

The Deloitte logo is positioned at the top left of the page. It consists of the word "Deloitte" in a bold, blue, sans-serif font, followed by a small green dot.The background of the entire page is a photograph of a boat's mast and chain against a blue sea and sky. The mast is a weathered, light-brown wooden pole that tapers towards the top. A heavy metal chain is attached to the mast and extends across the frame. The sea is a deep blue with many small, bright whitecaps. In the distance, there are dark, silhouetted mountains under a clear blue sky.

Innovation & Growth

Cambiando las reglas de juego en Estrategia Competitiva

En la punta del viento

Alberto Levy

Director de Consultoría
Innovation & Growth
alevy@deloitte.com

www.deloitte.com

©2008 - Deloitte & Co. S.R.L. Todos los derechos reservados

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos, consultoría y asesoramiento financiero a empresas públicas y privadas que abarcan diversos ramos de actividad. Con una red de firmas miembros en 140 países, globalmente conectada, Deloitte aporta su profesionalismo de calidad internacional y su profundo conocimiento local para ayudar a sus clientes a alcanzar el éxito desde cualquier lugar del mundo en que éstos operen. Los 150.000 profesionales de la Firma están comprometidos en convertirse en el estándar de excelencia.

Los profesionales de Deloitte están unificados por una cultura de colaboración que incluye integridad, valor sobresaliente para los mercados y los clientes, compromiso mutuo y fortaleza a partir de la diversidad. Disfrutan de un ambiente de aprendizaje continuo, experiencias desafiantes y oportunidades enriquecedoras para sus carreras. Los profesionales de Deloitte están dedicados al fortalecimiento de la responsabilidad empresarial, a la construcción de la confianza pública y al logro de un impacto positivo en sus comunidades.

En Argentina, Deloitte & Co. S.R.L. es la firma miembro de Deloitte Touche Tohmatsu y los servicios son prestados por Deloitte & Co. S.R.L. y sus subsidiarias, las que se cuentan entre las firmas de servicios profesionales líderes en el país, prestando servicios de auditoría, impuestos, consultoría y corporate finance, con aproximadamente 2.000 profesionales y oficinas en Buenos Aires, Córdoba, Mendoza y Rosario. Reconocida como un "empleador de elección" por sus innovadores programas de recursos humanos, está dedicada a ayudar a sus clientes y a su gente a alcanzar la excelencia. Para mayor información, se puede visitar el sitio web de la firma miembro en Argentina: www.deloitte.com/ar.

Una firma miembro de
Deloitte Touche Tohmatsu

Auditoría. Impuestos. Consultoría. Corporate Finance.

Innovación en Acción. Prioridad del CEO.

Deloitte ofrece a las empresas, clusters y regiones el poder de formular y alinear estrategias de innovación ejecutables con el objetivo de desarrollar la máxima competitividad para Crear Valor Sustentable.

La Creación de Valor

El propósito fundamental del proceso de desarrollo de la estrategia empresaria es la Creación de Valor Económico Sostenible en el marco del compromiso social. Dos son las decisiones estratégicas que más directamente impactan en la creación de valor. La primera es la decisión de Portafolio y Financiación de Negocios: cuáles son los negocios que la empresa define como su misión y cómo asigna estratégicamente sus recursos entre esos negocios. Esto es Diversificación. La segunda es la decisión de Dinámica Estratégica de cada negocio específico. Esto es Diferenciación. La Dinámica Estratégica surge de la interacción entre el eje de la Demanda y el eje de la Oferta, las dimensiones de sustento, los valores o ideas guía que caracterizan a una Cultura Competitiva, los pilares del Escenario de Competitividad de un País o de una Región Subnacional y su Escenario General.

Dinámica Estratégica, Innovación y Crecimiento

Surge de la interacción entre el eje de la Demanda y el eje de la Oferta, potenciando la capacidad de innovación y disrupción. El objetivo central en el eje de la Oferta es el de la optimización de los recursos en su acceso y en su empleo. Su foco es la Productividad. Su centro es el de las Habilidades Distintivas actuales y futuras de las que dependerá la productividad. El objetivo central en el eje de la Demanda es la fidelización de los mercados. Su foco es el Posicionamiento de marcas y submarcas, de productos y servicios. Su centro es el de las Ventajas Competitivas que el mercado atribuye a esas marcas y submarcas.

Las Dimensiones de Sustento

El eje de la Oferta y el eje de la Demanda se entrelazan sobre la plataforma de cinco dimensiones de sustento: la administración de funciones, la ingeniería de procesos, la tecnología de la información, la visión, cohesión y alineamiento de todos los miembros de la organización y la gestión integral del riesgo.

Por qué Deloitte

Porque hemos desarrollado e implementado exitosamente en numerosos casos concretos la metodología específica para la ejecución efectiva y eficiente de estrategias competitivas basadas en este modelo conceptual.

El Cluster

Todo producto o servicio forma parte de un cluster, que incluye el upstream de proveedores y el downstream de distribuidores hasta el consumidor o usuario final. En todo cluster, además, intervienen instituciones académicas y científicas, instituciones de gobierno y ONGs. Las empresas multiproducto participan en más de un cluster. La Dinámica Estratégica de cada negocio debe ser entendida en el marco del cluster que lo contiene.

Los Valores de la Cultura Competitiva

Para que la estrategia competitiva sea viable, una empresa, un sector económico, una cadena de valor, un cluster o una región geográfica deben desarrollar una "Cultura Competitiva" que incorpore ocho valores esenciales: Innovación, Sustentabilidad, Trazabilidad, Valor Agregado, Iniciativa Social, Asociatividad, Proactividad y Visión Sistémica. Estos valores deben constituir una Visión comprendida, compartida y comprometida por todos aquellos que estén involucrados en la formulación y en la ejecución de la estrategia.

El Escenario de la Competitividad

La Competitividad de un país o de una Región se apoya en ocho pilares según el modelo que el World Economic Forum emplea para el cálculo del Índice de Competitividad de los países: Mercado Laboral, Tecnología, Infraestructura, Instituciones, Gerencia, Inserción Global, Sistema Financiero y Gobierno. La formulación de la Estrategia Competitiva deberá adecuarse al nivel de potencia de estos pilares.

El Escenario General del País o de una Región Subnacional

Es el de las variables económicas, políticas, legales, sociales, culturales, demográficas, tecnológicas, comunicacionales, geográficas y ecológicas que dan origen del escenario general de ese País o Región.



Innovación.

Conquista.

Enfoque Integrado. Centro en la acción.