a proposar i decidir?
- Què obté l'empresa de la inversió en personal?
- Hi ha el talent suficient per a continuar essent una empresa que sobrevisqui en el futur?
- S'han treballat les competències clau en el suport al client en tots els càrrecs amb contacte directe amb clients?

L'estratègia (una vegada analitzada, descrita) ens indica en quins productes ha de centrar-se l'àrea o departament d'RH. En l'esquema "Exemple de mapa estratègic" veiem els objectius relacionats (mapa estratègic), i la relació amb els inductors i possibilitadors.

Els productes d’RH en el mapa estratègic



**6.2.5. Pas 5: combinació del sistema d’RH amb els seus productes**

Ara, en aquesta fase o pas, hem de plantejar-nos com el sistema d’RH ha d’estructurar-se per a oferir els productes definits en el pas 4.

Sistema d’RH entès com la gestió de recompenses, organització del treball, anàlisi competencial, definició de tasques i llocs, etc.

Principalment, els RH han de ser capaços de vincular les seves iniciatives al rendiment financer.

Aquest pas vol evidenciar la creació de valor, en combinar-se el sistema d’RH amb el sistema global d’implementació de l’estratègia d’empresa.

Ha de reflexionar-se sobre com encaixen els components en el propi sistema d’RH (combinació interna) i com encaixen amb la resta de baules de la cadena de valor de l’empresa (combinació externa). Totes dues combinacions estan relacionades.

### Exemple

En l'exemple de l'empresa Andrews una possible arquitectura d'RH recomanada podria incloure quatre elements o perspectives en el quadre de comandament d'RH. Aquests serien:

- 1) Sistema de treball d'alt rendiment (STAR)
- 2) Sistema d'alineació d'RH
- 3) Eficiència d'RH
- 4) Productes d'RH

Els dos primers serien indicadors de causa, els dos últims d'efecte per al rendiment d'RH.

Taula 14. Quadre de comandament d'RH per a la funció de vendes a Andrews

STAR	Sist. d'alineació d'RH	Eficiència d'RH	Productes o factors d'RH
<p>Model per competències –com a base per a la contractació de nous venedors, dirigir i incentivar.</p> <p><b>Indicador</b> → % d'empleats que s'avaluen regularment per a fixar els seus incentius de venda.</p>	<p>En el departament de venda i atenció al client.</p> <p>Polítiques de retenció i estimulació adequades.</p> <p>Indicadors → % de seleccionats basat en el model de competències de l'empresa.</p> <p>Cicle temporal de contractació (en dies de mitjana).</p>	<p>Indicadors → cost de rotacions/substitucions per any.</p> <p>Cost de la contractació.</p> <p>% places de venedor per cobrir.</p>	<p>Indicadors → intervenen mesos complets d'empleats retinguts.</p> <p>% empleats amb les competències clau exigides.</p>

### 6.2.6. Pas 6: el disseny del quadre de comandament estratègic en RH

Disseny del quadre de comandament d'RH.

Hem de ser capaços de generar indicadors. Per a això hem d'haver triat correctament els inductors de rendiment i possibilitadors d'RH. Un producte possible d'RH és l'estabilitat dels empleats –però hi ha moltes maneres de mesurar-la. Desenvolupar els indicadors adequats requereix habilitat, coneixement i precisió:

- Què s'entén per *estabilitat dels treballadors*?
- De quins treballadors o llocs en concret ens interessa mesurar l'estabilitat?
- Incloem la rotació, o només moviments o baixes voluntàries?
- Incloem en la rotació els ascendits?
- Etc.

L'important és començar a definir i dissenyar el quadre de comandament.

El grau de sofisticació d'un quadre es pot millorar o ampliar amb el temps. Molts no passen de ser quadres de comandaments operacionals, no estratègics. És a dir, no aconsegueixen vincular els indicadors d'RH amb l'estratègia empresarial. Parlem d'empreses que han obviat els passos previs, han començat pel pas 6 –definint indicadors– per a construir el seu quadre de comandament.

Quan s'aconsegueix evidenciar la cadena causal entre indicadors no financers (d'RH) i financers, dins de l'estratègia empresarial, som davant un quadre de comandament que serà capaç de reportar més beneficis i control i de prendre decisions millor.

Taula 15. Indicators d'inductors del rendiment d'RH

Inductors de rendiment o de resultats d'RH
Grau de coneixement del personal dels costos Grau d'adhesió a la cultura d'empresa Valoració de l'ambient laboral o clima laboral Nombre de queixes/loances dels clients per any i nombre de clients Grau de satisfacció dels clients (interns-treballadors i externs) Valoració de la comunicació interna Grau d'efectivitat de les reunions % empleats en condicions de promocionar-se Grau de comprensió de l'estratègia de l'àrea, departament, empresa, etc. Efectivitat de la informació compartida entre departaments Grau de comportament compartit Puntuació en enquestes de participació laboral dels empleats Grau de treball compartit Grau d'accés a la informació i coneixement que necessiten els empleats Grau de coneixement financer de l'empresa que tenen els empleats Grau de percepció del tracte equitatiu Rendiment dels empleats [...] Grau d'implicació de l'alta direcció (percebut, mostrat, etc.) % promoció entre dones Ràtio d'èxit de la contractació externa Grau d'oportunitats de desenvolupament complertes Coneixement compartit [...] etc.

