

ESTRATEGIA DE DESPACHOS

CONCEPTO
ELABORACIÓN
APLICACIÓN

Profesor Joaquim Vilá

Sitges, 5 de Julio de 2013



Universidad de Navarra

Col·legi
de Censors Jurats
de Comptes
de Catalunya
=
EL CØL·L3G1

Estrategia de Despachos

2

1. La noción de Estrategia

1.1 Conceptos básicos

1.2 Conceptos más avanzados

2. Proceso de elaboración de la estrategia

2.1 Proceso simple

2.2 Instrumentos de mayor potencial

3. Aplicación

3.1 Uso de la estrategia: Para qué

3.2 Uso de la estrategia: Cómo usarla como directriz para el cambio necesario

ESTRATEGIA DE EMPRESA

3

ALGUNAS APROXIMACIONES AL CONCEPTO

“La **elección de futuro** de la empresa y el **modo de alcanzarlo**, entendido como el **esquema específico** de la empresa que da **coherencia e integra** las distintas **decisiones** en la empresa”

J.E.Ricart & J.Vilà, IESE 1991

La estrategia no es sólo medios [el ‘cómo alcanzar el futuro’].

Estrategia: Directrices que guíen la actuación

4

La estrategia debe definir **directrices claras que nos indiquen dónde vamos a concentrar nuestros esfuerzos** para llegar a desarrollar una oferta diferencial a clientes que nos proporcione unos resultados superiores y sostenibles.

ESTRATEGIA DE EMPRESA

5

ALGUNAS APROXIMACIONES AL CONCEPTO

- ⇒ Una finalidad clave de la estrategia es **crear valor**, de manera **sostenida**, para **todos los grupos interesados** en la buena marcha de la empresa (no sólo los accionistas), a través de **satisfacer necesidades de sus clientes**.

- ⇒ Ello se consigue si la empresa es capaz de:
 - **Diferenciar su oferta** (productos y servicios), esto es proporcionar **un mejor valor** a nuestros clientes del que proporcionan nuestros competidores.
 - **Sostener la diferenciación** a lo largo del tiempo, a través de desarrollar ventajas competitivas que la hagan única (que otros no puedan igualar).

¿Qué es estrategia? (1)

6



Identificación y definición de Negocios

7

¿Qué aspectos son más importantes a la hora de definir lo que caracteriza a nuestro despacho?

Dimensiones clave

1. Servicio/s que queremos ofrecer (número y tipo)
2. Grupo de Clientes a los que nos vamos a enfocar
=> Es clave escoger, enfocarse en unos pocos
3. Puntos de servicio a clientes (configuración competitiva).
Modelo de empresa.

Identificación y definición de Negocios

8

Aspectos más importantes que caracterizan a nuestro despacho:

1. Servicio o servicios en los que nos enfocamos:

- ✓ Auditoría
- ✓ Asesoramiento Fiscal
- ✓ Asesoramiento Laboral
- ✓ Asesoramiento Jurídico
- ✓ Consultoría de gestión

Identificación y definición de Negocios

9

Aspectos más importantes que caracterizan a nuestro despacho:

2. El grupo de Cientes a los que nos enfocamos
 - ✓ Empresa privada de ámbito nacional
 - ✓ Empresas Internacionales
 - ✓ Sector Público
 - ✓ Entidades sin ánimo de lucro
 - ✓ Empresas asociadas a un Gremio o Patronal

Identificación y definición de Negocios

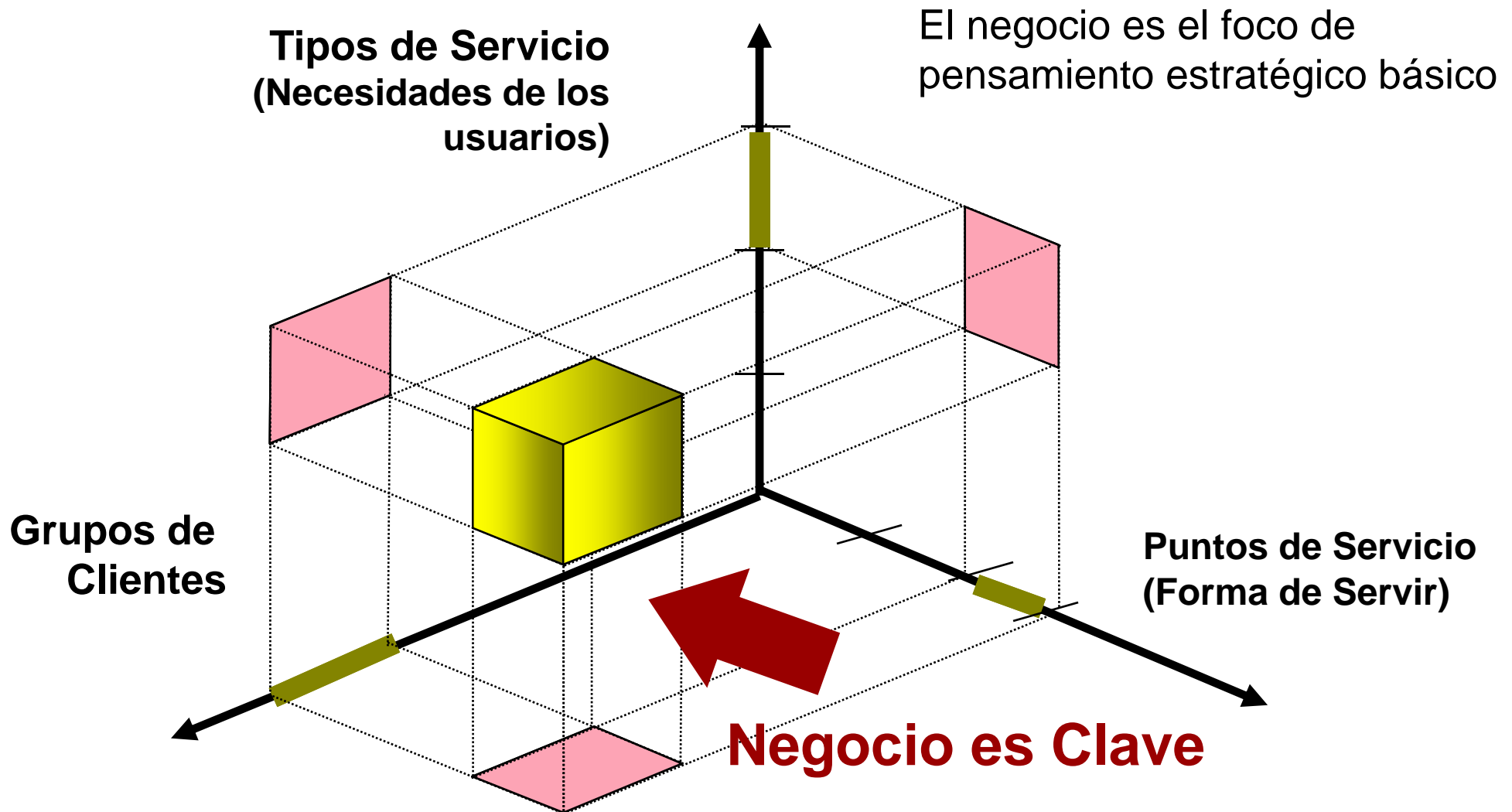
10

3. Puntos de servicio a clientes (configuración competitiva). Modelo de empresa que buscamos:

1. Empresa ámbito local
2. Empresa ámbito nacional
3. Empresa local con oferta nacional (red)
4. Grupo con oferta internacional

