

Caso de éxito

Estrategia corporativa con foco en crecimiento en ventas

► Situación de la empresa

Una importante empresa que presta servicios basados en tecnología a clientes civiles y de defensa había crecido en los últimos años en distintas áreas de negocio de forma poco planificada y desbalanceada, lo que se reflejaba en pérdidas sostenidas en el negocio total. Con una fuerte tendencia a desarrollar planes comerciales de corto plazo, la empresa solicitó el apoyo de Aurys para el desarrollo de una estrategia corporativa que guiara sus decisiones para ordenarse, iniciar un proceso de crecimiento focalizado y rentabilizar el negocio.

► Enfoque de solución

Basándose en la experiencia tanto del equipo de Aurys como del cliente para impulsar acciones rápidas, Aurys Consulting lideró análisis y esfuerzos focalizados en:

- Centrar el análisis en datos críticos necesarios para tomar y sustentar decisiones sobre la estrategia.
- Aclarar opciones estratégicas y sus implicaciones para la empresa, los competidores y el mercado.
- Crear consenso de la plana ejecutiva en torno a opciones / alternativas estratégicas evitando la participación de "último minuto".
- Generar y recomendar estrategias únicas, diferenciadas y cuantificadas, adaptadas a las metas y capacidades de la empresa.
- Desarrollar un portafolio estratégico con objetivos, alcances y responsables.
- Establecer un plan de implementación práctico y accionable.
- Reestructurar la organización para sustentar la estrategia corporativa.

► Resultados alcanzados

Se logró alinear a accionistas y ejecutivos en torno al camino que debe seguir la empresa para poder ordenarse, crecer y rentabilizar el negocio, permitiéndoles contar con una estrategia corporativa de largo plazo que definió:

- Objetivos estratégicos a 5 años, incluyendo metas de ventas y márgenes consensuados.
- Balanced scorecard con 17 objetivos priorizados por tema para cada una de sus unidades de negocio.
- Cartera de 20 proyectos estratégicos.
- Nueva estructura organizacional para ejecutar la estrategia.

Finalmente, la estrategia definida permitirá a las distintas unidades de negocio aumentar sus ventas corporativas entre 4 y 16 % durante los próximos los 5 años.

Aspectos diferenciadores de un plan orientado a la acción

Enfoque tradicional de consultoría ("lo usual")

- Recolectar mucha información para presentar opciones estratégicas.
- Intentar "convencer" a los ejecutivos de qué hacer.
- No generar consenso.
- Utilizar mucho tiempo y bajo foco a la acción.

Enfoque Aurys ("orientado a la acción")

- Clarificar opciones y las implicaciones para la compañía.
- Generar consenso en los ejecutivos alrededor de las opciones estratégicas.
- Recolectar información crítica para tomar/informar decisiones.
- Evitar un ejercicio académico.