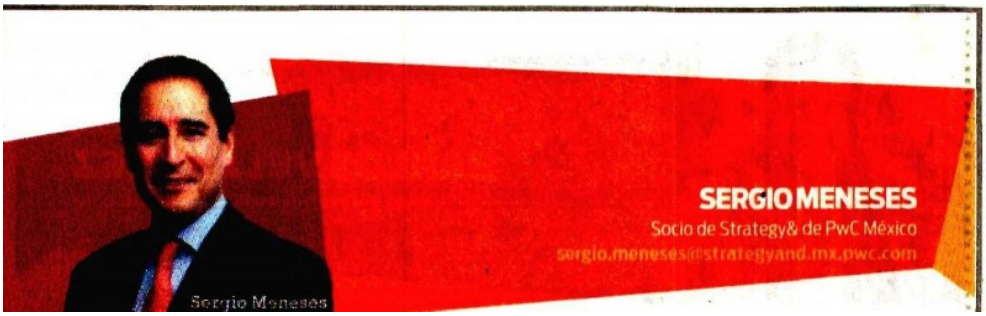
EXCELSIOR
EL PERIÓDICO DE LA VIDA NACIONAL

Fecha	Sección	Página
13.02.2017	Dinero	9



APUNTES DE NEGOCIOS

Diferenciarse para seguir creciendo

¿Cómo crecer en un momento de cambios y cierta inestabilidad política y económica en el país? O mejor aún, ¿cómo atravesar y salir fortalecidos ante un panorama incierto como el actual? Estas son algunas de las grandes cuestiones que muchas compañías se plantean al abordar este nuevo escenario, que se caracteriza, entre otros factores, por: la lentitud de la demanda, la debilidad comercial, la disminución de los flujos de capital o la aparición de nuevos consumidores, más informados y formados y menos leales a la marca. Bajo estos condicionantes, algunas compañías pueden optar por reducir de forma indiscriminada los costos o, incluso, invertir elevadas sumas de dinero. Sin embargo, ambas opciones podrían no resolver el problema de fondo.

Expansión y crecimiento sin estrategia

En ocasiones, la lucha por aumentar la cuota de mercado es complicada y puede precipitar la decisión de expandir el negocio, bien mediante compra o adquisición de nuevas compañías. La premura, sin embargo, podría dar más de un dolor de cabeza. Por ejemplo, una compañía exitosa que haya experimentado un crecimiento desorganizado e incoherente, podría obtener ganancias marginales o sufrir un estancamiento de la producción, como consecuencia de la falta de planificación.

Otra consecuencia de un crecimiento acelerado y poco estructurado podría reflejarse en la incapacidad de fijar un presupuesto adecuado o mantener un funcionamiento interno óptimo. Según el Índice Fit for Growth de Strategy&, firma de la red de PwC, el 80% de los ejecutivos encuestados aseguró que la elaboración de los presupuestos no están bien alineada con la planeación estratégica. Por otro lado, el 25% afirmó que las empresas reducen costos desde el consejo.

La diferenciación como base del éxito

Sin embargo, existe todavía una solución muy alejada de la reducción presupuestaria.

Se trata precisamente de añadir valor a través de la diferenciación. Es decir, poner el foco en aquello que define a una firma y dejar de lado lo que podría distraer recursos y debilitar su potencial.

En nuestra experiencia como consultores, para llevar a las compañías por el camino de la coherencia, es importante tomar en cuenta cuatro sencillos pasos: en primer lugar, comprender el entorno en el que participa la empresa, esto es, analizar la información interna y del mercado para desarrollar un punto de partida. En segundo, definir cómo crear valor —consensuado a través de talleres con los ejecutivos de mayor influencia— y, en tercer lugar, desarrollar y trabajar junto a la organización en un set de características diferenciadas. Por último, sólo faltaría definir y desarrollar los productos.

En resumen, detectar las brechas que constituyen áreas de oportunidad.

Continúa en siguiente hoja

La cultura corporativa, esencial para la transformación

El proceso debe estar acorde con uno de los pilares más importantes de una compañía, como es la cultura corporativa, ya que el éxito será sostenido en la medida en que todos los colaboradores se sumen a la misión. Por ejemplo, Ikea determinó que uno de los valores básicos es la atención a los costos. Por tanto, sus empleados abordan sus decisiones como si el dinero saliera de su propia bolsa. Es decir, es esencial que todos los integrantes estén informados y actúen con coherencia y responsabilidad en su día a día: según un estudio de Harvard Business Review, más del 70% de los esfuerzos de transformación fallan. La falta de compromiso y el desconocimiento de la cultura a todos los niveles puede ser una de las principales causas.

En definitiva, el resultado se reflejará en las distintas áreas de la empresa y agregará el valor que buscan las compañías, aumentando la efectividad, mejorando el alineamiento, la eficiencia y enfocando la inversión. En pocas palabras: para lograr lo extraordinario, menos es siempre más.

Optar por aumentar inversiones o recortar costos no son siempre las mejores opciones para incrementar la cuota de mercado

Según Índice Fit for Growth de Strategy&, el 80% de los ejecutivos afirmó que la elaboración de presupuesto no están bien alineada con la planeación estratégica

La estrategia de la diferenciación es la clave del éxito en materia de desarrollo y crecimiento empresarial

Inserción pagada.