Cómo identificar y definir negocios

11



Tipo de empresa: Negocios en los que queremos estar

12

- 1) Identificar los negocios actuales (1º Segmentar y después agregar)
- 2) Priorizar los negocios
- 3) Relaciones entre Negocios

| MERCADOS | | HoReCa | Tiendas | Gran Distrib. |
|-------------------|----------------|--------|---------|---------------|
| TIPO DE PRODUCTOS | Pasteles | 3 | NO | 1 |
| | Helado Clásico | 4 | 2 | NO |
| | Helado de Lujo | | | |

Resumen de la estrategia

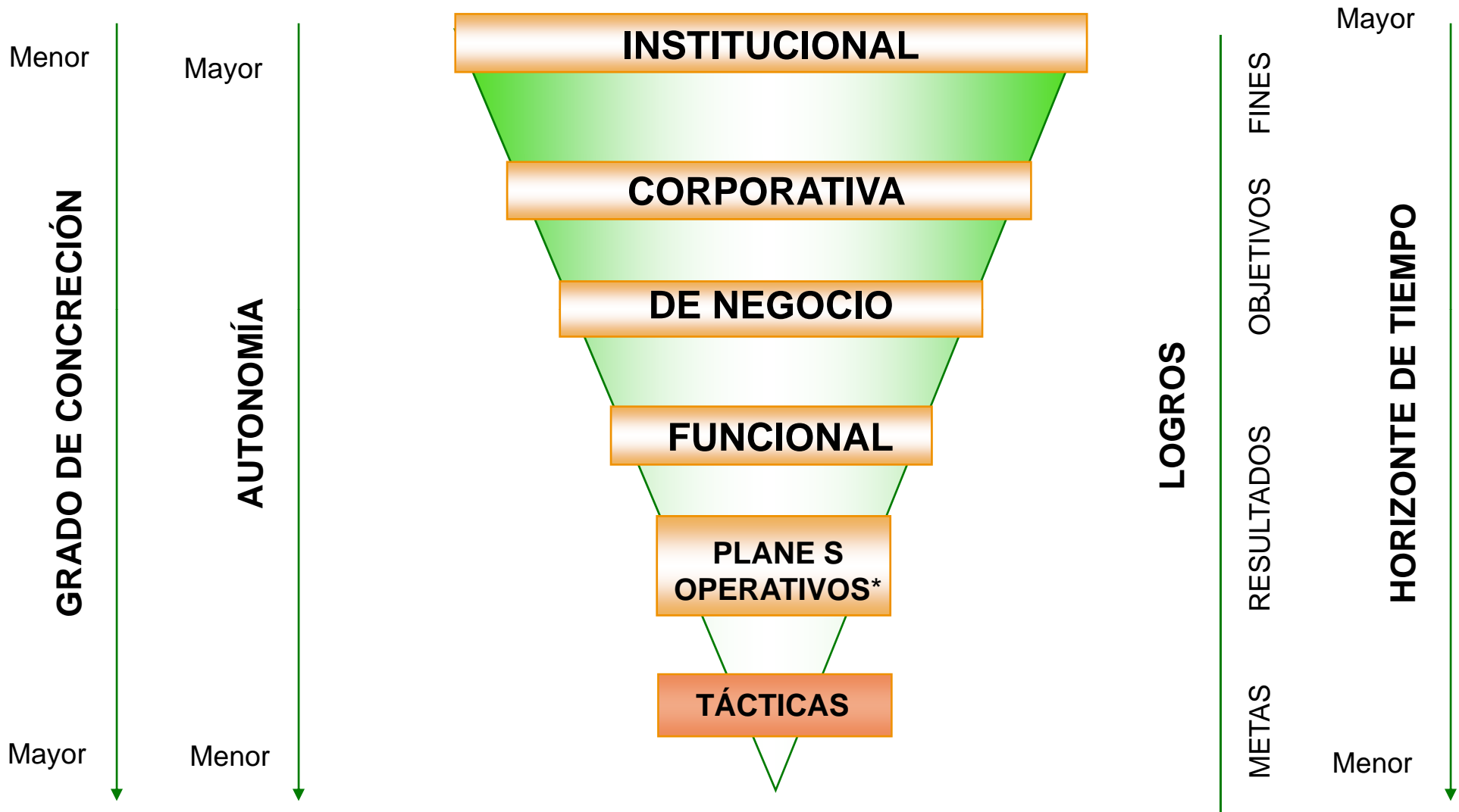
13

- Resumen de las guías estratégicas de la empresa (unas pocas **directrices básicas**)

- Políticas que guíen la actuación hacia logros que se persiguen, no planes de actuación concretos
- La estrategia debe ser:
 - Simple
 - Relevante
 - Útil

Niveles de Estrategia: Plataformas de lanzamiento

14



(*) de la función, de la unidad o dependencia, del individuo

Fuente: E. Masifern, IESE

Estrategia es...

15

- Un patrón (de prioridades) que da coherencia e integra las decisiones en distintos ámbitos/unidades de la empresa.
- Determina el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, con implicaciones en programas de acción y prioridades en la asignación de recursos.
- Da guías a corto y medio plazo para el desarrollo deseado de los negocios a sus propios responsables.
- Define el ‘tipo de organización’ que la compañía quiere ser
 - Buscando lograr ventajas que le permitan avanzar hacia la posición deseada de cada negocio.
 - Comprometiendo a todos los niveles de la organización.
 - Definiendo la naturaleza de las contribuciones económica y no económicas que persigue – ante todos sus grupos de interés (“stakeholders”)-