Taula 16. Indicators del CM d'RH (empresa fictícia Andrews)

Perspectiva	Objectius	Indicadors globals de l'empresa (d'efecte)	Indicadors per departament (de causa)
Financera	Augmentar els beneficis de venda Augmentar el valor de l'empresa Minimitzar els costos d'RH	Ingrés per empleat Rendibilitat de la inversió d'RH Cost total d'RH per empleat Desviació pressupostària	Valor afegit de capital humà % total de cost laboral Índex de capacitat competitiva
Client	Suport estratègic dels socis Millorar l'organització i augmentar la competitivitat Capacitats, competències i lideratge Disminuir cost de proveïdors	Estimació de contractes de servei Resultat d'auditories Resultat de satisfacció dels empleats Índexs de cost d'RH	Índex de compromís dels empleats Temps mitjà de resolució % de fidelitat resolt a la primera trucada Cost d'RH enfront d'altres departaments
Operacions	Coordinar la planificació d'RH amb l'estratègia empresarial Donar respostes anticipades a les demandes del personal Centrar l'atenció dels treballadors en l'estratègia d'empresa Desenvolupar i potenciar els nous programes Optimitzar els serveis de venda, postvenda i atenció al client	% plans estratègics d'RH implementats % recomanacions o millores implementades % Objectius de millora de productivitat implementats % programes duts a terme Dies que dura cada procés	Temps compartit amb directius % cobertura de servei/client % participació en els objectius establerts vinculats a l'estratègia Rendibilitat d'inversió d'RH i període d'amortització % de formació impartida a l'any

Perspectiva	Objectius	Indicadors globals de l'empresa (d'efecte)	Indicadors per departament (de causa)
Estratègica	Cuidar el talent Crear competències estratègiques Millorar l'ambient de treball (clima laboral) Millorar el lideratge	Grau de participació Ràtio d'abandonaments voluntaris Índex de vendes desitjat pels venedors Avaluació segons enquestes de clima Temps mitjà d'atenció d'una sol·licitud per part d'un empleat Diversitat Dades de tutoria de directius	Habilitats i capacitats essencials % retenció de nous empleats (6 mesos/1 any) Índex d'ascensos interns Grau de disponibilitat de dades Grau de retenció de personal d'alt potencial Grau de retenció d'executius

### Activitat

Obriu el QCI (situat en l'espai de l'aula, arxiu PDF de nom "SOFT quadre de comandament integral Gerència"). Hi trobareu un QCI elaborat per Apesoft.

Analitzeu-ne la informació. Reflexioneu sobre els passos seguits en la seva construcció. Quina informació ens proporciona?

### 6.2.7. Pas 7: dirigir per mitjà del mesurament

El QCI pot ser una poderosa eina de direcció, però no significa només mesurar o obtenir puntuacions d'impacte d'RH en el rendiment de l'empresa.

Quan el QCI es compagina amb l'estratègia empresarial, els responsables d'RH obtenen més coneixement de com s'han de dirigir els RH perquè aquest departament sigui un actiu estratègic.

És un procés viu, continu. Els responsables d'RH han de revisar regularment els productes d'RH definits perquè continuïn essent estratègicament significatius. Quan un indicador ja no tingui un paper estratègic s'ha de substituir per un altre.

La falta de costum de treballar amb dades, o indicadors, sobretot en àrees no financeres, és un *handicap* important.

Un ésser viu, en detectar una modificació en el seu entorn, sol viure-ho com una amenaça, una agressió o estímul. Normalment, el canvi es viu com una amenaça. Convertir-lo en una oportunitat d'acció és una de les competències clau dels directius actuals.

Un facilitador per a l'administració estratègica –la direcció estratègica– és l'ús de programari que ens ajudi en la gestió estratègica –elaboració de mapes estratègics, control d'indicadors i disseny del QCI.



El procés d'administració estratègica comporta prendre decisions amb conseqüències desitjables o no. Per tant, avaluar l'estratègia és essencial, ja que permet alertar l'organització sobre problemes actuals o potencials abans d'arribar a situacions crítiques.

Avaluar una estratègia inclou examinar les bases que hi ha darrere l'estratègia, comparar els resultats esperats amb els reals, i prendre accions correctores o preventives que assegurin que l'acompliment està en consonància amb els plans.

Aquesta avaluació és important a causa de situacions conjunturals actuals com les següents:

- L'increment de la complexitat de l'ambient (crisi, nous clients, internacionalització, comerç en línia, etc.).
- Dificultat per a predir el futur amb precisió.
- Un nombre més alt de variables que s'han de tenir en compte a l'hora de decidir.
- La taxa d'obsolescència dels plans, fins i tot dels millors.

El mateix QCI és una eina important per a avaluar l'estratègia, igual que les auditories estratègiques –menys freqüents, no regulades i normalment en mans d'auditors interns o experts externs.

## 7. Avaluació, consultoria, auditoria estratègica

L'Associació Nord-americana de Comptabilitat defineix *auditoria* com un “procés sistemàtic per a obtenir i avaluar objectivament les afirmacions sobre les accions i els esdeveniments econòmics i comprovar el grau de correspondència entre aquestes afirmacions i els criteris establerts, a més de comunicar els resultats als usuaris interessats”.

En el cas de l'estratègia d'empresa, en lloc d'esdeveniments econòmics parlariem del disseny i desplegament de les estratègies implementades, en les diferents etapes.

