



La Estrategia Corporativa

Definiendo el futuro y construyendo el camino

Las empresas para mantenerse en un nivel competitivo tienen, en primera instancia, que defender el valor que han creado y los ha mantenido en el mercado.

Para ello, los Directorios deben desarrollar planes estratégicos que les permitan mantener su posición, así como realizar ajustes conforme al panorama actual y futuro que se presente. Por otra parte, el Directorio debe buscar alcanzar los nuevos objetivos estratégicos que éste mismo ha establecido, para lo cual deberá trazar el camino que debe recorrer a efecto de alcanzar sus metas; este primer paso en donde solo se planea la ruta se le llama plan estratégico.

Estrategia

La estrategia es un término que ha evolucionado a lo largo de los años, no en su significado, pero sí en su aplicación.

La palabra “Estrategia” es tan vieja como la guerra, porque justamente era un término militar para referirse a las tácticas desempeñadas por un ejército en el campo de batalla, y esto significaba llegar con una ventaja a éste.

En el mundo empresarial, la estrategia es fundamental para que las empresas compitan en los mercados, ejecutando un conjunto de acciones que pretenden lograr los objetivos de una empresa. Por ello, el sentido de la palabra no cambia, pero sí el contexto.

Diferencias entre estrategia, plan estratégico y planeación estratégica

Siendo conceptos muy utilizados, puede que haya confusión entre estos tres términos: estrategia, plan estratégico y planeación estratégica. La estrategia es la palabra que engloba todas las acciones relacionadas con alcanzar los objetivos a diferencia del plan estratégico, el cual establece el modelo sistemático a seguir en la implementación de la primera.

Por su parte, el plan estratégico establece las diferentes acciones que va a realizar la organización durante un periodo de tiempo para llevar a cabo la estrategia y alcanzar los objetivos de negocio, incluyendo los procesos que se van a ejecutar para poder generar valor

para la empresa. El plan estratégico por su estructura y función, ayuda a la entidad para alcanzar una mejor implementación; debido a que también funciona como guía, un plan estratégico tiene que definir la manera en que se va a medir el progreso y los objetivos para alcanzar las metas, procurando ser lo más claro posibles y comunicándose a todas las áreas de la organización.

Para establecer el plan estratégico, el Directorio de Administración y la alta dirección en conjunto con los ejecutivos clave de la organización tienen que trazar, analizar, discutir e intercambiar opiniones, dentro del proceso llamado planeación estratégica. En este proceso el gobierno de la empresa tiene que decidir cuáles serán los pasos a seguir durante el siguiente ciclo, analizando diferentes aspectos y escenarios, así como evaluando la factibilidad de los objetivos propuestos.

Análisis del contexto

No hay una única manera de llevar a cabo la planeación estratégica ya que puede variar por la misma naturaleza de la organización, sin embargo, un buen proceso de planeación estratégica debe considerar el entorno de la empresa, los resultados del desempeño organizacional, sus capacidades internas frente al mercado, entre otros.

Esta evaluación ayudará a identificar la situación real de la empresa, las oportunidades y las amenazas que tiene, así como el margen para definir la estrategia corporativa y el marco por donde la empresa podrá proyectar su futuro.

La situación interna y externa, así como la capacidad y desempeño de la organización, son los tres puntos de referencia que funcionan como las bases de un edificio y sobre las cuales se tiene que construir el futuro de la empresa.

Es necesario comentar que toda la información que se utiliza para establecer los 3 pilares de la planeación estratégica tiene que ser totalmente confiable y verídica; una de las fallas que ocurre en la planeación estratégica es trabajar con información que es falsa o está incompleta, lo cual limita la toma de decisiones de los encargados de desarrollar el plan estratégico.

Tipos de estrategia

Cuando se habla de estrategia, se puede hablar de 2 tipos de estrategia, la corporativa y la empresarial. La diferencia se puede resumir en la diversidad de negocios, las empresas que pueden ofrecer una gran variedad de productos y servicios pero que solo operan en un único modelo de negocios es la estrategia empresarial.