Estrategia de Despachos

16

1. La noción de Estrategia

1.1 Conceptos básicos

1.2 Conceptos más avanzados

2. Proceso de elaboración de la estrategia

2.1 Proceso simple

2.2 Instrumentos de mayor potencial

Enfoque básico de formulación de la estrategia

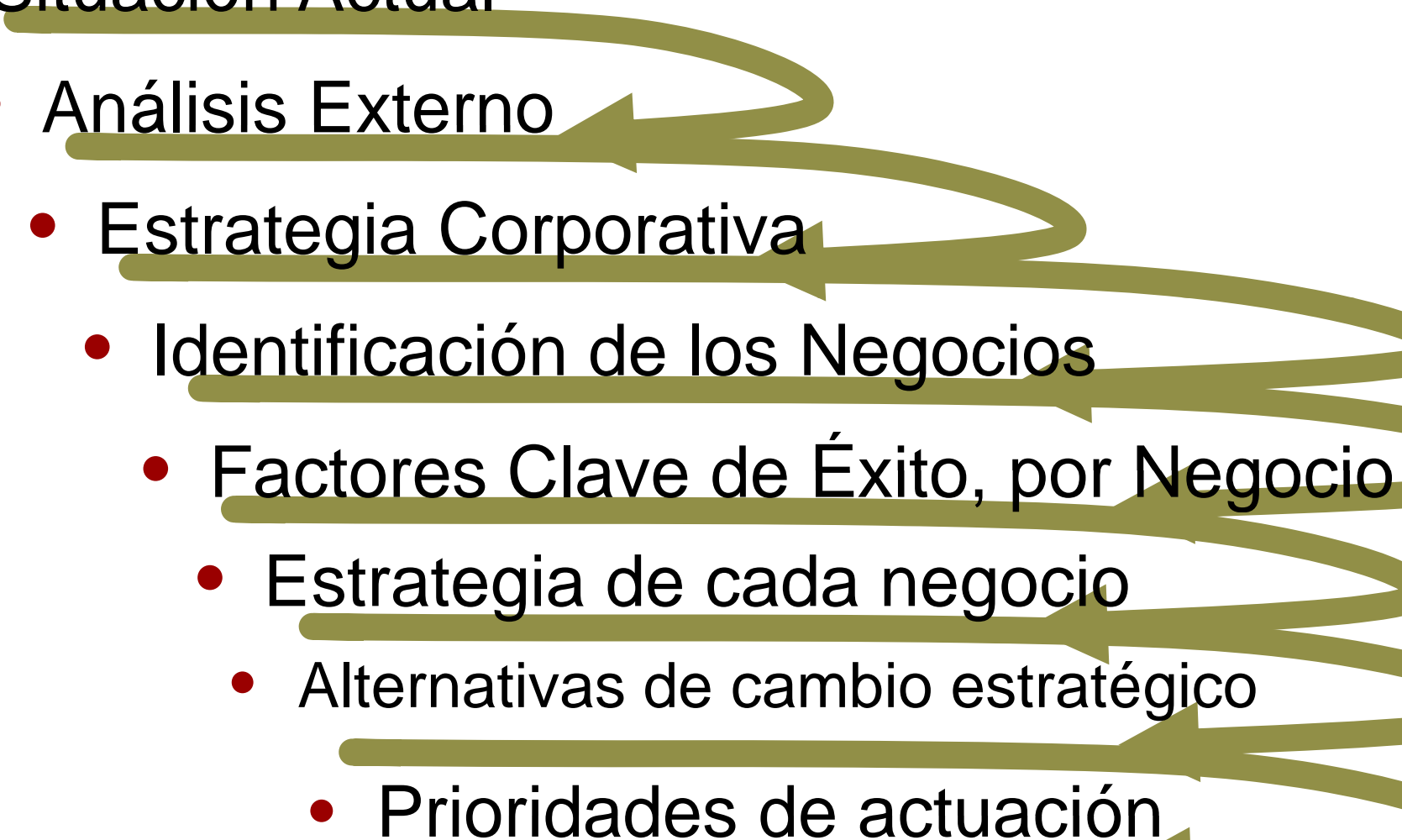
17

Enfoque DAFO



Pasos en la Elaboración de una Estrategia

18

- Situación Actual
 - Análisis Externo
 - Estrategia Corporativa
 - Identificación de los Negocios
 - Factores Clave de Éxito, por Negocio
 - Estrategia de cada negocio
 - Alternativas de cambio estratégico
 - Prioridades de actuación
- 

0. Análisis de la situación actual

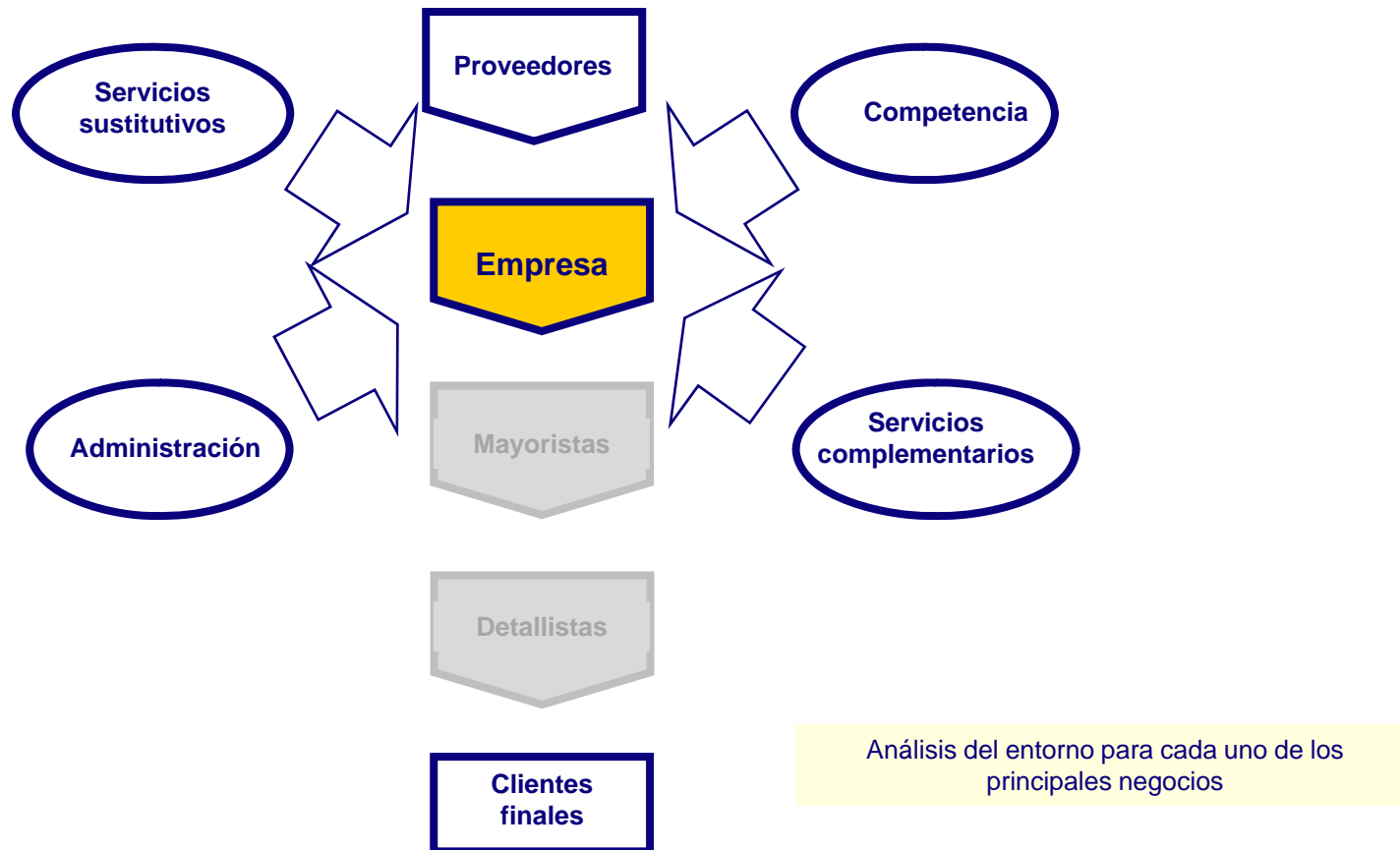
19

- ¿Por qué nos compran -nuestros servicios-?
- ¿Qué valor agregamos a los clientes?
- ¿Cómo competimos hoy?
- ¿Qué hacemos especialmente bien como empresa?
- Factores clave de éxito (del momento presente)

ESTRATEGIA DE EMPRESA

20

VER LA EMPRESA DENTRO DE SU CONTEXTO SECTORIAL



Identificación de los cambios relevantes

Cambios en entorno de la empresa y del negocio

21

⇒ ¿Cómo se está transformando el sector? ¿Y la forma de competir? Retos clave que afectan a la buena marcha.