La consultoria estratègica, la més complexa i especialitzada –“un món a part en l'univers de les firmes de serveis professionals” (Escribano, 2011, pàg. 8)– se centraria a avaluar l'acompliment –grau d'implantació i execució de l'estratègia– i a comparar-lo amb les previsions inicials.

Les estratègies són pròpies a cada organització, per la qual cosa no hi ha estàndards o regles fixes. Per tant, els estratèges experts (en la seva avaluació, consultoria, auditoria) “estudien cadascun dels processos, divisions, funcions o departaments d'una empresa i ataquen els problemes d'arrel. No obstant això, no es queden en la companyia com una entitat aïllada, sinó que inspeccionen l'organització en el seu sector o en l'entorn regional i busquen solucions proactives” (Escribano, 2011, pàg. 8).

Les grans empreses consultores i/o auditors d'estratègies són firmes com McKinsey, The Boston Consulting Group (BCG), Bain & Company i AT Kearney, Booz i Roland Berger, entre d'altres.

### Nota

Un dels objectius principals de l'avaluació estratègica és comparar resultats esperats amb resultats reals.

L'auditoria s'ocuparia de corroborar que aquest procés s'ha dut a terme tal com s'especifica i de manera adequada.

La consultoria estratègica és més difusa, però se centra a acompanyar, aconsellar, proposar durant el procés, en qualsevol de les etapes de l'administració estratègica.

Som en l'etapa de control i avaluació de l'auditoria. A continuació veurem alguns criteris i eines vàlides per a dissenyar processos d'avaluació, objecte de revisió en processos d'auditoria –les auditories poden programar-se en qualsevol de les etapes de l'administració estratègica, tot i que no deixen de ser un procés d'avaluació.

## 7.1. Criteris i eines per a avaluar estratègies

Alguns criteris, encara vàlids, per a avaluar estratègies els anota Rumelt (1991):

- **Consistència.** Polítiques i objectius consistents. L'existència de conflicte organitzacional, discussions entre departaments, competència entre àrees –l'èxit d'un departament s'interpreta o es viu com el fracàs d'un altre–, que els problemes es continuïn portant a la direcció perquè els resolgui, etc. indiquen inconsistències en l'estratègia.
- **Consonància.** Els estratègics (responsables de controlar o avaluar les estratègies) han d'examinar conjunts de tendències i tendències individuals en avaluar les estratègies. Requereixen respostes d'adaptació, de canvi. La majoria de tendències resulten de les interaccions entre altres tendències.
- **Viabilitat.** No han de ser gaire costoses o gravar els recursos en excés, tampoc crear problemes irresolubles. La gran pregunta és: és possible intentar l'estratègia amb els recursos disponibles? Els recursos financers són la limitació més fàcil de mesurar.
- **Avantatge.** L'estratègia ha de propiciar la creació i manteniment d'avantatges competitius en alguna àrea d'activitat, resultat de la superioritat, per exemple, en recursos, productes, serveis, habilitats, posicions de mercat, etc.

Mesurar l'acompliment de l'organització és una altra activitat d'avaluació de l'estratègia. Inclou comparar resultats (previstos amb reals), investigar les desviacions –respecte als plans i objectius– i avaluar l'acompliment individual –progrés realitzat cap als objectius. Alguns indicadors financers clau particularment útils com a criteris per a avaluar estratègies són el rendiment sobre la inversió (ROI), el rendiment sobre el capital (ROE), el marge d'utilitats, la participació de mercat, la relació entre capital i deute, el creixement de vendes, el creixement d'actius, etc.

### 7.1.1. Matrius EFE i EFI

Les bases de l'estratègia es poden revisar mitjançant matrius EFE i/o EFI –matrius d'avaluació de factors externs i/o interns, també emprades en processos auditors. Segons el cas consisteixen a elaborar llistes de factors clau, externs (oportunitats i amenaces) o interns (punts forts i febles), assignar-los una ponderació segons la importància o impacte previst –de 0,0 a 1,0–, donar una valoració numèrica als factors –d'1 a 4– segons la resposta de les estratègies actuals a aquests factors, i multiplicar la ponderació per la valoració per a obtenir una puntuació ponderada que ens permeti valorar l'estratègia.

La matriu EFI revisada se centraria en els canvis que s'han produït en els punts forts i febles en les àrees de l'organització (administració, màrqueting, finances-comptabilitat, producció i operacions, R-D, i sistemes d'informació).

Anàlisi, avaluacions que poden ajudar-se de la reflexió sobre qüestions com les següents:

- La reacció dels nostres competidors a les nostres estratègies.
- Canvis en els punts forts i febles de la competència.
- Les nostres fortaleces ho continuen essent.
- Les nostres debilitats continuen essent debilitats.
- Tenim fortaleces o debilitats noves.
- Hi ha oportunitats o amenaces externes noves.
- Les oportunitats i amenaces continuen aquí.
- Quin és el nostre grau de vulnerabilitat. Ha augmentat?

### **7.1.2. Anàlisi de la cadena de valor (VCA)**

Un aspecte auditable, o valorable, més en etapes de formulació de l'estratègia, és la denominada *anàlisi de la cadena de valor* (VCA), basada en Porter (2008). El negoci de l'empresa es descriu millor com a cadena de valor, en què els ingressos totals menys els costos de totes les activitats per a desenvolupar i comercialitzar el producte o servei produeixen valor. Les activitats són molt similars entre empreses: obtenir matèries primeres; combustibles, energia, transport, etc.; sistema d'inventaris, recepció, manteniment, ubicació, computadores, R +D, comptabilitat, càrrega, enviaments, pressupost, personal, Internet, vehicles, etc.; RH, administració, empleats, etc.

