



Elementos fundamentales de la estrategia corporativa

Conocimientos necesarios para la toma de decisiones dentro del Directorio

Elementos fundamentales de la estrategia

El concepto de estrategia proviene de la aplicación del antiguo uso que de esta palabra hacían los militares en épocas de guerra.

Sin embargo, la estrategia en el mundo de los negocios no es empleada igual que en un campo de batalla, aunque en ambos casos se debe desarrollar una táctica para maximizar los recursos y superar a la competencia.

Es bien sabido que sin un plan bien elaborado, la posibilidad de ganar mercado, o aun de sobrevivir en el mismo, se vuelve poco probable.

Por ejemplo, si un ejército llega a una batalla sin una estrategia y el otro, en cambio, llega bien preparado con un plan estratégico, no es difícil imaginar el resultado.

De igual manera, si una empresa no ha contemplado mecanismos para obtener ventajas en el mercado y frente a su rival, entonces es sencillo adivinar cuál será más exitosa.

En cualquier tipo de organización, el desarrollo de una estrategia es indispensable y es responsabilidad de las personas que ocupan los puestos clave y más importantes dentro de la empresa. Esta responsabilidad corresponde en

gran medida al Directorio y sus órganos de gobierno.

Conceptualización de la estrategia

Si bien hemos observado que la estrategia es algo importante, es necesario proponer una definición más específica, pues aun cuando todos tenemos una idea de lo que significa la estrategia en términos generales, es fundamental partir de una definición más o menos clara y objetiva de lo que esta palabra representa en el contexto empresarial: la estrategia corporativa.

La planeación estratégica es el proceso mediante

el cual la entidad define cuáles son sus metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo teniendo en cuenta su presente –lo que es hoy- y su futuro –a dónde espera llegar- para que ésta sea sostenible en el tiempo. La organización debe tener en cuenta su realidad interna y externa actual y proyectarse a futuro a partir de la misma.

No obstante, previo a desarrollar una estrategia corporativa, es necesario que el Directorio tenga claro o establezca, si así se requiere, la misión, la visión y los valores de la empresa, mismos que servirán de guía para la formulación de la estrategia y que además, son esenciales para identificar a dónde quiere llegar la organización.

Desarrollo de la estrategia

Misión

La misión de una empresa es su razón de ser y es independiente del tiempo.

Visión

La visión se enfoca en el futuro y describe lo que la empresa quiere ser y lograr. Su definición debe contemplar la misión de la organización.

Valores

Los valores señalan las prioridades de la empresa y su cultura.

Estos tres elementos definen a la empresa en sentido general: ¿qué es?, ¿qué quiere ser? y ¿qué es importante para ella? De estos puntos de partida, se puede empezar a conceptualizar la estrategia del negocio.

Estrategia

El primer paso en el desarrollo de la estrategia es definirla en términos generales, es decir, hacer una declaración de la filosofía general de la organización que explique de qué manera la empresa va a lograr una ventaja competitiva en el mercado. Según el libro de Michael Porter llamado “Competitive Strategy”, hay tres maneras de lograr una ventaja competitiva:

- 1. Liderazgo en costos.** Esto significa tener el costo más bajo de todas las compañías dentro del mismo sector. Con esto, la empresa puede cobrar menos que la competencia y atraer una mayor porción del mercado, incluso si no hay demasiada competencia en el sector, puede ganar más utilidades con el mismo precio. Es más fácil implementar esta

estrategia cuando la empresa trabaja con grandes volúmenes y mantiene economías de escala.

- 2. Diferenciación.** Hacer algo para que los consumidores tengan un mejor concepto de la empresa o su producto, distinguiéndose con ello de la competencia. La diferenciación puede lograrse a través de la creación de una imagen representativa, que ofrezca algo adicional que no tengan los competidores. Lo importante es que dicha diferencia atraiga y mantenga a los clientes y, una vez establecida la lealtad de los clientes, la empresa pueda cobrar más por el mismo producto o servicio debido a la percepción de que ofrece algo que no ofrecen las otras empresas en el mismo sector.

- 3. Enfoque del negocio.** La idea es que una empresa ponga todos sus recursos en hacer algo muy específico en lugar de intentar vender varios productos o servicios a distintos grupos de personas en muchos lugares. Idealmente, la compañía se concentra en un segmento del mercado particular que no está saturado, este segmento podría ser un grupo específico de clientes, un producto especializado o un área geográfica.

Planeación e identificación de objetivos

Una vez que la estrategia está articulada en términos generales, se debe empezar a identificar los objetivos específicos que forman la misma. La estrategia de una empresa se debe concentrar en el largo plazo, pero a pesar de esto, es necesario definir cómo se van a lograr los objetivos que se han planteado. Por lo tanto, es necesario definir metas y pasos intermedios para eventualmente llegar al objetivo final.

Los objetivos de la estrategia deben cumplir al menos con algunos requerimientos como los que se enuncian a continuación:

- Es necesario que los objetivos coincidan con la misión, la visión y los valores de la compañía.
- Los objetivos tienen que ser muy claros y concretos, además de alcanzables.
- Los objetivos tienen que ser aceptados por la dirección, los empleados y grupos de interés clave para la organización.
- Es importante que los objetivos sean flexibles y que se puedan adaptar si sucede algo

inesperado.