Posibles retos para un despacho

- Incremento de regulación que procede del ámbito internacional
- Riesgo de negocio, si se reducen los límites de auditoría obligatoria
- Gestión de la multidisciplinariedad. Servicios no financieros (Balance social, balance medioambiental).
- Dar respuesta a oportunidades emergentes (p.e sistemas de prevención del fraude).
- Continuidad con éxito de empresa (p.e. sucesión en firmas mono-socio)
 - ✓ Presión de precios (y presupuesto limitado de los clientes)
 - ✓ Captación y retención del talento
 - ✓ Ofrecer un servicio de calidad con recursos limitados

Identificación de cambios más relevantes

22

1. Identificar y priorizar los factores de cambio más importantes a **nivel macro** (P-E-S-T) y su impacto (si la empresa mantiene la orientación actual)
2. Identificar y priorizar los factores de cambio más importantes a **nivel micro/sectorial** y su impacto (si la empresa mantiene la orientación actual)
3. Clasificar los anteriores como:
 - Amenazas (si el impacto es negativo)
 - Oportunidades (si el impacto es positivo)

2. Definir el tipo de empresa que queremos construir

23

- Tipo de empresa que se persigue
- ¿En qué negocios queremos estar (formas distintas de “ganar -o perder- dinero”)?
- Concretarlo en la identificación de **negocios clave** para la empresa. Segmentación y agregación.
 - ¿A qué grupo de clientes queremos servir?
 - ¿Qué tipo de servicio (prestaciones especiales) vamos a ofrecer?
 - Sólo en la medida que haya formas alternativas: ¿Cómo lo queremos hacer? ¿Forma de servir – localizaciones distintas?

2. Definir el tipo de empresa que queremos construir

24

- Tipo de empresa que se persigue

CARACTERÍSTICA DIFERENCIAL

| | - Tecnología | - Producto | - Mercado |
|------------------------|--------------|------------------------|--------------------------------|
| Roca Radiadores | Fundición | Calefacción Sanitarios | Confort en Edificios Viviendas |

- ¿En qué negocios queremos estar (formas distintas de “ganar -o perder- dinero”)?

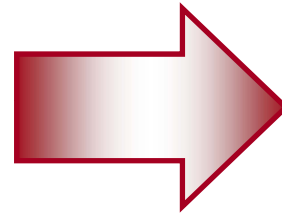
La empresa que no sabe decir que NO a nada, no tiene estrategia

Visión de COMERCIAL TEXTIL ARBITEX/ Shima Seiki

25

1998

Somos distribuidores de tricotados rectilíneos para fabricantes de género de punto exterior



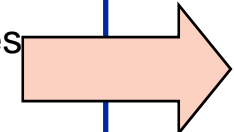
2005

Convertirse en Socio tecnológico de referencia para fabricantes textiles avanzados, siendo líderes en aportar soluciones completas y con el mayor valor para el cliente

Orientación Estratégica

26

| | | Servicio (Funciones de Producto/Servicio) | | |
|---------|------------------------------|---|---|--|
| | | Servicios actuales | Servicios similares | Nuevos Servicios |
| Mercado | Existente, actual | (1) Perfeccionar el negocio actual | (3) Desarrollo de servicios (misma función primaria mejorada y/o más funciones secundarias) | (7) Innovación de productos a ofrecer a los clientes actuales |
| | Potencial, similar al actual | (2) Crecimiento de mercado (aumento de clientes potenciales) | (4) Desarrollo de productos y mercados similares (maximización potencial clientes) | (8) Innovación de Servicios/ productos en mercados similares |
| | Totalmente nuevo, nuevos u/c | (5) Creación de mercado (atracción de nuevos clientes) | (6) Innovación sectores servidos con productos similares (nuevas formas de venta y/o en geografías muy diferentes) | (9) Atracción/creación de nuevos usuario/ consumidor satisfaciendo nuevas necesidades |



Las opciones de estrategia de negocio son 1, 2, 3 y 4, anotadas de menor a mayor riesgo.

Las estrategias 5, 6, 7, 8 y 9 (también anotadas de menor a mayor riesgo) corresponden a la estrategia corporativa.

Matriz ampliada de Ansoff

Disciplinas de Creación de Valor

27

¿Cuál de las tres es la que predomina en la empresa?



Fuente: Treacy & Wiersema

Disciplinas de Creación de Valor

28

⇒ **Excelencia en producto**

- Propuesta: Mejor Producto
- Pretende sorprender a los clientes con los productos más avanzados

⇒ **Estrecha relación con el cliente**

- Propuesta: Mejor Solución Global
- Busca una relación íntima con el cliente de forma que éste no busque (de entrada) un proveedor alternativo. Satisfacer un espectro más amplio de sus necesidades

⇒ **Excelencia operativa**

- Propuesta: Mejor Coste Total
- Busca satisfacer el mercado medio mejor que los demás, a través de un mejor coste, cubriendo las exigencias mínimas de las otras dos disciplinas.

3. Factores clave de éxito

29

CADA NEGOCIO REQUIERE DE SU PROPIA ESTRATEGIA

- Factores Clave de Éxito en cada uno de los negocios que se han definido:
 - * ¿Qué escogemos hacer especialmente bien (que vaya a constituir una ventaja competitiva para la empresa)?
 - * Identificar las fuentes de ventaja competitiva

Ventajas competitivas del negocio (y de la empresa)

30



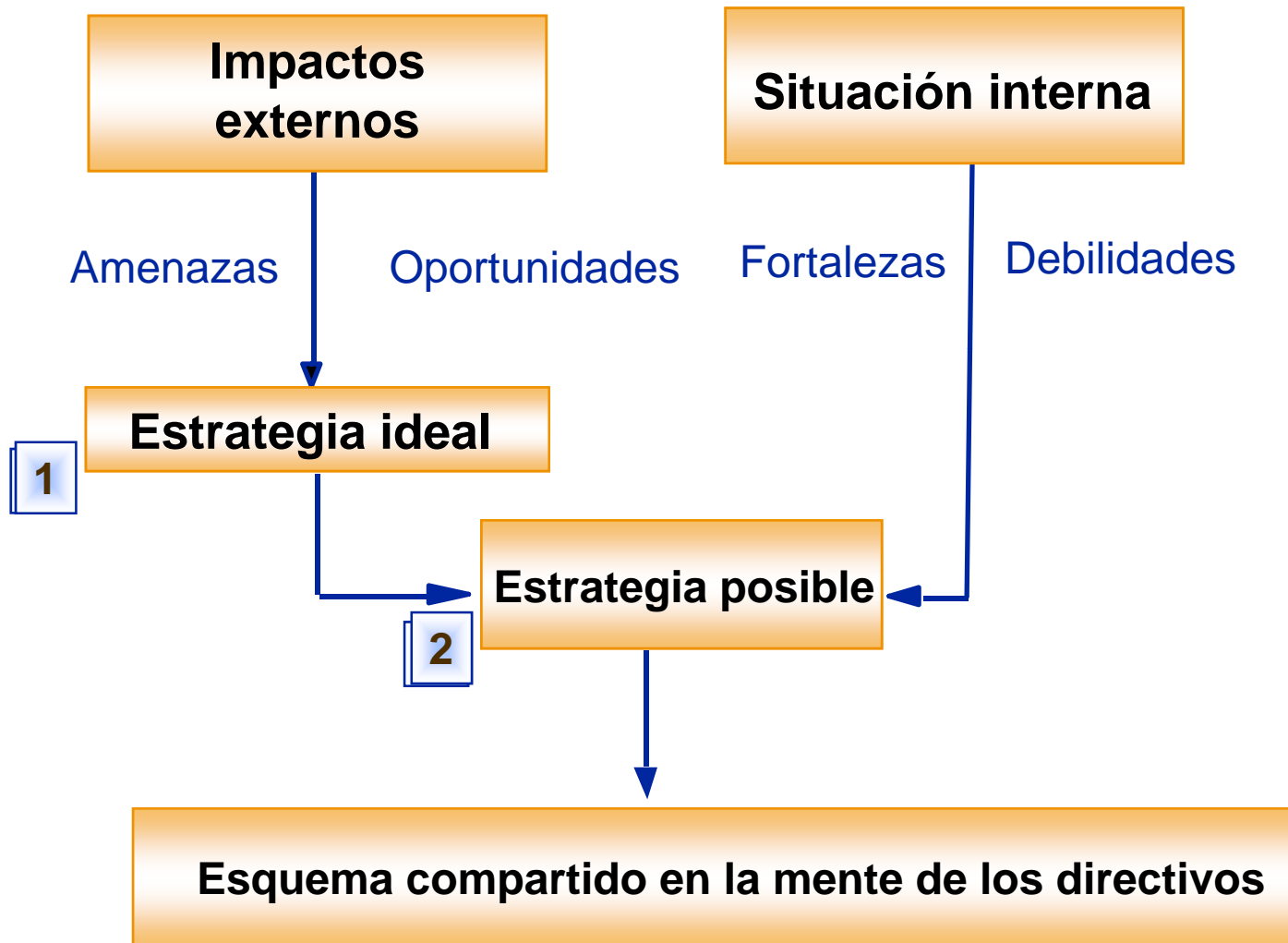
Limitaciones del proceso clásico de formulación de estrategia