Una empresa és rendible quan els seus ingressos totals excedeixen els costos totals en crear o distribuir el producte o servei.

Les empreses han de comprendre les operacions de la seva cadena de valor, però també les dels seus competidors, proveïdors i distribuïdors.

L'anàlisi VCA és un procés en què l'empresa determina el cost associat a les seves activitats, totes. La VCA aspira a identificar on són els avantatges o desavantatges relacionats amb els costos en la seva cadena de valor. Permet identificar-ne millor els punts forts i febles, especialment comparant-la amb la dels competidors o amb altres períodes.

Cal tenir en compte que les activitats s'interrelacionen, de manera que un servei d'atenció molt car pot estar reduint el cost de les devolucions, per exemple.

Els passos són:

- Determinar les activitats, agrupar-les per processos de negoci.
- Assignar un cost a cada activitat individual, en termes de temps i monetari.

- Transformar les dades en informació, buscant punts forts i febles en els costos que puguin generar avantatges o desavantatges competitiu.

## 7.2. Handicaps en els processos d'avaluació i auditoria

El desenvolupament dels processos d'avaluació i d'auditoria de l'estratègia es veuen entorpidits pel reduït nombre d'empreses amb vocació de treballar amb estratègies explícites (internament o externament), per l'absència de normes per a realitzar-les, per la falta de models o teories més sòlides sobre gestió i control estratègic, per la falta de professionals capacitats per a dur a terme una auditoria d'aquest tipus i per la falta de més eines i tècniques específiques, entre altres causes.

Per finalitzar aquest apartat, comentarem que, entre les qüestions que s'han de tenir en compte a l'hora de planificar i executar una auditoria d'aquest tipus –de manera similar a altres auditories– hem de preveure aspectes com la motivació o motivacions de l'empresa, l'abast que ha de tenir, els objectius que es persegueixen, les eines i tècniques que emprarem, l'accés a la informació i dades relacionades amb l'estratègia, el sector i tipus d'empresa, els professionals que necessitarem, el pla de treball proposat o estratègia auditora, l'històric sobre actuacions similars (globals o parcials) que pugui haver-hi, etc.

## 7.3. Aspectes estratègics que s'han d'avaluar o auditar

A manera de guia, en la taula 17 veurem possibles aspectes de la gestió estratègica que s'han d'avaluar o analitzar en una auditoria estratègica.

Taula 17. Aspectes estratègics objecte d'avaluació i auditoria

Aspectes estratègics	Fonts o dades que s'han d'analitzar
Estratègia o estratègies que s'han d'avaluar: global, d'activitat, d'àrea funcional, operatives.	
Visió-missió → valoració interna i externa.	
Objectius estratègics - objectius operacionals → formulació.	
Indicadors relacionats amb els objectius → definició i informació que donen.	
Plans d'actuació, iniciatives → indicadors associats, enunciat i detall.	
Anàlisis internes i externes de l'empresa → resultats i posicionament competitiu.	
Processos i activitats → grau de definició.	
Existència d'un <i>controller</i> (director d'informació) o coordinador estratègic.	
Interrelació entre activitats → tipus.	

<b>Aspectes estratègics</b>	<b>Fonts o dades que s'han d'analitzar</b>
Tipus d'ajust entre activitats (processos) i alineació amb l'estratègia → accions i mecanismes que la garanteixen.	
Efectivitat operacional → grau d'eficàcia de les activitats.	
Innovació i canvi → gestió.	
Estratègia de control → models o eines de control.	
Comunicació de l'estratègia → implicació dels treballadors.	
Avaluació estratègica → eines emprades, resultats obtinguts, accions correctores i preventives.	
Auditories i controls previs.	

## Resum

En tota organització o empresa es desplega una estratègia. Aquesta pot ser explícita o implícita, més o menys òbvia i millor o pitjor concebuda.

L'estratègia, la seva definició i desplegament és el punt d'origen per a l'ús de qualsevol model de gestió estratègica.

L'administració estratègica no és solament definir on volem anar –objectiu estratègic–, sinó també definir una visió, una missió, una manera d'actuar –camí, possibles camins o estratègies alternatives–, una manera d'implantar l'estratègia, uns temps, uns responsables, uns plans d'actuació, uns indicadors per a l'avaluació i seguiment, uns controls. Les etapes que es necessiten se solen reduir a tres: formulació (també planificació estratègica), implementació (executar l'estratègia o estratègies) i avaluació (control-seguiment-auditoria).

Qualsevol estrateg ha de saber formular els elements d'una planificació, ha de conèixer aspectes com el valor de les activitats, els avantatges competitius, l'efectivitat operacional, les competències estratègiques, les eines d'avaluació i control.

L'eina per a la gestió estratègica més utilitzada i implantada actualment és el quadre de comandament integral de Kaplan i Norton.

El quadre de comandament integral permet un control de la gestió estratègica proactiu, anticipatori a qualsevol desviació o dèficit. En el seu disseny com a eina de control i aprenentatge es tenen en compte indicadors clau (financers i no financers) a manera de senyals d'alerta que ajuden a identificar qualsevol possible desviació o desajust en relació amb els objectius prefixats anteriorment.

Aquests indicadors –senyals d'alerta sobre qualsevol desviament o incompliment–, prèviament seleccionats i controlats periòdicament, configuren el quadre de comandament integral (QCI).

