



ESTRATEGIA CORPORATIVA E INSTRUMENTOS ESTRATÉGICOS



Estrategia corporativa e instrumentos estratégicos por Félix Lorenzo y Carmen J. Hernández B. - UCAB, está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

Conocer estrategias que permitan la implantación de planes que favorezcan el alcance de los objetivos organizacionales.



TABLA DE CONTENIDO

- 
- > Introducción
 - 01** Estrategia corporativa
 - 02** Cuadro de mando integral
 - 03** Matriz DOFA - Análisis CAME
 - 04** Matriz PEYEA
 - 05** Modelo de negocios CANVAS
 - > Cierre
 - > Referencias

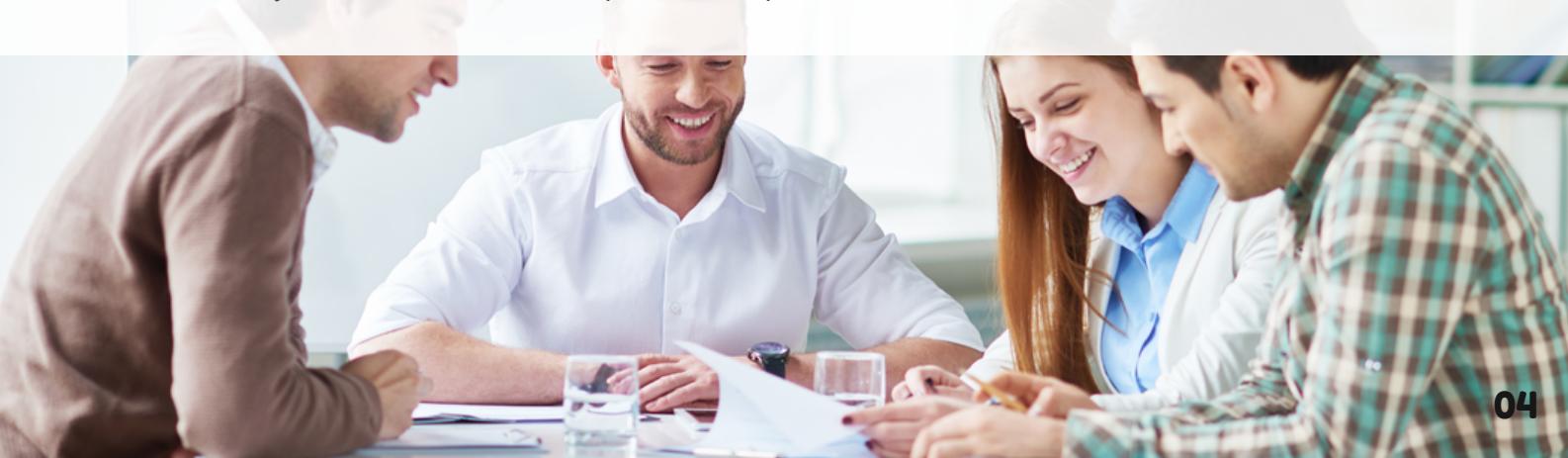


Es importante comprender que las **estrategias corporativas** abren posibilidades para las empresas por medio de las integraciones, las alianzas y la diversificación. A través de las mismas se alcanzan objetivos y se definen las acciones que se deben ejecutar para crecer de manera satisfactoria a lo largo del tiempo. En ese sentido, deberás profundizar acerca de las herramientas de gestión que se utilizan para medir la situación y la evolución de una empresa en general, ya que estas son útiles y muy necesarias para todo tipo de empresas que quieren crecer o fortalecerse.

Quizás el ejemplo más famoso de estrategia sea el caballo de Troya, que significó la derrota de los troyanos y, por consiguiente, la victoria de los aqueos, justo cuando todo apuntaba a que perderían la guerra. El caballo es, de hecho, una ofrenda falsa que hacen los aqueos a los troyanos para "celebrar su victoria". Dentro de la ofrenda se camuflaban los soldados aqueos y fue así como lograron invadir inesperadamente a los troyanos.

¿Cómo aterriza este concepto en el campo de la administración y los negocios?

Diariamente las organizaciones deben **tomar determinaciones** sobre cómo se enfrentarán a la competencia, cómo llegarán a sus clientes, qué apuesta les permitirá garantizar el crecimiento, cuál será el enfoque de ventas, qué esfuerzos de marca se deben desarrollar, desde qué inversiones de capital se priorizará, hasta cuáles operaciones son primordiales y cómo cada individuo baraja su lista de tareas pendientes cada mañana. La estrategia, en este contexto, cumple la misma función de faro que cumple en medio de la batalla, pero entendamos un poco mejor cómo la estrategia aterrizó a este campo tan apartado de las armas y del combate cuerpo a cuerpo.





La estrategia corporativa de una empresa permite diseñar un **plan específico** en el que se definen las acciones que se deben ejecutar para crecer de manera satisfactoria a lo largo del tiempo. Dicho de otra forma, es la ruta o guía que se debe seguir para alcanzar los objetivos propuestos (Santander Universidades, 2022).



Con la llegada de la **Revolución Industrial** en la segunda mitad del siglo XVIII, la estrategia empieza a hacer parte del mundo de los negocios. El contexto exigía la creación de empresas cada vez más grandes para dar abasto con los niveles de producción y, además, dado el nivel de competencia, las estructuras organizacionales se hacían cada vez más complejas. La evolución de la estrategia empresarial comienza en los años veinte con la planificación financiera y básicamente se centra en el presupuesto de ventas, de producción, de inventario y de caja.

Lo que se mide es esencialmente si hay cumplimiento o incumplimiento según la asignación presupuestal que, por lo general, se hacía por áreas: mercadeo, producción, finanzas, etc. Esto implicaba que la planeación de la estrategia se centraba sobre todo en el aspecto financiero de cada área. Posteriormente, alrededor de la década del cincuenta esta planeación financiera se proyecta a largo plazo y busca predecir o estimar posibles escenarios futuros con posturas optimistas, pesimistas y neutrales. Esta evolución deja de lado una concepción orientada principalmente al aspecto funcional de la empresa porque la concibe a futuro y de forma más global.



Elementos a tener en cuenta

A

Penetración de mercado: el objetivo de esta estrategia es aumentar la cuota de los mercados que ya se conocen, con productos que ya se tienen a la venta. En este sentido, las ventas se pueden aumentar a través de acciones publicitarias, promociones especiales y diferenciándose de la competencia.

B

Desarrollo de nuevos mercados: otra opción es poner a la venta productos actuales en mercados que aún no se han explorado. Esto puede ir desde identificar nuevos segmentos de consumidores hasta empezar a comercializar productos en el extranjero.