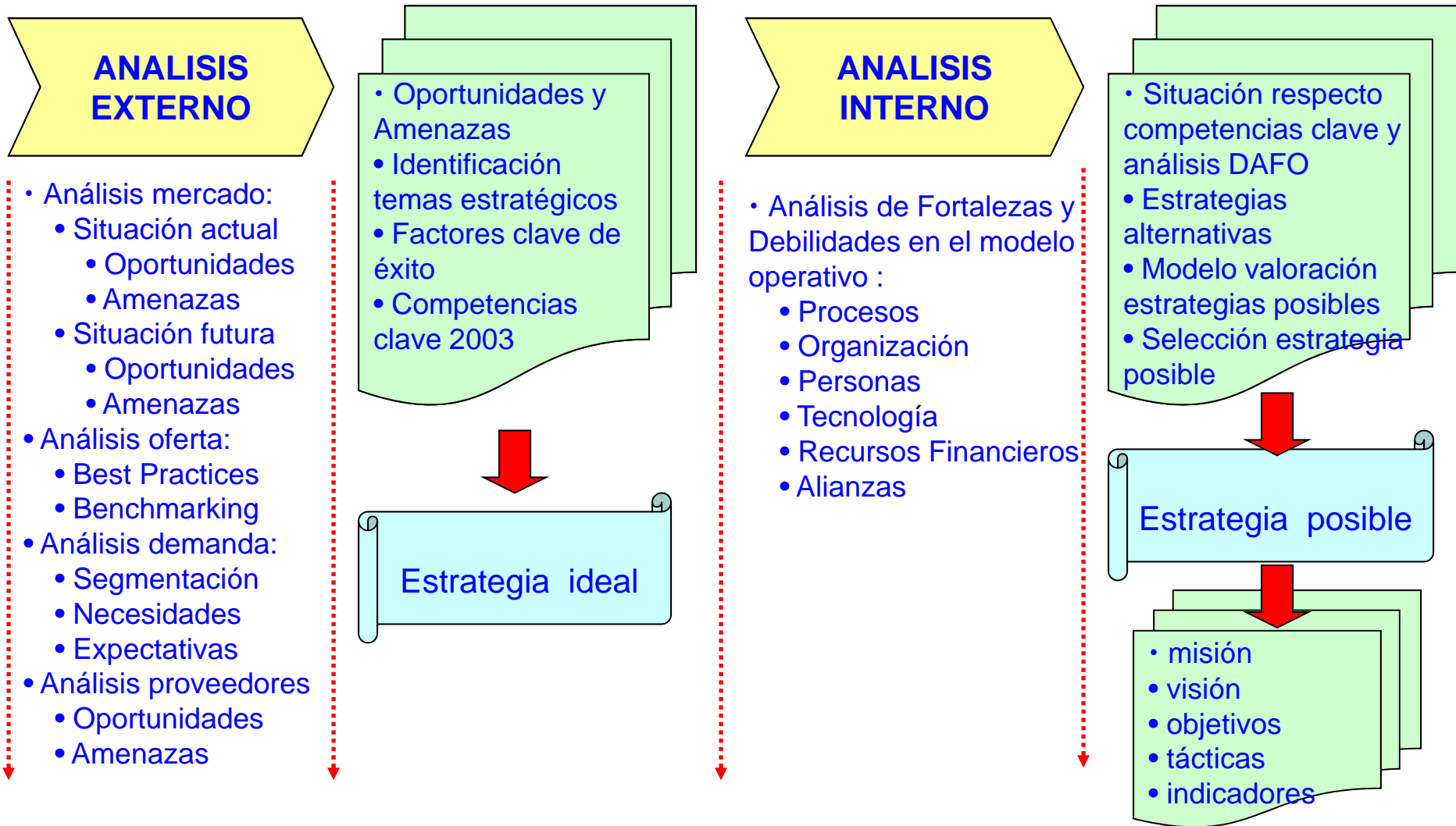
31



Pensamiento estratégico como un proceso colectivo y deliberado

32

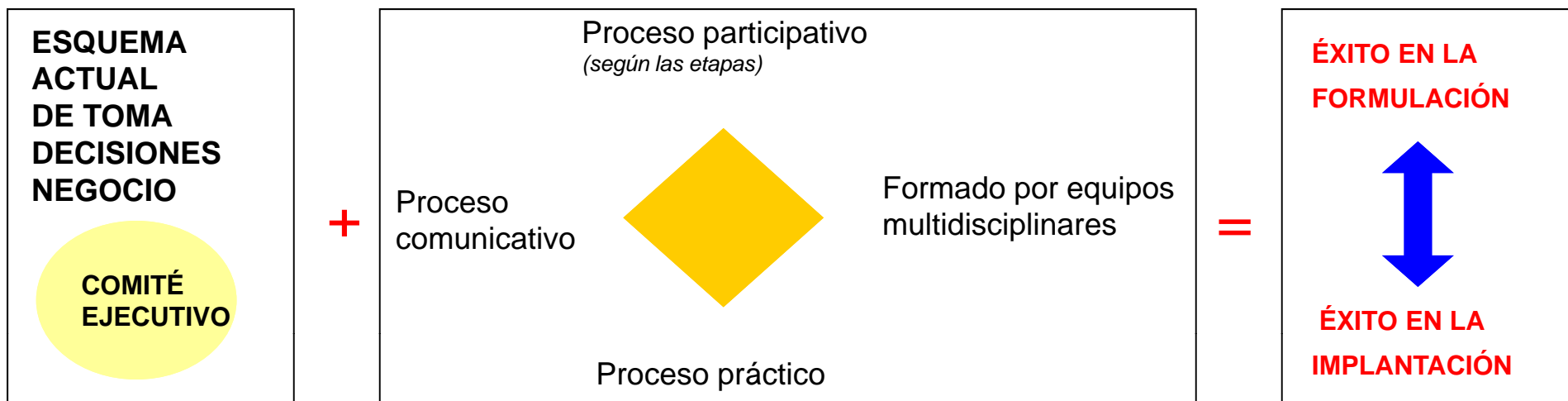




PLAN ESTRATÉGICO



34 • Planteamos las siguientes premisas de funcionamiento:



| PARTICIPACIÓN PROPUESTA | JUNTA DIREC. / COM. DEL. | COMITÉ EJECUTIVO | DIRECTORES DIVISIÓN | PERSONAS CLAVE * | RESTO ORGANIZ. | PLANIF. ESTRATEG. |
|------------------------------------|--------------------------|------------------|---------------------|------------------|----------------|-------------------|
| AUDIT PLAN ESTRATÉGICO 01-03 | | | | | | |
| ANÁLISIS ESTRATÉGICO | | | | | | |
| FORMULACIÓN ESTRATEGIA CORPORATIVA | | | | | | |
| FORMULACIÓN ESTRATEGIA UE'S | | | | | | |
| GESTIÓN CAMBIO / COMUNICACIÓN | | | | | | |

