

## Resumen ejecutivo

*El desafío de la toma de decisiones a partir del análisis de datos objetivo.*

# *Cómo toman los directivos las grandes decisiones*



### GRANDES CUESTIONES

#### *Las grandes cuestiones no se resuelven solas*

Este informe está englobado en la colección 'Grandes cuestiones', una serie de documentos que pretenden reflexionar sobre las inquietudes y preguntas que se hacen los líderes empresariales del siglo XXI y ayudarles a tomar las decisiones adecuadas.

*El informe “Gut & Gigabytes” analiza, a partir de entrevistas a más de 1.100 directivos de grandes compañías e instituciones públicas en todo el mundo, cómo los altos ejecutivos toman las grandes decisiones de negocio en sus compañías.*

## **Mejor información, mejores decisiones**

La intuición y la experiencia de los altos ejecutivos sigue siendo el principal factor que tienen en cuenta a la hora de tomar las decisiones relevantes de negocio, hasta el punto de que el 58% de las medidas importantes en las empresas se toman así. Llama la atención que, pese al fuerte desarrollo tecnológico que ha experimentado el entorno empresarial en los últimos años, sólo el 29% de las grandes decisiones de los directivos parten del análisis de datos. Sin embargo, todo apunta a que el peso de cada uno de estos factores va a cambiar. El gran desafío al que se enfrentan las empresas es el de saber integrar y combinar la experiencia y la intuición con el análisis objetivo de datos.

El documento recoge cuáles serán las principales decisiones que esperan tomar los ejecutivos en los próximos doce meses. Por orden de relevancia, las cinco las más importantes son, primero, aquellas que tienen que ver con el crecimiento de sus negocios, seguidas de acciones encaminadas a colaborar con competidores, reducir el tamaño de algunos de los mercados en los que se encuentran, poner en marcha nuevos negocios y actuar sobre la financiación de la compañía.

Resulta paradójico que sean las decisiones más importantes –las relativas al crecimiento y con las que persiguen aumentar la rentabilidad y los ingresos de sus empresas– para las que menos capacitados se encuentran –se califican con un 7,4 sobre diez–. Por el contrario, las relativas a la puesta en marcha de nuevos negocios y la reducción de actividades en las que están, son para las que se encuentran más preparados –se califican con un 7,7 sobre diez–.

### **¿Cómo impactan en las empresas estas decisiones?**

La reducción del tamaño de los negocios se espera que sea la que más impacte en la rentabilidad de sus compañías –el 67% de los encuestados lo cuantifican en más de 1.000 millones de dólares–. Por el contrario, solo el 13% cree que las decisiones relacionadas con el crecimiento de sus empresas pueda tener un efecto similar.

### **¿Cuándo y por qué se toman?**

La mayoría de los primeros ejecutivos entrevistados asegura que acometen grandes decisiones de negocio de forma mensual; un 35%, trimestral y, solamente, un 16% semestral. Sin embargo, el tiempo se alarga a la hora de revisar estas decisiones, ya que un 31% lo hace dos veces al año y otro 30%, anualmente. En relación con el momento específico de tomar las grandes decisiones, parece que, según el informe, se escapa del control de los ejecutivos o no responde a una calendarización específica: los entrevistados creen que las decisiones suelen ser el resultado de tomar ventaja de una oportunidad específica más que responder de forma deliberada a un plan.



## Las grandes decisiones de los ejecutivos en 2015

¿Cuál ha sido el principal factor que ha influido en la toma de tu última gran decisión?



Fuente: Economist Intelligence Unit survey, May 2014

Las 5 decisiones principales en los próximos 12 meses (1 = más importante)

Motivos para tomar la decisión

Nivel de preparación (en la escala de 1 a 10; siendo 10 totalmente preparado)

Ranking	Decisión	Motivo	Nivel de preparación
1	Crecimiento del negocio existente	Rentabilidad/ Retorno de inversión	7.4
2	Colaboración con competidores	Costes	7.4
3	Decrecimiento del negocio existente	Situación del sector	7.7
4	Entrar en un nuevo mercado o empezar un nuevo negocio	Situación del sector	7.7
5	Financiación corporativa	Costes	7.6

# Los datos adecuados, en el momento preciso

La formación de los profesionales, y no necesariamente la contratación de nuevos perfiles, clave para sacar partido al análisis de datos.

No todos los altos directivos están convencidos de que el *big data* y el análisis de datos pueden ser relevantes para ellos, especialmente en la alta dirección.