C

Desarrollo de productos: también se puede optar por crear nuevos productos para ponerlos a la venta en mercados ya conocidos. El objetivo es producir productos innovadores que tengan un punto diferencial como, por ejemplo, calidad, ciertas funcionalidades, un diseño peculiar o cualquier otra característica que pueda ser relevante.

D

Diversificación: también es posible optar por una estrategia de diversificación. Esta consiste en generar nuevos productos que permitan introducirse en nuevos mercados, es decir, abrir otra línea de negocio totalmente diferente a la que se dispone en la actualidad.



Matriz de Ansoff: la planificación estratégica tiene una serie de herramientas que facilitan el trabajo de establecer metas y la elaboración de planes. La matriz Ansoff es una herramienta de análisis utilizada para identificar cómo se insertan los productos en los mercados; es una técnica de análisis estratégico que permite identificar las oportunidades de crecimiento de una organización. Fue creada por Igor Ansoff, un matemático y economista ruso cuyos padres emigraron a Estados Unidos tras la guerra civil que se desencadenó luego en la Revolución Rusa. Ansoff es conocido como el padre de la administración estratégica y entre sus obras se encuentran: *Corporate Strategy* (1965), *Business Strategy* (1969), *Strategic Management* (1984), *The Firm: Meeting The Legacy Challenge* (1986) y *The New Corporate Strategy* (1989)

(Roldán, 2017).



Fuente: Matriz Ansoff. Adaptado de Roldán (2017)



¿Cómo diseñar una estrategia corporativa?

Hasta ahora se han mencionado algunos puntos importantes que se deben tener en cuenta a la hora de diseñar una estrategia corporativa. Sin embargo, ahora veremos paso a paso cómo se puede diseñar una:

A

Análisis de la situación actual: el primer paso para diseñar cualquier tipo de estrategia corporativa es realizar un análisis de la situación actual. Esto permitirá detectar cuáles son las necesidades actuales, qué objetivos se pueden alcanzar o qué tipo de estrategia se quiere llevar a cabo. Para ello se puede utilizar la herramienta de análisis FODA, que permite evaluar de forma sencilla las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se tienen.

B

Definición de objetivos generales: una vez que se conoce el estado actual en el que se encuentra la empresa, es el momento de apuntar hacia dónde se quiere ir. Habrá que decidir qué tipo de estrategia corporativa se va a emplear y qué objetivos se quieren alcanzar a mediano y largo plazo. Para ello, es fundamental pensar qué tipo de organización quieres conseguir y proponerte metas realistas, esto es, establecer los objetivos SMART o inteligentes.

C

Recursos necesarios: los objetivos y los recursos son dos puntos que están directamente relacionados. Si tus recursos son limitados, te será muy complicado alcanzar grandes objetivos. Es por ello que debes definir qué recursos materiales, humanos, económicos y sociales necesitas para alcanzar los objetivos marcados. Si este punto resulta algo complicado, es aconsejable acudir a un consultor externo para que pueda guiarte.



D

Definición de la misión y visión de la empresa:

independientemente de la estrategia corporativa que se vaya a ejecutar, es importante tener muy claras tanto la misión como la visión de la empresa. Esto te va a permitir identificar el motivo de su existencia, sus valores o la filosofía empresarial, es decir, su identidad. Y es que el hecho de ser fieles a los principios hará posible elegir el camino más adecuado en cada momento.

E

Definición de acciones: ahora que ya tienes claro quién eres, cuál es la situación actual y hacia dónde te diriges, hay que averiguar cómo vas a lograrlo. El siguiente paso será definir el conjunto de acciones que deberás realizar a corto, mediano y largo plazo si quieres alcanzar las metas que te has propuesto. La tecnología, la innovación y la automatización pueden ser grandes aliadas a la hora de aumentar el rendimiento de las acciones, por lo que es el momento de integrarlas en la estrategia corporativa.

F

Puesta en marcha: en este punto ya debería estar bastante bien definida la estrategia corporativa y la única forma de saber si se ha acertado en el planteamiento es ponerla en marcha tan pronto como sea posible. Ha llegado el momento de iniciar y empezar a ejecutar el nuevo plan.



G

KPI: la única manera de saber si una estrategia corporativa está funcionando de manera adecuada es haciendo uso de indicadores o KPI's. De ahí la importancia de definir qué indicadores son importantes y hacer un seguimiento exhaustivo de estos mismos: número de ventas, facturación mensual, coste medio de la orden de compra, etc.

H

Análisis y mejora constante: gracias a estos indicadores será muy sencillo elaborar todo tipo de informes que te permitan evaluar si la estrategia corporativa es acertada o no. Tan solo hay que analizar si los números encajan con los objetivos marcados.

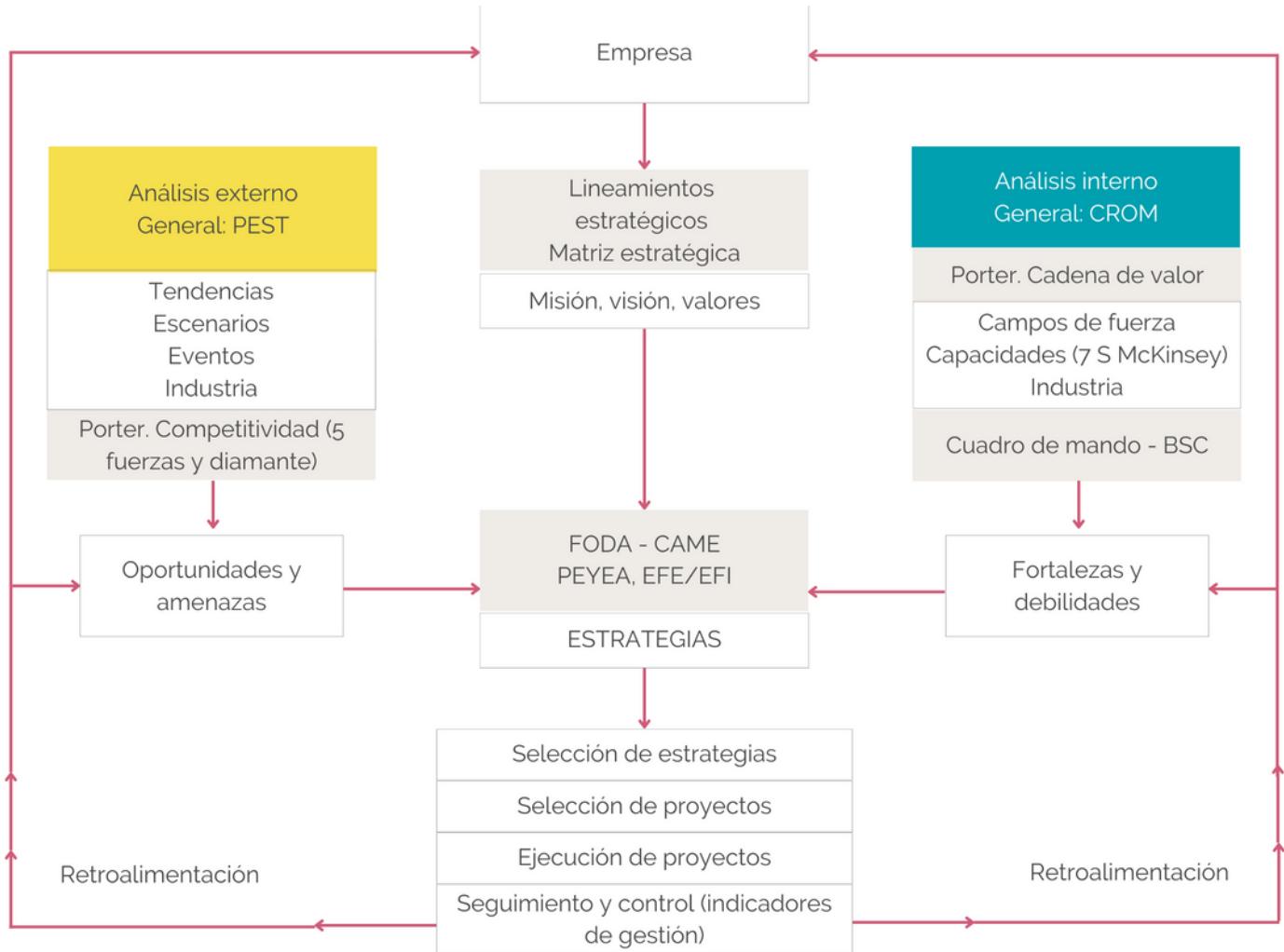
Santander Universidades (2022)