Estrategia de Despachos

35

1. La noción de Estrategia

1.1 Conceptos básicos

1.2 Conceptos más avanzados

2. Proceso de elaboración de la estrategia

2.1 Proceso simple

2.2 Instrumentos de mayor potencial

3. Aplicación

3.1 Uso de la estrategia: Para qué

3.2 Uso de la estrategia: Cómo usarla como directriz para el cambio necesario

Para qué sirve la estrategia

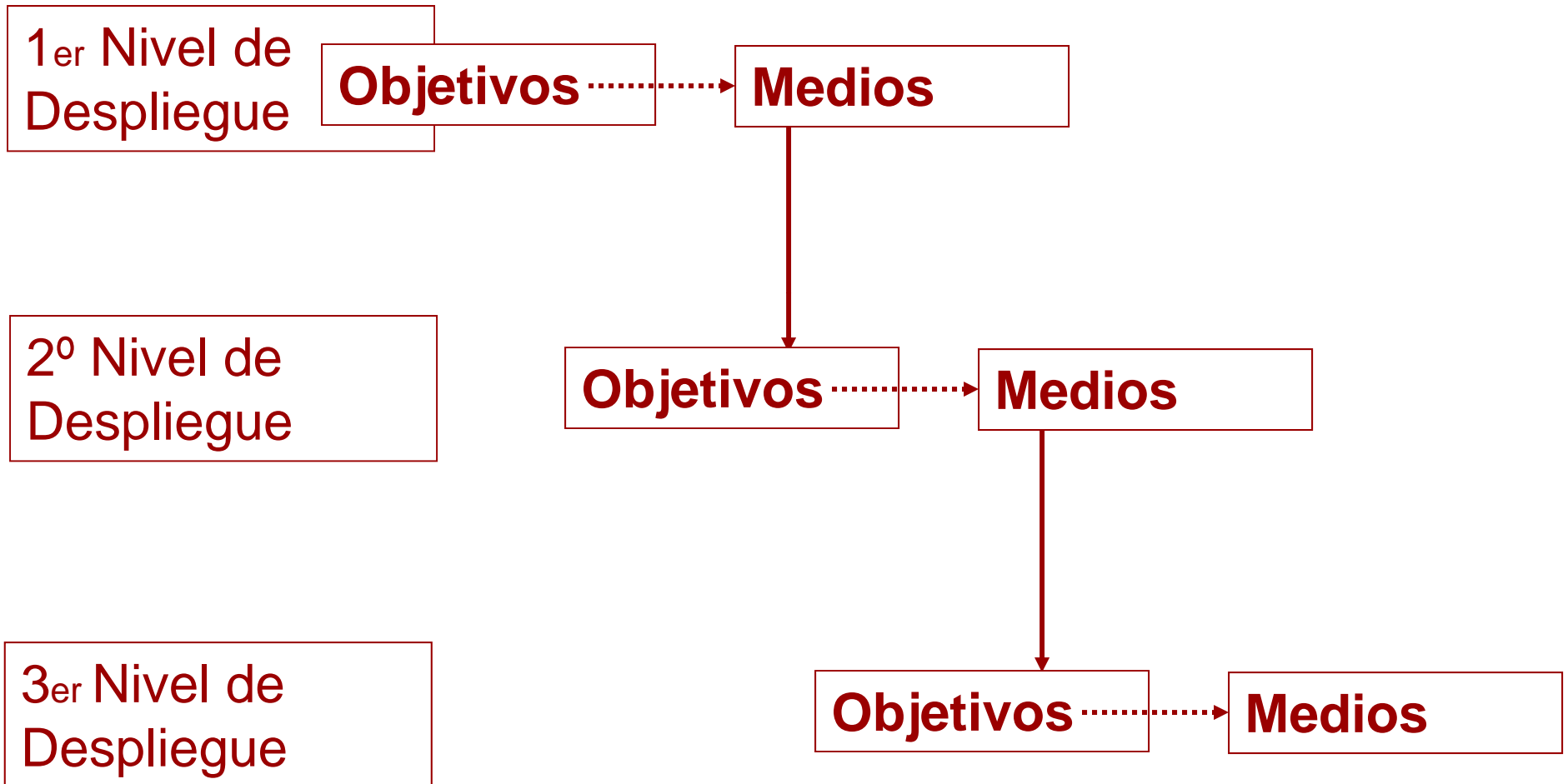
36

- ❑ Ventajas que aporta tener una estrategia:
 - ❑ Mayor coordinación de esfuerzos directivos
 - ❑ Mayor eficacia: Trabajar sobre los ‘problemas’ importantes (Do the right things) y no sólo hacer las cosas de forma adecuada (Doing things right)
 - ❑ Mayor sensación de control en la gestión
 - ❑ Adaptabilidad: Preparar respuestas rápidas frente a situaciones inesperadas
 - ❑ Flexibilidad: Valorar el efecto de cualquier circunstancia (externa/interna) sobre la dirección prevista y hacer planes de contingencia

