



Elementos fundamentales de la estrategia corporativa

Conocimientos necesarios para la toma de decisiones dentro del consejo

Contenido

- Elementos fundamentales de la estrategia
- Conceptualización de la estrategia
- Desarrollo de la estrategia
- Estrategia
- Planeación e identificación de objetivos
- Implementación
- Seguimiento
- Conclusión

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 Consejo de Administración 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 Consejo de Administración 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:

01. 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.

02. 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.

03. 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 Consejo de Administración 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 Consejo. 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 Consejo¹ supervise por sí mismo y a través de la Dirección General, que dichos procesos se llevan 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 Consejo 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 Consejo debe asegurarse de que la administración:

- Actúe con apego a la estrategia aprobada.
- Asigne los recursos adecuados para cubrir los objetivos planteados.
- Retroalimente al Consejo 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 Consejo 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 Consejo 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.

Aguascalientes

Universidad 1001, piso 12-1
Bosques del Prado
20127 Aguascalientes, Ags.
Tel: +52 (449) 910 8600
Fax: +52 (449) 910 8601

Cancún

Avenida Bonampak SM 6, M 1, lote 1, piso
1077500 Cancún, Q. Roo
Tel: +52 (998) 872 9230
Fax: +52 (998) 892 3677

Chihuahua

Av. Valle Escondido 5500
Fracc. Des. El Saucito E-2, piso 1,
31125 Chihuahua, Chih.
Tel: +52 (614) 180 1100
Fax: +52 (614) 180 1110

Ciudad Juárez

Baudelio Pelayo No. 8450
Parque Industrial Antonio J. Bermúdez
32400 Ciudad Juárez, Chih.
Tel: +52 (656) 688 6500
Fax: +52 (656) 688 6536

Culiacán

Calz. Insurgentes 847 Sur, Local 103
Colonia Centro Sinaloa
80128 Culiacán, Sin.
Tel: +52 (667) 761 4339
Fax: +52 (667) 761 4338

Guadalajara

Avenida Américas 1685, piso 10
Colonia Jardines Providencia
44638 Guadalajara, Jal.
Tel: +52 (33) 3669 0404
Fax: +52 (33) 3669 0469

Hermosillo

Blvd. Eusebio Francisco Kino No. 315
Piso 8, Suite 804, Colonia Lomas Pitic
83010 Hermosillo, Son.
Tel: +52 (662) 109 1400
Fax: +52 (662) 109 1414

León

Paseo de los Insurgentes 303, piso 1
Colonia Los Paraísos
37320 León, Gto.
Tel: +52 (477) 214 1400
Fax: +52 (477) 214 1405

Mazatlán

Avenida Camarón Sábalo 133
Fraccionamiento Lomas de Mazatlán
82110 Mazatlán, Sin.
Tel: +52 (669) 989 2100
Fax: +52 (669) 989 2120

Mérida

Calle 56 B 485 Prol. Montejo Piso 2
Colonia Itzimna
97100 Mérida, Yuc.
Tel: +52 (999) 920 7916
Fax: +52 (999) 927 2895

Mexicali

Calzada Francisco López Montejano 1342
Piso 7 Torre Sur
Fraccionamiento Esteban Cantú
21320 Mexicali, B.C.
Tel: +52 (686) 905 5200
Fax: +52 (686) 905 5232

México, D.F.

Río Lerma 232, piso 9
Colonia Cuauhtémoc
06500 México, D.F.
Tel: +52 (55) 5080 6000
Fax: +52 (55) 5080 6001

Monclova

Blvd. Ejército Nacional 505
Colonia Los Pinos
25720 Monclova, Coah.
Tel: +52 (866) 635 0075
Fax: +52 (866) 635 1761

Monterrey

Lázaro Cárdenas 2321 Poniente, PB,
Residencial San Agustín
66260 Garza García, N.L.
Tel: +52 (81) 8133 7300
Fax: +52 (81) 8133 7383

Carr. Nacional 85, 5000, local S-6
Colonia La Rioja
64988, Monterrey, N.L.
Tel: +52 (631) 320 1673
Fax: +52 (631) 320 1673

Nogales

Apartado Postal 384-2
Sucursal de Correos "A"
84081 Nogales, Son.
Tel: +52 (631) 320 1673
Fax: +52 (631) 320 1673

Puebla

Edificio Deloitte, Vía Atlixcayotl 5506, piso 5
Zona Angelópolis
72190 Puebla, Pue.
Tel: +52 (222) 303 1000
Fax: +52 (222) 303 1001

Querétaro

Avenida Tecnológico 100-901
Colonia San Ángel
76030 Querétaro, Qro.
Tel: +52 (442) 238 2900
Fax: +52 (442) 238 2975, 238 2968

Reynosa

Carr. Monterrey-Reynosa 210-B, PA
Fracc. Portal San Miguel
88730 Reynosa, Tamps.
Tel: + 52 (899) 921 2460
Fax: +52 (899) 921 2462

San Luis Potosí

Av. Salvador Nava Martínez 3125, 3-A
Fracc. Colinas del Parque
78294 San Luis Potosí, S.L.P.
Tel: +52 (444) 1025300
Fax: +52 (444) 1025301

Tijuana

Misión de San Javier 10643, Piso 8
Zona Urbana Río Tijuana.
Tijuana B.C., 22010
Tel: +52 (664) 622 7878
Fax: +52 (664) 681 7813

Torreón

Independencia 1819-B Oriente
Colonia San Isidro
27100 Torreón, Coah.
Tel: +52 (871) 747 4400
Fax: +52 (871) 747 4409

Deloitte.

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en www.deloitte.com/mx/conozcanos la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro. Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos y servicios legales, consultoría y asesoría, a 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 negocios. Los más de 225,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte" significa Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., la cual tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría y otros servicios profesionales en México, bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"), presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte, será responsable de pérdidas que pudiera sufrir cualquier persona o entidad que consulte esta publicación.