En caso de que esto no sea así, será necesario modificar los puntos erróneos de la estrategia corporativa. Recuerda que este documento no tiene por qué ser estático: debe revisarse y actualizarse de forma constante para adaptarse a la situación actual y lograr así una mejora constante (Santander Universidades, 2022).





El proceso de planificación estratégica



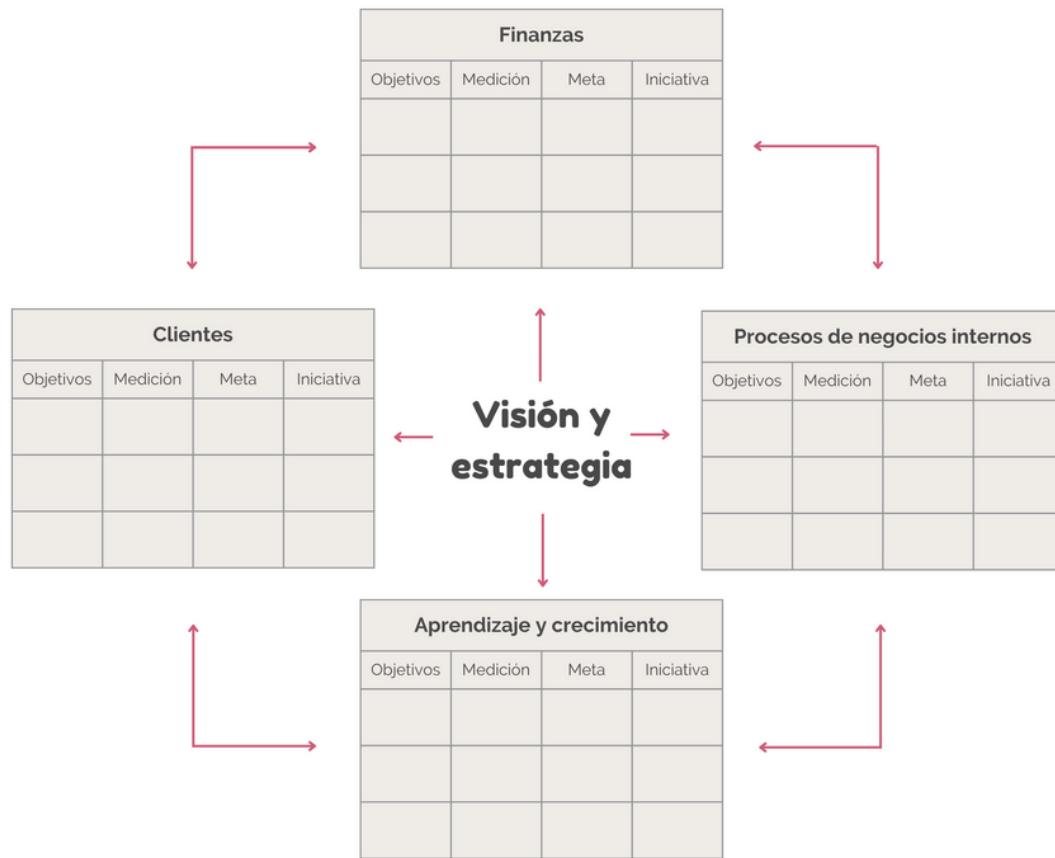
Fuente: Elaboración propia (2021)



El *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral es una **metodología de gestión estratégica**, utilizada para definir y hacer seguimiento a la estrategia de una organización. Esta metodología, creada por Robert Kaplan y David Norton, permite estructurar los objetivos estratégicos de forma dinámica e integral para ponerlos a prueba según una serie de indicadores que evalúan el desempeño de todas las iniciativas y los proyectos necesarios para lograr su cumplimiento satisfactorio (Roncancio, 2022).

El BSC se basa en un correcto **equilibrio y alineación** entre los elementos de la estrategia global y los elementos operativos de la misma. Los elementos globales son: la misión (nuestro propósito), la visión (a qué aspiramos), los valores centrales (en qué creemos), las perspectivas y los objetivos. Por su parte, los elementos operativos son: los indicadores clave o KPI (ya sean indicadores inductores o de resultado) e iniciativas estratégicas (proyectos que lo ayudan a alcanzar sus objetivos) (Roncancio, 2022).

Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton)



Fuente: Categorías de medición. Adaptado de Toolshero (2010)



Es una técnica de evaluación y control de estrategias. CMI es un **sistema gerencial** con perspectivas ampliadas; es, simplemente, un listado de todos los objetivos clave por los que se debe trabajar, junto con una dimensión de tiempo asociada que especifique el momento en que debe lograrse cada objetivo. También indica el responsable principal o la persona, departamento o división. Es un instrumento del "sistema de gestión" que sirve para evaluar la situación del desempeño de la empresa e informarla a la dirección.