En definitiva, es tracta que aquests quadres de comandament continguin els millors indicadors (senyals de la realitat) sobre el que s'esdevé en l'empresa, sobre el rumb de l'organització, etc. Persegueixen facilitar la presa de decisions, les modificacions, canvis en el “rumb de navegació” o ajustos estratègics, sense haver de fer consultes extremadament costoses –en temps, materials o persones.

No hi ha un estàndard de construcció; per tant, diem que el seu format i la seva aplicació –indicadors que s’han d’introduir– són flexibles. El que sí que s’aconsella és seleccionar o dissenyar un nombre reduït (no més de vint indicadors en la primera versió), i que inclogui els punts clau de la gestió, capaç de donar-nos una “visió aèria” tan àmplia com sigui possible de la marxa de l’empresa i que es correspongui amb les metes o objectius que es persegueixen.

El QCI representa una eina d’anàlisi, de diagnòstic, d’avaluació, de reflexió, de coneixement i de presa de decisions sobre el quefer actual i futur, amb l’objectiu d’obtenir un *feedback* periòdic i exhaustiu, que permeti adequar-se o adaptar-se als canvis, i també a les demandes de l’entorn, buscant la màxima eficiència i capacitat predictiva.



## Exercicis d'autoavaluació

Responen al test d'autocomprovació per comprovar el vostre nivell de comprensió del temari i avalueu els vostres coneixements.

1. Un quadre de comandament és...
  - a) una eina.
  - b) un model.
  - c) una estratègia.
2. Com defineix M. Porter l'estratègia operativa?
3. El quadre de comandament parteix d'una direcció de tipus...
  - a) estratègic.
  - b) operatiu.
  - c) per competències.
4. Quina d'aquestes eines és idònia en les primeres etapes de l'administració estratègica?
  - a) FOTA.
  - b) DAFO.
  - c) AFDO.
5. La millor manera de desplegar l'estratègia és...
  - a) mitjançant una llista d'objectius.
  - b) per mitjà d'objectius operatius i indicadors.
  - c) mitjançant un mapa estratègic.
6. Què s'entén per *kick-off*?
  - a) Un grup de treball o discussió.
  - b) Un indicador fora de joc (no vàlid).
  - c) Una anàlisi externa de la gestió.
7. Què s'entén per *efectivitat operacional*? Definiu-la.
8. Què permet el QCI?
  - a) Permet una actuació estratègica i el seu control.
  - b) Permet observar l'empresa.
  - c) Permet un procés de govern o gestió.
9. Pot haver-hi una empresa rendible sense estratègia?
  - a) No.
  - b) Sí.
  - c) Depèn.
10. M. Porter és un autor que associem principalment al concepte...
  - a) de *quadre de comandament*.
  - b) de *STAR* (sistema de treball d'alt rendiment).
  - c) d'*estratègia i cadena de valor*.
11. Com podem resumir l'essència del QCI?
  - a) Com un model de gestió sobre la base d'uns objectius.
  - b) Com un conjunt de mesures escollides o aprovades per la direcció, en què s'estableix un entramat de relacions causa-efecte que determinen el comportament de l'empresa.
  - c) Com un conjunt d'objectius estratègics i la seva avaluació.
12. Quina perspectiva proposen Norton i Kaplan en la construcció d'un QCI?

- a) Financera, client, procés i aprenentatge.
- b) Financera, client, procés i innovació.
- c) Financera, client, procés i coneixement.

13. Un indicador és...

- a) una dada.
- b) una mesura.
- c) la relació quantitativa entre dues o més variables.

14. Les etapes que normalment s'utilitzen en la implantació d'un QCI són...

- a) disseny, preparació, estratègia, mapa.
- b) disseny, desenvolupament, implantació.
- c) disseny, desenvolupament, implantació i informe.

15. *Administració estratègica* és sinònim...

- a) *d'efectivitat operacional.*
- b) *de quadre de comandament.*
- c) *de gestió estratègica.*

## Solucionari

### Exercicis d'autoavaluació

1. **b** El quadre de comandament és un model amb unes característiques determinades que ens permet construir una eina de suport en la gestió, d'ajuda en la direcció estratègica.
2. Com la combinació i ajust entre les activitats que formen un sistema. Aquestes activitats han d'estar clarament alineades amb l'estratègia.
3. **a** El quadre de comandament parteix d'un tipus de direcció estratègica, com a suport de l'actuació de les empreses, clau per al control i gestió estratègica.
4. **b** Per a definir l'estratègia podem emprar eines com la DAFO, per a l'anàlisi de les debilitats, amenaces, fortaleces (punts forts) i oportunitats, tenint en compte que hi ha dos aspectes interns (D i F) i dos d'externs (A i O).
5. **c** La millor manera de desplegar l'estratègia seria mitjançant un mapa estratègic, en què representàriem els objectius estratègics i la seva relació, dins de les perspectives escollides.
6. **a** *Kick-off* significa o representa la formulació d'un grup de treball o de discussió.
7. La realització excel·lent d'activitats individuals.
8. **a** Un dels beneficis clars d'un QCI és que permet una actuació estratègica i el seu control.
9. **b** Totes segueixen o tenen una estratègia, explícita o implícita.
10. **c** M. Porter és un dels autors principals i més importants en el desenvolupament, estudi i anàlisi d'estratègies. També s'associa al desenvolupament del concepte de *cadena de valor*.
11. **b** Un QCI no deixa de ser un conjunt de mesures o indicadors escollits o aprovats per la direcció, en què s'estableix un entramat de relacions causa-efecte que determina el comportament de l'empresa.
12. **a** Proposen quatre perspectives: financera (amb indicadors relacionats amb el rendiment), client (amb indicadors relacionats amb la innovació), procés (amb indicadors relacionats amb la fidelitat, nous mercats, satisfacció), aprenentatge (amb indicadors relacionats amb la satisfacció de treballadors, clima laboral).
13. **c** Un indicador és la relació entre dues o més variables o s'estableix dins d'aquesta relació, en cas contrari tenim una dada aïllada o una mida d'un aspecte concret.
14. **b** Té o es preveuen tres etapes bàsiques, que són: 1) disseny –preparam la implementació del QCI, definim estratègia; 2) desenvolupament –descrivim i definim per prioritats els indicadors, metes i calendari d'actuació i revisió; 3) implantació, en què els indicadors ja estan estructurats i definits per a la seva anàlisi i estudi de les desviacions en cadascuna de les àrees i perspectives respecte a les metes.
15. **c** *Administració estratègica* seria sinònim de *gestió estratègica*.