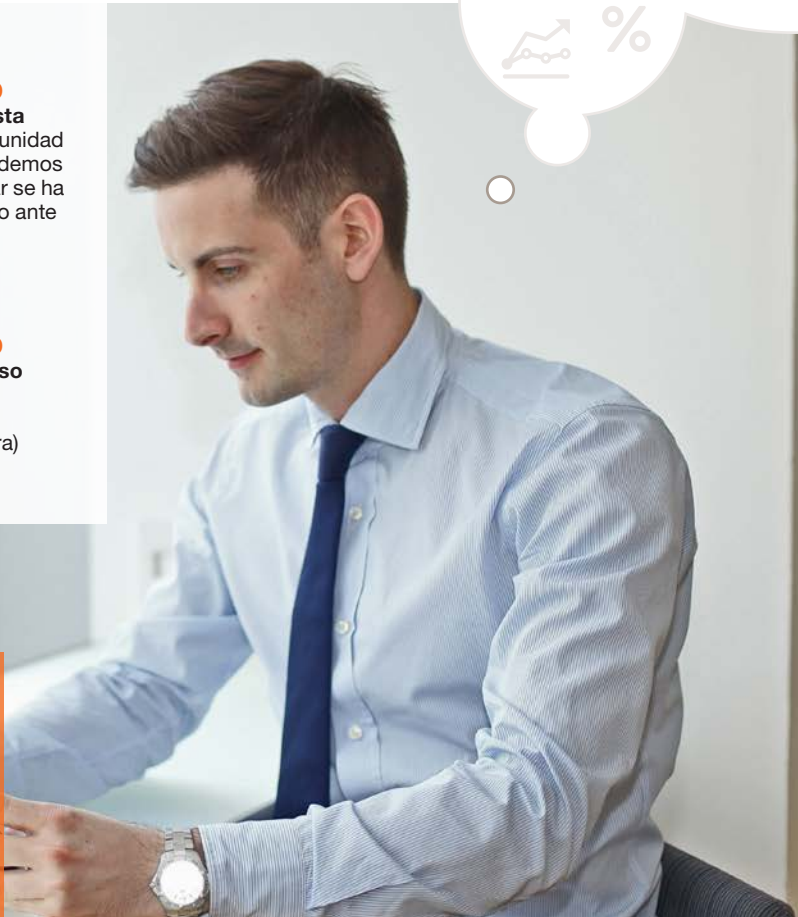
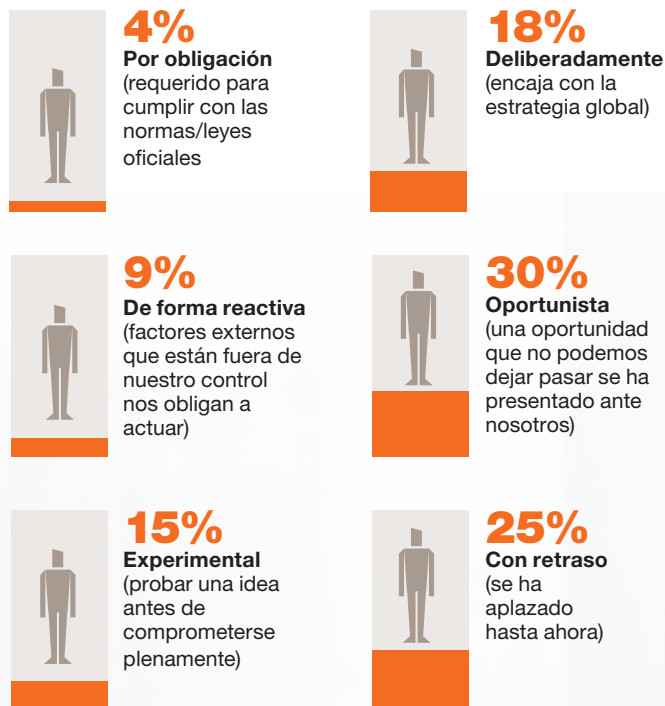
La principal barrera a la hora de que la alta dirección haga un mayor uso del análisis de datos es su percepción sobre el beneficio directo que ello podría tener en sus funciones.

Uno de los problemas que lo explican es la puntualidad de los datos. Es decir, a

menudo, la información que procede del análisis de datos no está en manos de la alta dirección a la hora de tomar una gran decisión.

Al contrario de lo que se puede pensar, la solución a este problema no pasa tanto por contratar nuevos perfiles especializados –el 83% de los encuestados cree que en su organización existe el talento necesario– si no por formar a los profesionales con los que ya cuentan.

## Principales razones que impulsan la toma de grandes decisiones



### Informe completo

Para descargarte el informe completo escanea el código QR que aparece en la contraportada o accede a [www.pwc.es](http://www.pwc.es)



# Las claves

- **La intuición y la experiencia de los altos ejecutivos siguen siendo los factores clave en la toma de grandes decisiones de negocio:** el 58% de las medidas relevantes en las empresas se toman así.
- **Pese al fuerte desarrollo tecnológico del entorno empresarial, menos de la mitad de las decisiones de la alta dirección parten del análisis de datos:** sólo el 29% de los encuestados indica que ha sido el principal factor.
- **La mayoría (44%) de los primeros ejecutivos asegura que acometen grandes decisiones de negocio de forma mensual:** un 35%, trimestral y, un 16% semestral.
- **La principal razón que impulsa la toma de grandes decisiones suele ser el resultado de una oportunidad específica:** el 30% de los entrevistados la destaca como prioritaria.
- La principal barrera a la hora de que la alta dirección haga un mayor uso del análisis de datos es su percepción sobre el beneficio directo que ello podría tener en sus funciones. Uno de los problemas que lo explican es que, a menudo, la información que procede del análisis de datos no está en sus manos a la hora de tomar una gran decisión.



## Contacto



**Miguel Devesa**  
Socio de PwC  
[miguel.devesa.barrio@es.pwc.com](mailto:miguel.devesa.barrio@es.pwc.com)  
+34 915 684 704



◀ Escanea este código para  
descargarte el informe completo



**pwc**

PwC ayuda a organizaciones y personas a crear el valor que están buscando. Somos una red de firmas presente en 157 países con más de 195.000 profesionales comprometidos en ofrecer servicios de calidad en auditoría, asesoramiento fiscal y legal y consultoría. Cuéntanos qué te preocupa y descubre cómo podemos ayudarte en [www.pwc.es](http://www.pwc.es)

© 2015 PricewaterhouseCoopers S.L. Todos los derechos reservados. "PwC" se refiere a PricewaterhouseCoopers S.L, firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.