Es útil para hacer funcionar la estrategia y obtener retroalimentación de la misma. Traduce la estrategia y visión mediante un conjunto equilibrado de perspectivas, usando indicadores y definiendo objetivos. Esto permite guiar el desempeño actual y futuro. Usa cuatro categorías de medida. Hace alineación de iniciativas individuales, iniciativas organizacionales e iniciativas trans departamentales. Identifica nuevos procesos para cumplir con los objetivos del cliente. Se le denomina "balanceado" porque persigue conseguir el equilibrio entre diversas dimensiones antagónicas tales como: medidas financieras vs. no financieras, indicadores de tendencia vs. de ocurrencia, objetivos a corto plazo vs. objetivos a largo plazo, medidas duras vs. medidas subjetivas.



Fuente: Premisas del cuadro de mando integral. Elaboración propia (2021)



Ventajas del cuadro de mando integral

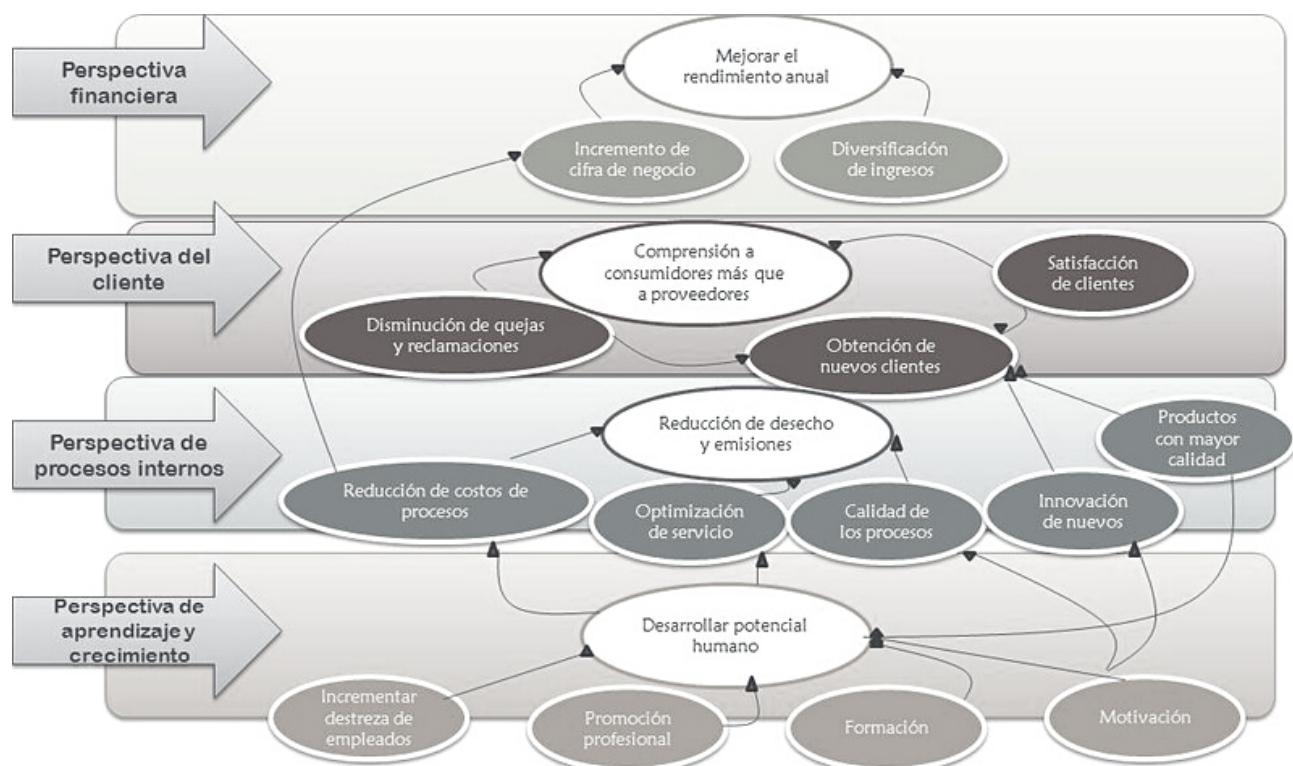
Tal como lo señala Sordo (2022), la elaboración de un cuadro de mando integral posee las siguientes ventajas:

- Logra la alineación de todas las áreas de la empresa para enfocarse en el cumplimiento de los objetivos planteados. Por lo tanto, cada uno de los empleados sabe cuál es su rol y cuál es el resultado que se está buscando.
- Es posible obtener una visión amplia de la situación de la empresa, ya que los datos más relevantes se concentran en esta herramienta.
- De la mano del seguimiento de los indicadores de rendimiento es posible que los directivos identifiquen en qué áreas necesitan dar un mayor impulso; así también se permite una mejor toma de decisiones.
- Un cuadro de mando integral posibilita el crecimiento de la empresa al avanzar en cada uno de los objetivos de la estrategia, de manera concisa, organizada y progresiva.





Mapa estratégico del grupo Bimbo



Fuente: Extraído de Sing (2014)



Matriz DOFA

DAFO son las siglas de las expresiones: **debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades**. En los años 50 del siglo XX se produjo una rápida evolución del área de la gestión en las empresas, lo que permitió el nacimiento de tratados, herramientas y teorías que hoy en día aún se encuentran vigentes. Una de ellas es el análisis DAFO. El análisis DAFO permite cuestionar nuestro proyecto desde los cuatro aspectos indicados, por lo que resume en un cuadro de trabajo las claves de actuación y evolución de nuestro negocio.



Completar un análisis FODA no es sencillo si no tenemos clara, en primer lugar, su utilidad. Por otra parte, es difícil autodiagnosticarse; si no he sido capaz de ver qué está mal, o qué puedo aprovechar como ventaja de negocio, por mucho que lo intente, la sabiduría no me caerá del cielo. En este punto trataremos de resolver dudas al respecto y de mostrar caminos de trabajo para poder confeccionar el FODA con relativa sencillez.

Cada apartado de los siguientes se centra en un **elemento del FODA**, estudiado por separado. Es una guía que te ayudará a determinar por dónde comenzar. Cada tipología de negocio tiene su FODA particular y debe concentrarse en averiguar la información precisa que realmente interesa. Se debe ser crítico, no dando por buena ninguna de las situaciones posibles del negocio. Hay que exprimir al máximo las opciones.