Tener una estrategia da solidez a la gestión

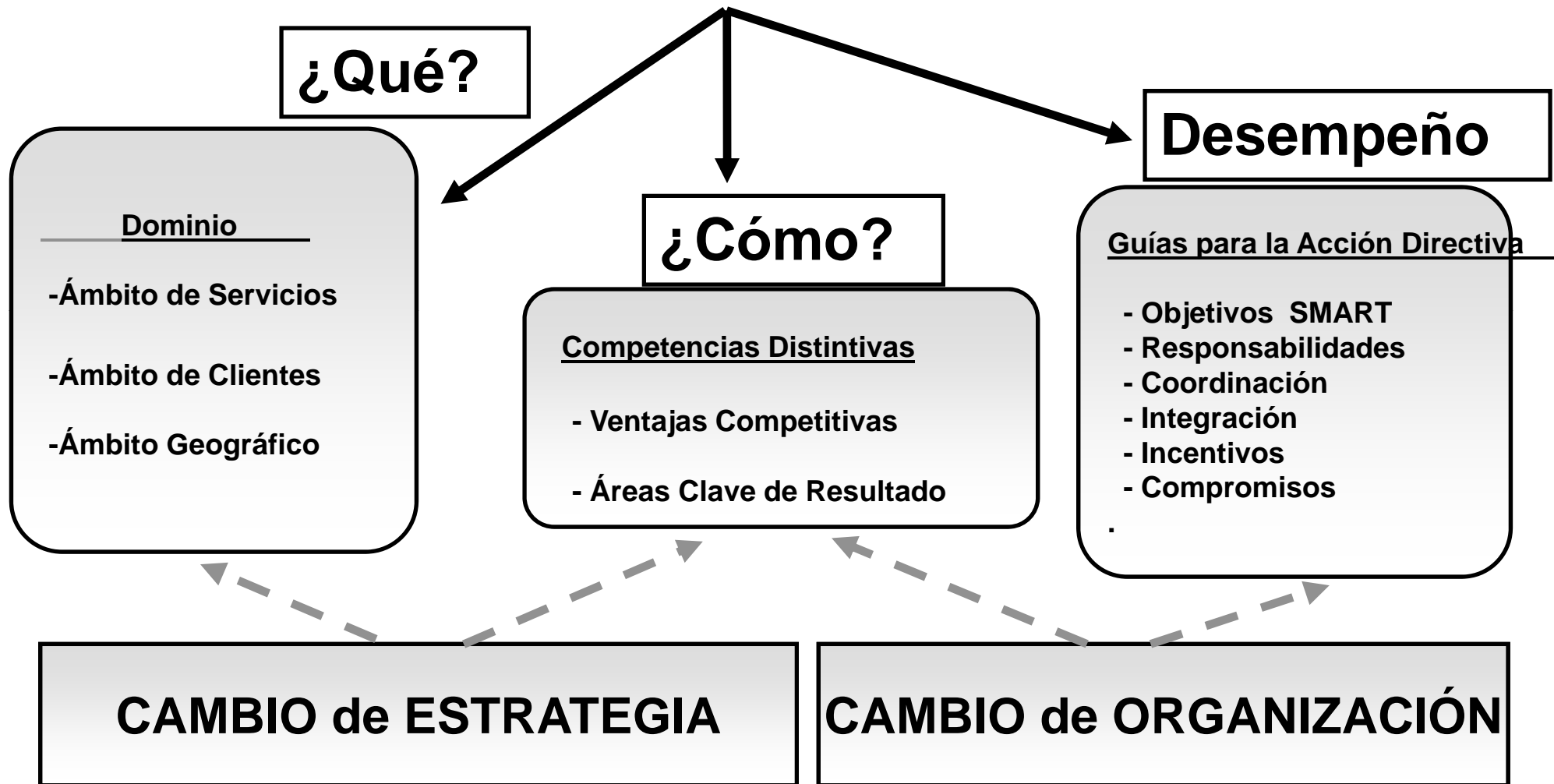
Despliegue de objetivos y políticas

37



DE LA FORMULACIÓN A LA IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

38



Objetivos SMART: Específicos, medibles, alcanzables, relevantes y acotados en tiempo

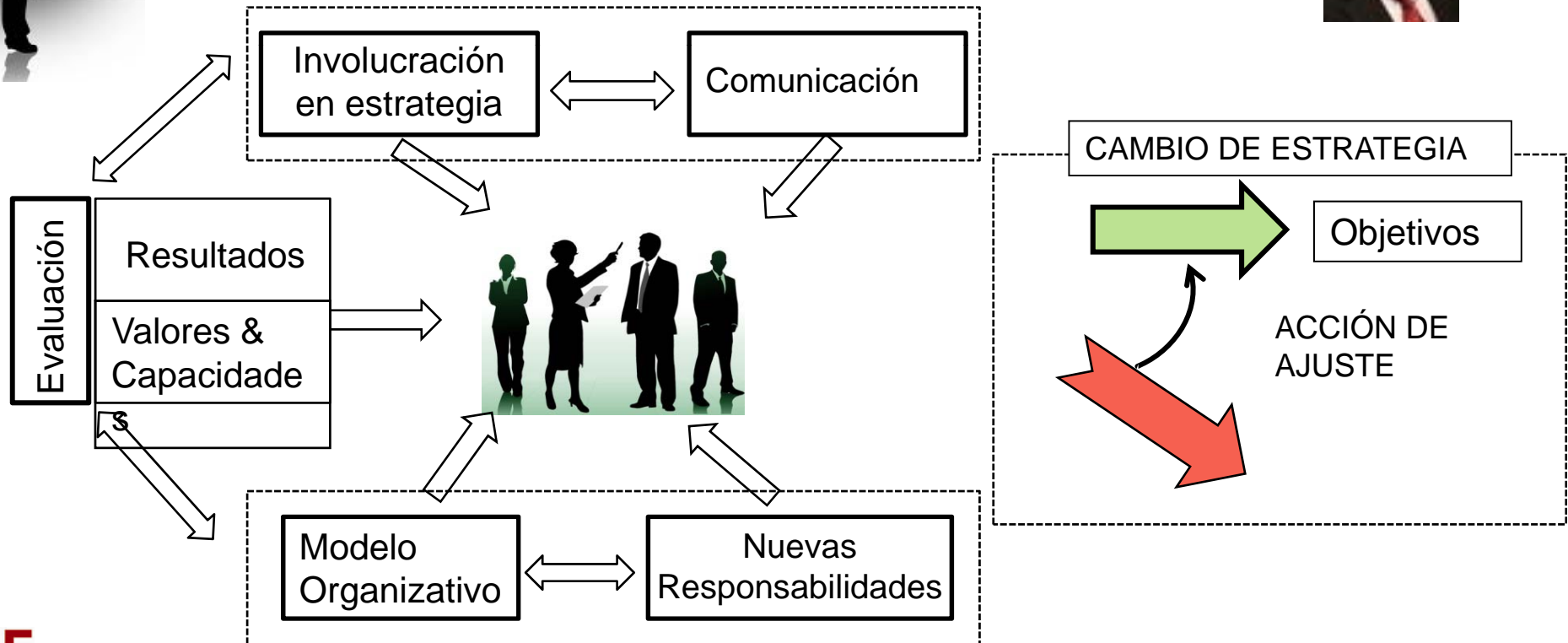
Palancas de Dirección para la implantación de una estrategia

39



“Los resultados de cualquier organización son fruto de la forma de operar. Si queremos obtener resultados distintos, debemos **cambiar la forma en que hacemos las cosas** (Organización)”