## Glossari

**amenança** *f* Concepte que es refereix a tendències i esdeveniments externs, de tipus econòmic, social, cultural, demogràfic, polític, legal, ambiental, tecnològic, competitiu, etc., que poden perjudicar o beneficiar l'organització en el futur. La formulació d'estratègies ha de treure avantatges de les oportunitats, i evitar o reduir les amenaces.

**avantatge competitiu** *m* Avantatge que una organització (empresa) té respecte a altres (competidores). Parlem d'avantatge real quan aquest és únic i legal, pot mantenir-se en el temps (no és puntual), és clarament superior a la competència, i pot aplicar-se o mantenir-se en situacions variables del mercat.

**benchmarking** *m* Tècnica que té per objecte adaptar, fer pròpies, les millors pràctiques, sistemes i processos de les empreses o organitzacions més desenvolupades; model.

**competències clau de gestió** *fpl* Conjunt de coneixements, aptituds, habilitats i actituds que donen com a resultat una execució (realització) competent.

**debilitat** *f* Concepte que es refereix a activitats que controla o exerceix l'organització. Es genera en activitats administratives, de màrqueting, financeres o comptables, productives, operacionals, de recerca, d'informació, etc. Les estratègies han de capitalitzar els punts forts i eliminar debilitats internes. La debilitat és interna.

**efectivitat operacional** *f* Realització excel·lent d'una activitat (una funció) individual. Es refereix a l'aplicació i els resultats obtinguts d'eines de gestió (sistemes de gestió de la qualitat –normes ISO–, *benchmarking*, gestió per processos, optimització de temps, *outsourcing*, *partnering*, reenginyeria de sistemes i processos, gestió del canvi, gestió del coneixement, TIC, etc.).

sigla **EO**

**EO** *f* Vegeu **efectivitat operacional**.

**estrateg -a** *m i f* Persona sobre la qual recau la responsabilitat de l'estratègia. Sol ser el president, responsable, amo, empresari, etc. Ajuda en el procés de reunió, anàlisi i organització de la informació en la qual es basaran les estratègies adoptades.

**estratègia** *f* Mitjà emprat per a aconseguir els objectius (a llarg termini). Acció potencial que requereix decisions i recursos. S'orienta al futur, i sol tenir un efecte a llarg termini. L'estratègia empresarial pot ser d'expansió, de diversificació, d'adquisició, de desenvolupament de productes o serveis, de penetració de mercat, de reducció de despeses, etc.

**missió** *f* Declaració perdurable de l'objectiu que distingeix una empresa d'altres de similars. N'identifica l'abast en termes de producte i mercat. Ha de respondre a la pregunta de "quin és el nostre negoci". Descriu valors i prioritats. Obliga a pensar en la naturalesa i l'abast de les actuacions de l'organització, i a avaluar-ne el possible poder d'atracció futur. Sol traçar la direcció que l'organització persegueix en el futur.

**no-conformitat** *f* Acció no conforme a una norma o regla.

**objectiu** *m* Pot ser a llarg termini (de prop de cinc anys) o a curt termini (sobre un any). S'ha de definir en termes de resultats específics que l'organització busca, en perseguir la seva missió en el cas del de llarg termini. Assenyala una direcció, possibilita avaluar i auditar, crea sinergies, revela prioritats, i fomenta la cooperació i coordinació. És la base perquè la planificació, organització, direcció i control siguin efectius. L'objectiu a curt termini –bases sobre les quals s'assignen els recursos– s'ha d'aconseguir per a assolir el de llarg termini. Per a cada objectiu a llarg termini n'hi sol haver més d'un a curt termini.

**oportunitat** *f* Concepte que es refereix a tendències i esdeveniments externs, de tipus econòmic, social, cultural, demogràfic, polític, legal, ambiental, tecnològic, competitiu, etc. que poden perjudicar o beneficiar l'organització en el futur. La formulació d'estratègies ha de treure avantatges de les oportunitats, i evitar o reduir les amenaces.

**política** *f* Mitjà que s'empra per a aconseguir els objectius a curt termini. Inclou directrius, regles, procediments, etc. que donin suport als esforços encaminats a aconseguir aquests objectius. És una guia per a prendre decisions.