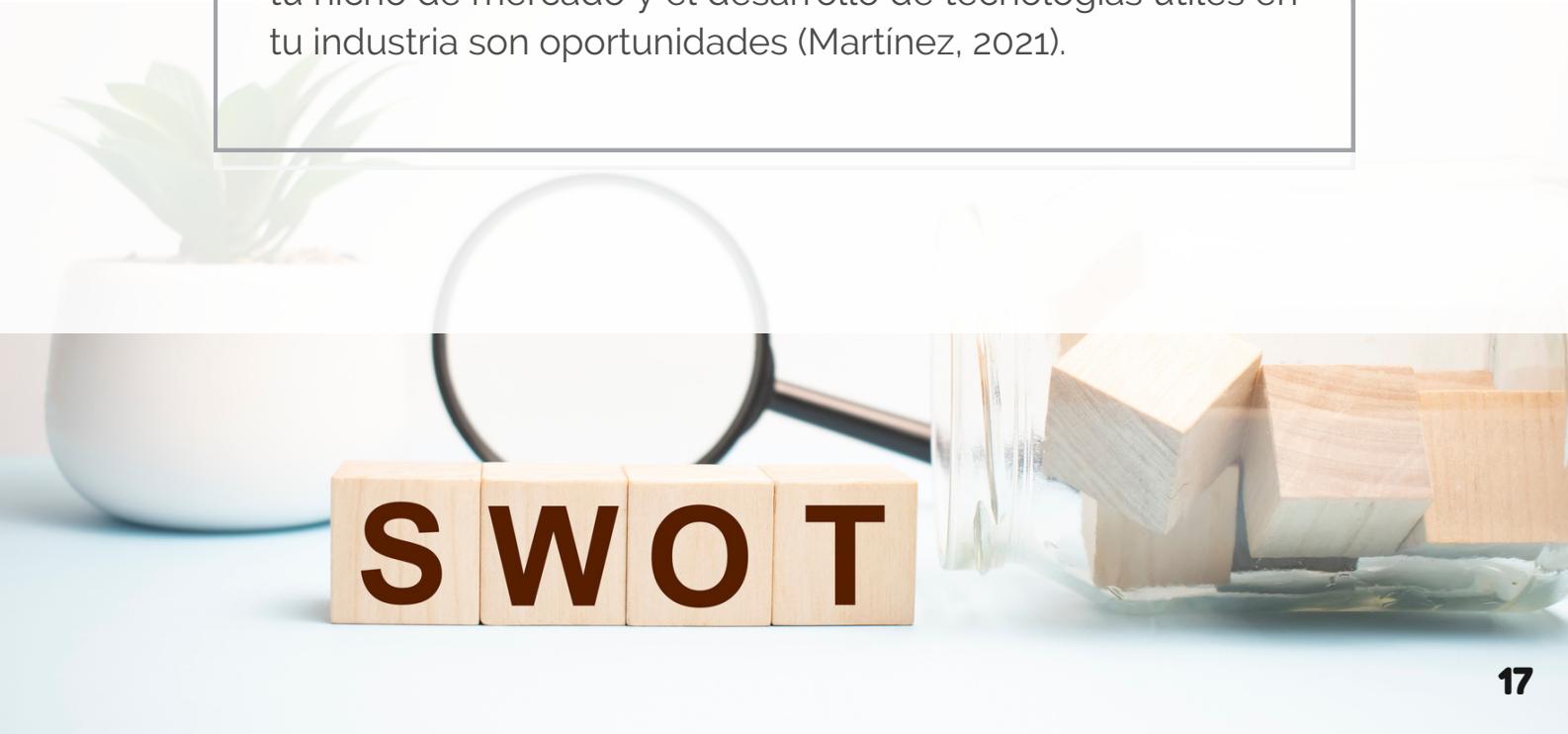
Presenta las oportunidades y amenazas del entorno externo y las fortalezas y debilidades del medio ambiente interno de las organizaciones, conformada por las primeras letras de cada denominación (en inglés, SWOT: *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*).

Fortalezas

Son los **factores críticos positivos** que muestra la empresa y que le permiten disponer de ciertas ventajas competitivas: hablamos de recursos disponibles, talentos, conocimientos, habilidades y procesos o actividades que son desarrollados de forma satisfactoria y, por consiguiente, generan los resultados esperados (Martínez, 2021).

Oportunidades

Son situaciones y aspectos positivos que pueden ser aprovechados gracias a las fortalezas identificadas. Una oportunidad siempre plantea un **escenario favorable** que puede ser explotado para obtener resultados concretos y sustentables. Por ejemplo, el crecimiento de la demanda en tu nicho de mercado y el desarrollo de tecnologías útiles en tu industria son oportunidades (Martínez, 2021).



SWOT



Debilidades

Abarcan los **factores críticos negativos** que, lógicamente, la empresa necesita eliminar o llevar a un punto mínimo, ya que estos generan una posición desfavorable ante la competencia en diferentes circunstancias y pueden ser falta de ciertas habilidades o actividades que son desarrolladas de forma errónea, entre otras cosas (Martínez, 2021).

Amenazas

Son **aspectos negativos** —únicamente externos— que pueden dificultar el cumplimiento de los objetivos y las operaciones de la empresa en general. Incluso, estas situaciones del entorno, como crisis económicas y conflictos sociales, pueden poner en jaque la continuidad y vida de las organizaciones corporativas (Martínez, 2021).



Fuente: Estrategias FODA. Elaboración propia (2021)

Según la consultora empresarial Up (2017), los **pasos para obtener las estrategias** son los siguientes:

1

Basarse en la matriz de la figura anterior.

2

Tener en cuenta los elementos estratégicos de la organización: visión, misión, principios, valores, prioridades y objetivos.



3

Definir las fuerzas externas que, como antes comentábamos, son las oportunidades y amenazas.

4

Definir las fortalezas y debilidades de la organización, es decir, los factores del medio ambiente interno.

5

Extraer las estrategias FO, es decir, las resultantes de combinar fortalezas y oportunidades. Estas combinaciones pueden darse tanto entre una fortaleza y una oportunidad o entre una fortaleza y varias oportunidades, etc. Es decir, las posibilidades son muy amplias.

6

Extraer las estrategias DO o, lo que es lo mismo, las resultantes de combinar debilidades y oportunidades. Se sigue la lógica del paso anterior.



7

Obtener las estrategias FA o, lo que es lo mismo, las resultantes de combinar fortalezas y amenazas. Se sigue la lógica de los dos pasos anteriores.

8

Obtener las estrategias DA o, lo que es lo mismo, las resultantes de combinar debilidades y amenazas. Se sigue la lógica de los tres pasos anteriores.

De todas estas combinaciones contando, además, con la flexibilidad de esta técnica, se pueden obtener **multitud de estrategias**. No todas van a ser válidas. Este ejercicio sirve para obtener muchas posibles vías y el siguiente paso es, obviamente, seleccionar las más adecuadas (Up, consultoría empresarial, 2017).



Matriz CAME

Galiana (2021) señala que el análisis CAME es una **herramienta estratégica de negocio** que funciona como complemento al análisis de las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas, lo que algunos llaman el análisis FODA, que brinda la información esencial para establecer las guías de los aspectos encontrados tras realizar la matriz.