Tom Northup



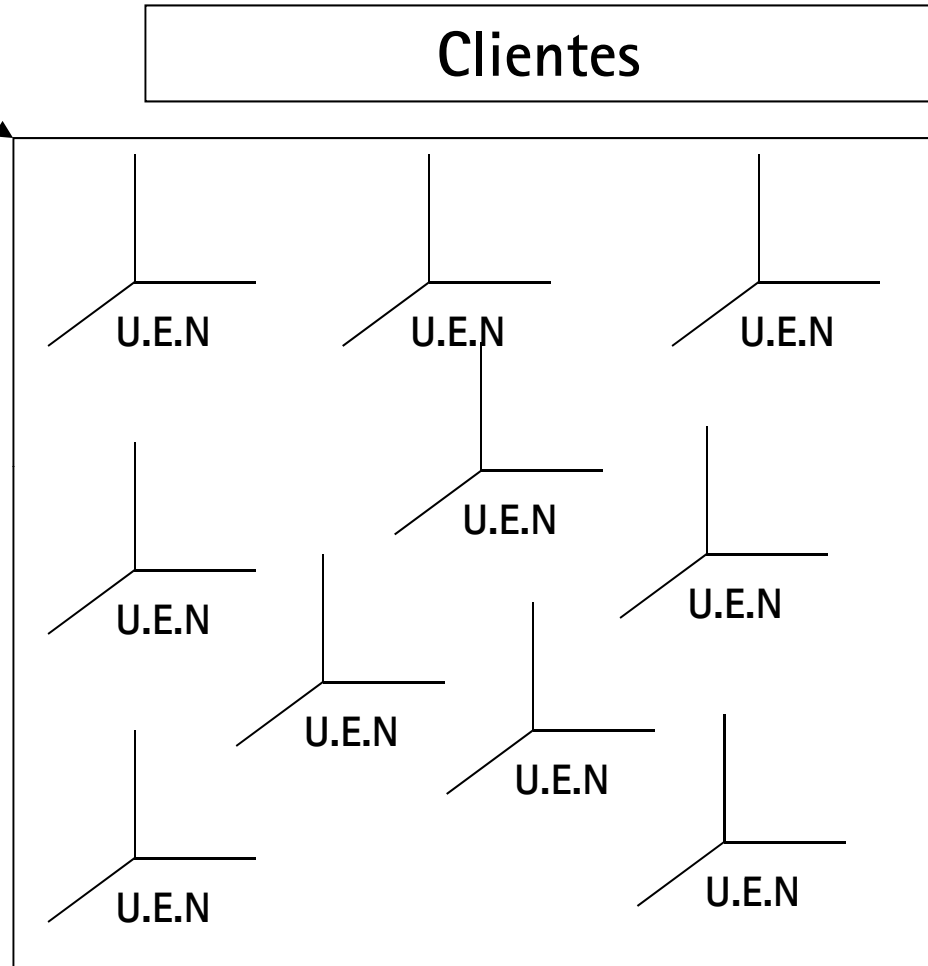
Organización en Red

Emprendedores. Gran Autonomía

- ❑ Dirigir las interdependencias Operativas
- ❑ Crear y perseguir oportunidades
- ❑ Atraer y utilizar recursos y capacidades

Formadores
Asesores
(No Control)

F
a
c
i
l
i
t
a
d
o
r
e
s



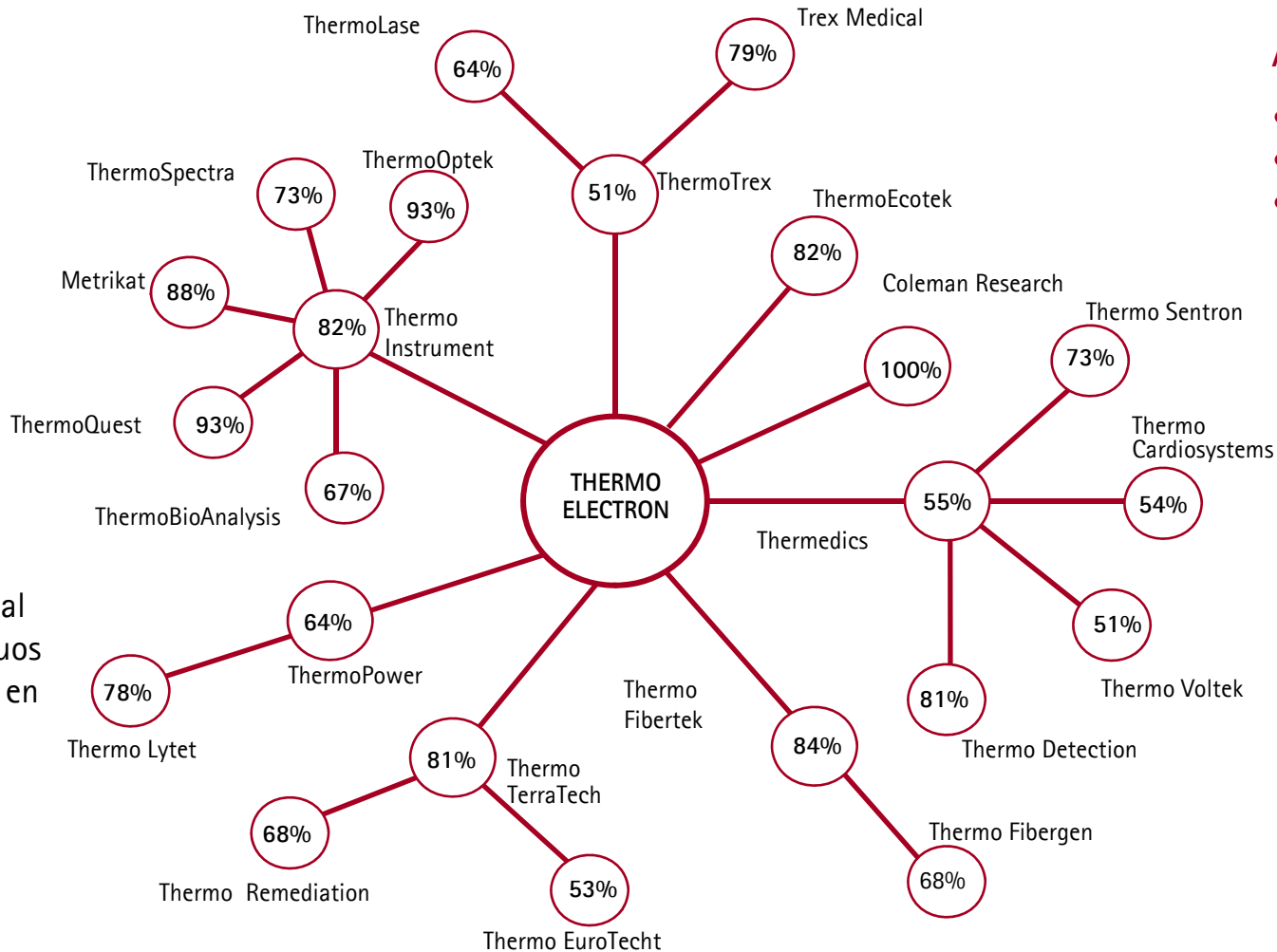
- ❑ Establecer la misión estratégica
- ❑ Equilibrar corto y largo plazo
- ❑ Construir un contexto de cooperación y compromiso

Áreas de negocio

- Protección medioambiental
- Instrumentación de análisis

Aplicaciones

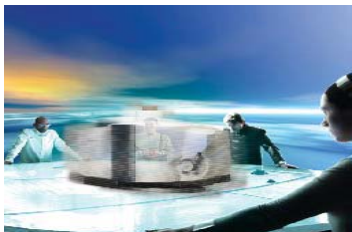
- Ingeniería medioambiental
- Control sanitario
- Calidad industrial
- Diagnóstico médico
- Reciclaje de papel
- Cogeneración
- Refrigeración comercial
- Tratamiento de residuos
- Tratamiento de calor en metalurgia



% del capital en manos de la empresa madre

Apoyo Corporativo

- Coleman Research Div.
- Nombre corporativo
- Servicios corporativos
 - Bancarios
 - Asesoría Legal
 - Sistemas de dirección
 - Formación
 - Relaciones institucionales



Criterios de una buena estrategia

42

- Resultados
- Coherencia con Entorno Externo
- Coherencia con Políticas funcionales y Entorno Interno
- Riesgo equilibrado
- Capacidad de ilusionar a nuestra gente
- Pautas claras para dirigir los esfuerzos clave

Para qué sirve la estrategia

43

Dirección por Presupuestos



El futuro es una continuidad del presente

Estrategia para guiar la acción directiva

Planificación a Largo Plazo



Tendencias int y ext se mantienen

Planificación Estratégica



Ver con antelación el futuro

Dirección Estratégica



Interdependencia Estrategia y Organización

Pensamiento propio para fomentar emprendedores de alto rendimiento



Organización dinámica que potencia a individuos

Evolución del estado del arte

60s

70s

80s

90s

2000

2010