En cambio, en los corporativos se habla de diferentes unidades de negocio, donde se debe desarrollar una estrategia corporativa, con el objetivo de maximizar el valor del Grupo, con el rendimiento y optimización de las distintas unidades de negocio que en sí mismas pueden complementarse unas a otras.

La estrategia corporativa no es solo para grandes firmas que abarquen varias industrias o gran parte del mercado, también es para negocios que planean competir en otros mercados. La estrategia corporativa apoya a una organización a competir en varios frentes reorganizando, creando o adquiriendo divisiones.

La manera de definir la estrategia para corporativos y para empresas puede variar, lo que puede cambiar en la estrategia corporativa son los aspectos que incluyen en contemplar el portafolio de negocios, pero en general para la formulación de la estrategia se deben considerar factores similares.

Intereses de la estrategia corporativa

La estrategia corporativa tiende a incorporar decisiones de alta relevancia para los accionistas, por lo que, para definir la estrategia corporativa, se requiere definir la primera preocupación de los mismos:

¿Dónde competir? Si se quiere seguir compitiendo en el mismo mercado, si se desea expandirse a nuevas regiones, si se busca retirarse de algún país, etc. Después se tiene que definir ¿qué se quiere ganar?

Estas dos preguntas definirán la esencia de la estrategia corporativa, la principal meta de la empresa, después se tendrá que delimitar como es que se piensa alcanzar u obtener la principal meta, ¿cómo se va a ganar?, ¿qué ventaja

competitiva se va a desarrollar?, ¿cuál es el factor clave que nos hará mejores que los demás?, ¿qué están haciendo otros que nosotros no?

Es importante recordar las reglas de la competitividad en la que hoy se desenvuelven las empresas; una de ellas es la ventaja competitiva actual, la cual el día de mañana será un requisito para poder mantenerse en la competencia.

Esto puede y no ser tan malo, si las empresas copian las buenas prácticas que otras tienen, se llega a un punto en el cual la oferta va a consistir en lo mismo, es por eso que siempre se deben buscar las condiciones para competir dentro del mercado más la diferenciación que pondrá la ventaja competitiva sobre otros.

La siguiente pregunta que define la estrategia es: ¿qué capacidades debemos tener para cumplir los objetivos? Esta pregunta tiene relación con el análisis interno que se hizo previamente, se tiene que analizar si el personal, los procesos, las políticas y la tecnología, entre otros, permitirán alcanzar los objetivos establecidos anteriormente por el Directorio, si no es así, el aspecto a mejorar tendrá que estar considerado dentro de la estrategia.

La última pregunta es ¿cómo se va a gestionar el rendimiento de la empresa? Esta pregunta tiene el objetivo de clarificar como es que se va a medir el avance de la estrategia, el cumplimiento de los objetivos, los ajustes al plan estratégico, la entrada de sub estrategias; esta división de la estrategia está enfocada al control sobre todos los procedimientos y procesos involucrados.

La relación del riesgo con la estrategia

El Directorio no puede no considerar los riesgos al desarrollar la estrategia, ese es un acto que hoy no puede pasarse por alto. Los constantes cambios en los diferentes factores que componen los mercados, obliga a las empresas a incluir los diferentes riesgos que pueden presentarse desde la formulación de la estrategia. Dado que los riesgos no son solo cosas que puedan afectar las operaciones de las organizaciones, deben ser considerados como posibles eventos que pueden presentar un cambio en la manera de hacer negocios.

La tecnología es el más claro ejemplo, aquellos que identificaron y aprovecharon los avances tecnológicos, son aquellos líderes de los mercados que por medio de la tecnología lograron establecer una ventaja competitiva.

La estrategia de una organización debe identificar los posibles eventos y prever los posibles escenarios para adaptarse al cambio, para que éste los beneficie como empresa o como grupo corporativo.

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.