Después de identificar el contexto de la organización utilizando el análisis FODA, se desarrollan una serie de estrategias en el Análisis CAME, siempre trabajando con la información recogida del análisis FODA. Gracias a estos análisis se pueden tomar decisiones correctas para el negocio, planteando un perfecto diseño estratégico.



Fuente: Siglas CAME. Adaptado de Galiana (2021)



¿En qué consiste cada acción?

Corregir: esto supone eliminar las debilidades o, al menos, tomar las medidas necesarias que estén en nuestra mano para no tener que enfrentarnos a ellas y para que no vuelvan a influir en el desarrollo del plan de negocio.

Afrontar las amenazas: esto es evitar que las mismas amenazas vayan un paso más, convirtiéndose en debilidades.

Mantener las fortalezas: al igual que eliminamos las amenazas, mantendremos las fortalezas haciendo que todo lo positivo que pueda influir en el negocio se quede con nosotros. Como resultado tendremos una ventaja competitiva.

Explotar oportunidades: esto va en relación al punto anterior, en el sentido de que permite crear estrategias y planificar acciones para convertirlas en fortalezas.

Galiana (2021)





Diferencias entre análisis DAFO y análisis CAME

Galiana (2021) señala que la matriz DOFA o DAFO es un análisis inicial donde se estudian las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una empresa. Mientras que el análisis CAME permite estudiar las acciones futuras que se realizarán para:

- Corregir las debilidades.
- Afrontar las amenazas.
- Mantener las fortalezas.
- Explotar nuevas oportunidades.





La matriz de la **posición estratégica y evaluación de la acción** (PEYEA) es un instrumento importante que indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva y si es la más adecuada. Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la posición para una organización dada.

Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerzas financieras [FF] y ventaja competitiva [VC]), y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria estratégica de la organización). Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables podrían constituir cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEYEA. Esta se debe preparar para la organización particular que se esté considerando y se debe basar, en la medida de lo posible, en información de base de datos (BrainWare Blog, 2022).

Pasos para preparar una matriz PEYEA

Según Orozco (2011), los pasos para realizar la matriz son:

1

Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).

2

Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC y EA.

3

Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI, sumando los valores dados a las variables de cada dimensión, dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.





4

Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.

5

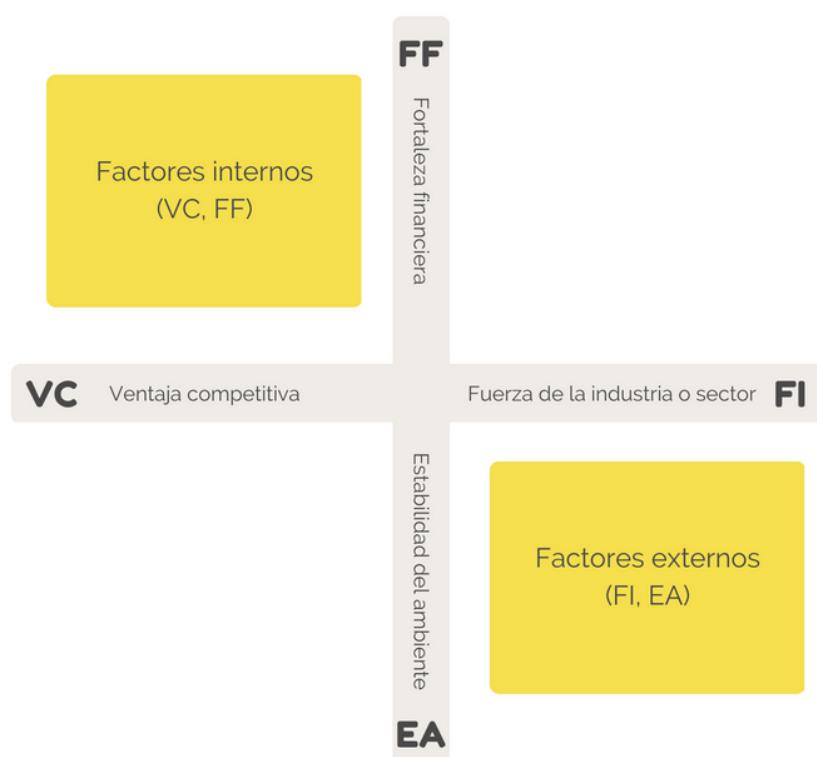
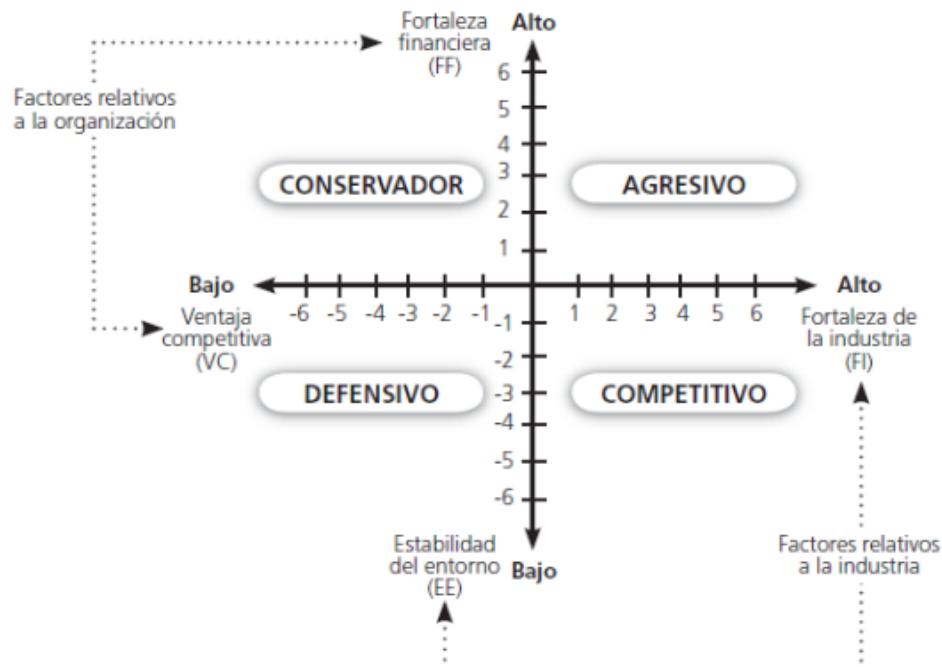
Sumar las dos calificaciones del eje X y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y. Anotar la intersección del nuevo punto xy.

6

Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

Orozco (2011)





Fuente: Matriz PEYEA. Elaboración propia (2021)



Es una **herramienta de gestión estratégica** que permite conocer los aspectos clave del negocio: cómo se relacionan y compensan entre sí. Hace visible la infraestructura, la oferta, los clientes y la situación financiera de tu organización para que logres reconocer las deficiencias y analices el rendimiento.