**procés** *m* Sistema d'activitats en què unes entrades (*inputs*) es converteixen en sortides (*outputs*) –productes, serveis o entrades per a altres processos enllaçats. Entremig d'aquestes entrades i sortides hi ha recursos (financers i humans), equips, tecnologia, infraestructures i controls.

**prospectiva** *f* Tècnica inclosa en la predicció emancipadora, que cerca predir escenaris futurs, basant-se en aspectes objectius i subjectius del present i el passat.

**punt fort** *m* Concepte que es refereix a activitats que controla o exerceix l'organització. Es genera en activitats administratives, de màrqueting, financeres o comptables, productives, operacionals, de recerca, d'informació, etc. Les estratègies han de capitalitzar els punts forts i eliminar debilitats internes. El punt fort és intern.

**TIC** *fpl* Tecnologies de la informació i la comunicació.

**visió** *f* Resposta a la pregunta "En què ens volem convertir?". Sol considerar-se el primer pas en la planificació, i sol precedir la missió.

**VRIO** *f* Sigles que indiquen els aspectes que s'han de considerar en la valoració de l'avantatge competitiu d'una font o possible recurs. Aquests són: valuós (capaç de crear valor en el temps), rar (escàs, no tots ho tenen), inimitable (difícil d'imitar o replicar), organització (organització capaç d'aprofitar els seus recursos i capacitats).

## Bibliografia

### Referències bibliogràfiques

**Amit, R.; Shoemaker, Paul J. H.** (1993). "Strategic assets and organizational rents". *Strategic Management Journal* (núm. 14, pàg. 33-46).

**Bas, E.** (2002). *Prospectiva. Cómo usar el pensamiento sobre el futuro*. Barcelona: Ariel Social.

**Becker, B. E.; Huselid, M. A.; Ulrich D.** (2002). *El cuadro de mando de RR.HH. Vinculando las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa*. Barcelona: Gestión 2000.

**Benavides Velasco, C. A.; Quintana García, C.** (2003). *Gestión del conocimiento y calidad total*. Madrid: Díaz de Santos.

**Boncahe, J.; Cabrera, A.** (2002). *Dirección estratégica de personas*. Madrid: Prentice Hall.

**Campos Climent, V.; Sanchís Palacio, J. R.** (2007). "Cómo identificar fuentes de ventajas competitivas, el análisis VRIO". *La Sociedad Cooperativa* (núm. 35, pàg. 36-40).

**David, F. R.** (2008). *Conceptos de administración estratégica* (11a. ed.) Mèxic: Pearsons / Prentice Hall.

**Fernández, R.** (2010). "Criterios para la evaluación de planes estratégicos". *Calidad en la Educación* (vol. 32, núm. 7, pàg. 206-232).

**FUNDIPE** (2000). *Fundación para el desarrollo de la función de recursos humanos. Cuadro de mando e indicadores para la gestión de personas*. Price Waterhouse Coopers.

**Gan, F. i altres** (1996). *Manual de recursos humanos*. Barcelona: Apostrofe Itinerario.

**Kaplan, R.; Norton, D.** (1997). *Cuadro de mando integral: The balanced scorecard*. Barcelona: Gestión 2000.

**Leal, A.** (1999). *El factor humano en las relaciones laborales*. Madrid: Pirámide.

**López Viñegla, A.** (2003). *Gestión estratégica y medición. El cuadro de mando como complemento del balanced scorecard*. Madrid: AECA Monografías.

**Manso, F. J.** (1994). "La auditoría estratégica". *Estrategia Financiera* (núm. 97). [De la Guerra. Carl von Clausewitz. Versió de Gabriel Cardona. Barcelona: La Esfera, 1985].

**Matilla, C.** (2007). *Aportaciones para un modelo global de Planificación estratégica en Relaciones Públicas y Comunicación Integral. Análisis de un caso: el uso de los modelos de Planificación estratégica en algunas agencias y consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación*. Tesis doctoral presentada a la U. Ramon Llull. Facultat de Ciències de la Comunicació Blanquerna.

**Porter, M.** (2008). "The five competitive forces that shape strategy". *Harvard Business Review* (vol. 86, núm. 1, pàg. 78-93).

**Porter, M.** (1996, nov./des.). "What is strategy?". *Harvard Business Review* (núm. 74, pàg. 1-12).

**Porter, M.** (1996, nov./des.). "What Is Strategy?". *Harvard Business Review* (vol. 74, fascicle 6).

"Recursos humanos al margen del negocio" (2003, 1 i 2 de març). *Expansión & Empleo* (suplement setmanal del diari *El Mundo*) (núm. 160).

**Senge, P.** (2000). *La quinta disciplina en la práctica*. Barcelona: Granica.

**Sun Tzu** (1993). *El arte de la guerra* (versió de Thomas Cleary). Madrid: EDAF.

### Recursos d'Internet

#### Sobre institucions, autors i gurus

<http://www.aeca.es>

Associació Espanyola de Comptabilitat i Administració d'Empreses. Única institució professional espanyola emissora de principis i normes de comptabilitat generalment acceptats i de

pronunciaments i estudis sobre bones pràctiques en gestió empresarial. Hi podem trobar algunes publicacions, monografies i articles sobre gestió estratègica i quadre de comandament.

<http://www.isc.hbs.edu/>

Enllaç a l'Institut per a l'Estratègia i Competitivitat dirigit per Michael E. Porter. Institut creat per la Harvard Business School i la Harvard University.