- Deben poder medirse a través del tiempo para evaluar el progreso.
- Deben motivar a los empleados, debiendo ser retos a alcanzar, evitando que sean frustrantes. De ahí que los objetivos deben también considerar a las personas y sus habilidades y conocimientos para lograrlos.

Implementación

Un tema fundamental es que aunque se haya definido una estrategia con el apoyo del Directorio y la alta dirección, eso es sólo el inicio. La estrategia debe implementarse. A lo mejor esta observación suena obvia y este paso no es propiamente responsabilidad del Directorio. Sin embargo, también sucede que después de elaborar un plan estratégico, éste se queda archivado en una carpeta y nunca se implementa.

A efecto de no encontrarse en la situación antes descrita y que se ejecute exitosamente la estrategia, hay que tomar ciertas medidas. Hay que alinear los objetivos y procesos de cada área con las metas de la organización completa.

Para ello, la administración y las diferentes áreas tienen que trabajar en conjunto. Para conseguir esta alineación, hay que enfocarse al menos en tres temas específicos: responsabilidad, recursos y colaboración entre áreas.

- A. Responsabilidad.** Todas las áreas tienen que saber cómo van a contribuir a la estrategia de la empresa en su conjunto. Se debe determinar y luego explicar qué va a hacer cada área para promover la estrategia, y comunicar claramente la misma, incluyendo qué se espera que pase, por qué y cómo. Cada persona debe saber qué se espera de ella en sus actividades diarias para contribuir al logro de los objetivos estratégicos. Se necesita también establecer fechas límites para el logro de metas y objetivos e incentivos para que las áreas logren sus objetivos específicos en el tiempo programado. De igual forma, la administración debe comunicar cuáles serán las sanciones si las áreas o los empleados no cumplen con el calendario.
- B. Recursos.** La Dirección General y su equipo de soporte, deben pensar en

los recursos materiales, humanos y financieros disponibles y cómo pueden utilizarlos. Después de este proceso, es posible que algunas áreas se encuentren con recursos insuficientes para implementar todo lo que les corresponde, en este caso, puede ser que se tenga que capacitar a ciertas personas para realizar nuevas funciones o priorizar los proyectos.

- C. Colaboración entre áreas.** Éste es otro elemento importante de la alineación de la estrategia. Se trata de la comunicación abierta para que todos sepan lo que tienen que hacer para las demás áreas. De esta manera, es más probable que todos entreguen su parte de manera oportuna.

Para validar lo anterior, es importante que el Directorio¹ supervise por sí mismo y a través de la Dirección General, que dichos procesos se lleven a cabo y se ejecutan los pasos apropiados que garanticen el cumplimiento de la estrategia del negocio.

Seguimiento

Después de haber empezado la fase de la implementación de la estrategia, es común que surjan algunos obstáculos. Por tal motivo, es necesario realizar evaluaciones para monitorear el progreso de la implementación.

El Directorio y la alta dirección deben tener indicadores clave que les permitan medir y asegurar que las operaciones para alcanzar los objetivos estratégicos siguen avanzando. Existen

varias herramientas útiles para dar seguimiento a la implementación de la estrategia, mismas que se describen en los otros artículos que componen este boletín.

Para brindar un monitoreo adecuado, el Directorio debe asegurarse de que la administración:

- Actúe con apego a la estrategia aprobada.
- Asigne los recursos adecuados para cubrir los objetivos planteados.
- Retroalimente al Directorio sobre el avance y de conformidad con el calendario establecido.
- Identifique riesgos e implemente los planes de acción necesarios para su adecuada administración.
- Evalúe los cambios presentados en el entorno de negocios y sugiera al Directorio los ajustes necesarios.

Conclusión

La estrategia es una parte indispensable de cualquier negocio. Sin ella, una empresa no tiene rumbo ni puede competir con las empresas que sí la tienen y que además poseen sobre ella una visión sólida. Por eso, saber cómo desarrollar, implementar y monitorear la estrategia, es esencial.

En términos generales, los pasos descritos en este artículo pueden ser una buena guía para iniciar con algunas consideraciones que el Directorio debe tener en mente a la hora de abordar la estrategia corporativa.

1 Es el órgano designado por la Asamblea General de Accionistas responsable de los negocios sociales y de la administración de la Sociedad. Sus facultades se encuentran contenidas en los Estatutos Sociales de la Sociedad de conformidad con la legislación aplicable.

Contacto:

Daniel Aguiñaga

Socio Líder de Gobierno Corporativo

Tel: 55 5080 6000

daguinaga@deloittemx.com

Rodrigo Badiola

Socio de Gobierno Corporativo

Tel: 55 5080 6000

rbadiola@deloittemx.com



Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, a su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Consulte www.deloitte.com para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría y assurance, consultoría, asesoría financiera, asesoría en riesgos, impuestos y servicios legales, relacionados con nuestros clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios.

Los más de 312,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos. Tal y como se usa en este documento, "Deloitte S-LATAM, S.C." es la firma miembro de Deloitte y comprende 3 Marketplaces: México-Centroamérica, Cono Sur y Región Andina. Involucra varias entidades relacionadas, las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente, así como otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación contiene solamente información general y Deloitte no está, por medio de este documento, prestando asesoramiento o servicios contables, comerciales, financieros, de inversión, legales, fiscales u otros.

Esta publicación no sustituye dichos consejos o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Deloitte no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier persona que confíe en esta publicación.