Fue desarrollado por el consultor de negocios, Alexander Osterwalder, y el profesor de sistemas de información y gestión, Yves Pigneur. Definieron nueve (9) categorías para el modelo que representan los componentes básicos de una organización.



Alexander Osterwalder



Yves Pigneur

El modelo Canvas es una herramienta de gestión estratégica que permite **analizar y crear** modelos de negocio de forma dinámica y visual. Gracias a su formato de lienzo, dividido en 9 bloques, el modelo Canvas ofrece un panorama global y simplificado de la empresa.

Se trata de un modelo ideal para determinar y crear modelos innovadores, con el objetivo de generar valor para los clientes, definiendo y creando modelos de negocio innovadores a través de cuatro grandes áreas (los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad económica) que se desarrollan en nueve divisiones, apartados o casillas.



Es un modelo simple que permite su uso con facilidad, sin que eso suponga que se dejen de lado las cuestiones más estratégicas que repercuten en un negocio. Abordando la problemática de la empresa desde un punto de vista interno y otro externo, el Modelo Canvas permite que tengamos una idea clara del proyecto con un simple golpe de vista. Eso sí, para llevarlo a cabo se deben ir completando sus apartados en el **orden correcto** (Molina, 2021).

Segmentos de mercado



Con este primer bloque detallaremos toda la información que tengamos sobre el **segmento de cliente** al que nos dirigimos. ¿Quién es mi cliente? ¿A quién me dirijo? Además, si existiera más de un segmento también deberíamos detallarlo. Piensa en un medio de comunicación: por un lado, tendríamos lectores y por otro, empresas interesadas en insertar publicidad en él.

Propuesta de valor



En este punto debemos explicar **qué necesidades cubrimos** en nuestro segmento de mercado, detallando qué productos o servicios ofrecemos y cómo nos diferenciamos de nuestra competencia. Esta diferenciación nos dará una ventaja competitiva que puede ser de diferentes tipos: de coste, de producto o de transacción (según el acceso de tus clientes a la compra de tus productos).



Canal



¿Cómo podrán comprar nuestro producto? O, lo que es lo mismo, ¿cómo haremos llegar nuestra propuesta de valor a nuestros diferentes clientes? Aquí debemos tener en cuenta cómo vamos a **distribuirlo**, sobre todo si en nuestro modelo de negocio nos comprometemos a trabajar en plazos muy cortos.

Relación con el cliente



Piensa si tus clientes requieren un trato personalizado y exclusivo, si va a existir una relación personal con ellos o si vas a automatizarlo, por ejemplo. Tienes que tener en cuenta que la relación con tus clientes debe ser siempre acorde con el mensaje de tu marca. ¿Cómo crees que podrías captar nuevos clientes y cuál es la mejor manera de relacionarte con ellos?

Fuentes de ingreso



Ha llegado el momento de definir cómo **generar recursos** con lo que tienes que ofrecer al mundo. No solamente tienes que pensar a qué precio vender tus productos, sino establecer cuánto crees que están dispuestos a pagar tus clientes por aquello que ofreces. Por lo tanto, debes tratar que tu empresa sea rentable sin olvidarte de ponerte en el lugar del consumidor.



Actividades clave



Este apartado establece todo lo necesario para llevar a cabo tu propuesta de valor, aclarando las actividades necesarias para lanzar tu propuesta de valor. Aquí debes hablar de la producción, la solución de problemas y la plataforma que necesites utilizar.

Recursos clave



Para que funcione el modelo de negocio hacen falta una serie de **recursos físicos y materiales**, como patentes o derechos de autor, además de humanos y financieros. En este apartado debes detallar qué necesitas para desarrollar tu propuesta, relación con el cliente y canal.

Socios clave

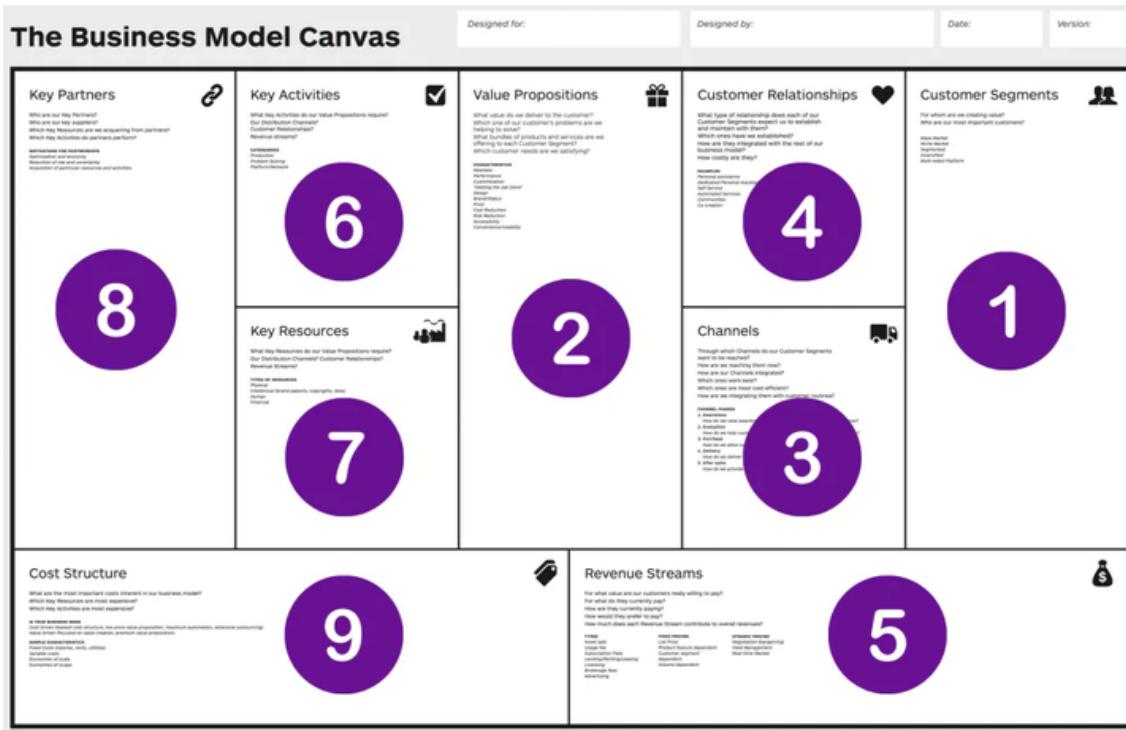


¿Cuáles van a ser tus alianzas estratégicas para desarrollar tu modelo de negocio? Tus **socios y proveedores** deben estar presentes en este punto, algo esencial para que el proyecto sea viable y que valoren su potencial de crecimiento.