<http://www.solonline.org>

Pàgina de Peter Senge (*The Society for Organizational Learning*). Amb esdeveniments, enllaços, publicacions, etc.

[www.bscol.com](http://www.bscol.com)

*De Palladim company*. Web sobre el model QCI (*balanced scorecard*) de Norton i Kaplan. Hi anuncien esdeveniments i trobades, podem accedir a articles –molts de la Harvard Business School– sobre el BSC. També ens hi podem subscriure, amb pagament previ, a la revista *Balanced Scorecard Report* –els mateixos Norton i Kaplan, juntament amb W. Kiechel, en són els editors consellers. Revista també accessible en castellà. També ofereixen eines per a elaborar mapes estratègics, dissenyar i controlar quadres de comandament, i fins i tot sobre l'execució individual dins de l'estratègia de l'organització.

### **Sobre programari i solucions informàtiques**

<http://www.deinsa.com/home.html#/home/>

Consultora de Puerto Rico que ens mostra la seva proposta de programari –denominat Delp-hos– per a implantar quadres de comandament integral, incloent-hi una bona explicació sobre què és un QCI, com s'implanta o desenvolupa, quins errors són els més comuns i algunes de les seves referències o institucions on han intervingut.

<http://www.qpr.es/>

Empresa finlandesa de programari de gestió estratègica. Amb explicacions interessants sobre diverses tècniques i eines (quadre de comandament, gestió de processos, compliment estratègic, etc.).

<http://softwareplanestrategico.com/>

Guia de la qualitat. Empresa que ofereix solucions de programari per a la gestió estratègica. Espanyola.

<http://www.apesoft.es/>

Empresa fabricant de programari d'ajuda a la presa de decisions, situada al Parc Tecnològic del Vallès de Cerdanyola (Barcelona), que ens ofereix solucions per a elaborar mapes estratègics, quadres de comandament i informes, etc. Des del seu web podem descarregar gratis l'aplicació DataCycle Smap, eina de disseny i comunicació de mapes estratègics.

<http://www.apesoft.es/datacycle-smap/>

Enllaç en què podem descarregar l'aplicació gratuïta per a elaborar mapes estratègics, el Datacycle Smap d'Apesoft.

<http://cuadrodemando.unizar.es>

Web coordinat pel Dr. Alfonso López Viñegla, professor titular del Departament de Comptabilitat i Finances de la Facultat de Ciències Econòmiques i Empresariales de la Universitat de Saragossa i docent en moltes altres institucions. Autor de diverses obres i membre de Consultores M&TT. Coordina aquesta pàgina web que tracta de canalitzar els punts d'interès, informació i notícies per als professionals, professors i estudiants de Gestió, especialment, el quadre de comandament i el quadre de comandament integral (*balanced scorecard*). Coautor del Proyecto 5campus, premiat per l'Institut Aragonès de Foment (tercer lloc en "Idees innovadores", any 2001).

<http://www.5campus.com/alf/casosbsc/INICIO.HTML>

Web que recull enllaços o accessos a un nombre important de quadres de comandament (la majoria en castellà), tant d'institucions públiques com privades. També podem accedir a plans estratègics, sobretot d'algunes universitats.

## Diferents portals i recursos didàctics

<http://www.12manage.com>

12 Manage. Portal interessant sobre gestió, models i teories. Amb molts accessos a articles, materials i informació sobre temes molt variats (estratègia, quadres de comandament, autors, comunicació, lideratge, etc.).

<http://www.youtube.com/watch?v=tfR5dhZTs10&feature=youtu.be>

Recorregut interessant per una empresa panificadora, en què es comenta l'evolució i els canvis estratègics que s'hi han fet des que es va fundar. Cas pràctic.

<https://www.facebook.com/managementinnovationexchange>

Grup de Facebook. Projecte d'innovació obert per a compartir idees, aprendre d'experiències i millorar la gestió. Es poden compartir històries innovadores i veure el que d'altres comenten.

<http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico>

Passos per a entendre en què consisteix un pla estratègic. Guia de la qualitat d'EFQM, organització sense ànim de lucre d'àmbit europeu i amb seu a Brussel·les.

[http://www.guiadelacalidad.com/files/pdf/Redaccion\\_PE.pdf](http://www.guiadelacalidad.com/files/pdf/Redaccion_PE.pdf)

Esquema sobre com s'elabora un pla estratègic. Elaborat per la guia de la qualitat d'EFQM, organització sense ànim de lucre d'àmbit europeu i amb seu a Brussel·les.

<http://www.unavarra.es/conocerlauniversidad/la-universidad-hoy/plan-estrategico>

Accés als plans estratègics de la Universitat de Navarra.

[http://www.aprocom.org/axis/pdf\\_planes/manual\\_parte1.pdf](http://www.aprocom.org/axis/pdf_planes/manual_parte1.pdf)

Manual de bones pràctiques sobre disseny de plans estratègics. De la consultora AXIS.

[http://www.youtube.com/watch?feature=player\\_embedded&v=3mWjqJMkvPE](http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=3mWjqJMkvPE)

Vídeo didàctic, sobre esportistes, per a saber quins són els avantatges competitiu i la necessitat d'avaluar-los.

<http://www.scoop.it/t/peunmsm-semana-7-2012>

Blog interessant de Pamela Vidalsa amb nombrosos recursos didàctics sobre conceptes relacionats amb l'estratègia empresarial.