Estructuras de coste



Define los costes más importantes de tus actividades y recursos claves. Es importante que tengas en mente opciones como bajar el precio del producto y automatizar la producción o trabajar en la creación de valor para el consumidor cuando sea necesario ajustar los costes.



Fuente: Modelo de negocio CANVAS. Extraído de Molina (2021)

Como lo señala Molina (2021), el orden sugerido para llenar el Modelo de negocios CANVAS es el siguiente:

- Segmentos de mercado: quién es tu cliente, a quién te diriges, clientes más importantes.
- Propuesta de valor: qué problemas ayudas a resolver, qué necesidades se satisfacen y qué ofreces a cada segmento de mercado al que te diriges.
- Canal: cómo llega tu propuesta a los clientes, qué canales funcionan mejor y cuáles son los más rentables.
- Relación con el cliente: cómo conseguir y conservar a tus clientes.
- Fuentes de ingresos: cómo ganar dinero, cuánto están dispuestos a pagar.
- Actividades clave: qué actividades clave requiere tu propuesta, canales y clientes.
- Recursos clave: qué recursos son clave para tu modelo de negocio y cuáles requieren tus propuestas de valor.
- Socios clave: quiénes son tus socios, proveedores y qué hacen.
- Estructuras de coste: cuáles son los costes, recursos y actividades más caras.



EJEMPLO: STARBUCKS

Con más de 31.000 cafeterías en todo el mundo, Starbucks es una cadena internacional de cafeterías, fundada en Seattle (Washington), en el año 1971. La que hoy se considera la compañía de comercialización de cafés más importante del mundo, incluiría la siguiente información en su modelo Canvas (Molina, 2021):

- **Segmentos de mercado (1):** público masivo, consumidores de café, clientes de paso (aeropuertos).
- **Propuesta de valor (2):** olor a café desde la entrada, café especializado más conocido del mundo, simplifica y acelera el proceso de pedido, gusto, calidad, experiencia del cliente, música relajante, mobiliario cómodo.
- **Canal (3):** tiendas propias, tiendas especializadas en café, clientes de autoservicio, tarjeta de fidelización, pedido a través del móvil, Appstore, Google Play, sitio web.
- **Relación con el cliente (4):** empresas agricultoras, producción, distribución, marketing.
- **Fuentes de ingresos (5):** ventas de alimentos y bebidas, licencias, venta cruzada, productos y servicios de medios.





- **Actividades clave (6):** expansión a nuevos mercados, distribución a minoristas, comercialización, comunicación, convenios financieros.
- **Recursos clave (7):** 31.000 cafeterías en 80 países, más de 13.000 tiendas propias, calidad del café, productos de comercio justo.
- **Socios clave (8):** franquicias, subsidiarios, suministradores, agricultores, PepsiCo, Spotify.
- **Estructuras de coste (9):** empresas agricultoras, producción, distribución, marketing, instalaciones, impuestos.



En este tema se analizaron los distintos instrumentos estratégicos que te permitirán conocer el estado de una organización, de cara a la identificación de las capacidades especiales con las que cuenta y los recursos que se controlan o carecen, a fin de identificar los aspectos que deben ser corregidos o potencializados para facilitar el posicionamiento de un producto o servicio. Recuerda que cada situación es diferente; por lo tanto, no existe un formato único de análisis.



Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy. An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion.* McGraw Hill.

Ansoff, I. (1969). *Business Strategy: Selected Readings.* Harmondsworth, Penguin.

Ansoff, I. (1984). *Strategic Management.* Springer.

Ansoff, I. (1986). *La estrategia de la empresa.* Orbis.

Ansoff, I. (1989). *The New Corporate Strategy.* Wiley.

BrainWare Blog (2022). *Matriz PEYEA. Modas Puriel C.A.* <http://brainwareblog.blogspot.com/2010/01/matriz-peyea-modas-puriel-ca.html>

Galiana, P. (2021). *¿Qué es un análisis CAME y cómo se hace?* IEBS. <https://www.iebschool.com/blog/que-es-un-analisis-came-y-como-se-hace-marketing-digital/#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20CAME%20es%20una,aspectos%20encontrados%20tras%20realizar%20la>

Martínez, J. (2021). *Análisis FODA: ¡Aprende qué es y cómo construirlo!* Nobox. <https://blog.nobox.com/empresas/analisis-foda>

Molina, D. (2021). *Qué es el Modelo Canvas y ejemplos de Canvas reales.* IEBS. <https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-modelo-canvas-y-como-aplicarlo-a-tu-negocio-agile-scrum/>

Orozco, Y. (2011). *Matriz PEYEA.* Sitio académico Yomaira Orozco. <https://yomaira-orozcocorrea.webnode.es/news/matriz-peyea/#:~:text=La%20matriz%20de%20la%20posición,adecuada%20para%20una%20organización%20dada>

Roldán, P. (2017). *Matriz de Ansoff.* Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>

Roncancio, G. (2022). *Balanced Scorecard.* Pensemos. <https://gestion.pensemos.com/tag/balanced-scorecard#topic>



Santander Universidades (2022). *Todo lo que debes saber sobre estrategia corporativa*. Santander Becas. <https://www.becas-santander.com/es/blog/estrategia-corporativa.html>

Sordo, A. (2022). *Cuadro de mando integral o balanced scorecard: qué es, usos y ejemplos*. HubSpot. <https://blog.hubspot.es/marketing/cuadro-mando-integral>

Up, consultoría empresarial (2017). *FODA*. Up, consultoría empresarial. <https://www.upconsultoriaempresarial.com/>

Referencias de las imágenes

Galiana, P. (2021). Siglas CAME [Imagen]. Disponible en: *¿Qué es un análisis CAME y cómo se hace?* IEBS. <https://www.iebschool.com/blog/que-es-un-analisis-came-y-como-se-hace-marketing-digital/#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20CAME%20es%20una,aspectos%20encontrados%20tras%20realizar%20la>

Molina, D. (2021). Modelo de negocios CANVAS [Imagen]. Disponible en: *Qué es el Modelo Canvas y ejemplos de Canvas reales*. IEBS. <https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-modelo-canvas-y-como-aplicarlo-a-tu-negocio-agile-scrum/>

Roldán, P. (2017). *Matriz Ansoff* [Imagen]. Disponible en: *Matriz de Ansoff*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>

Savkín, A. (2019). Ejemplos de mapas estratégicos basados en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral [Imagen]. Disponible en: <https://bscdesigner.com/es/mapas-estategicos-guia.htm>

Savkín, A. (2019). Mapa estratégico en 8 pasos [Imagen]. Disponible en: <https://bscdesigner.com/es/mapas-estategicos-guia.htm>

Sordo, A. (2022). Cuadro de Mando Integral [Imagen]. Disponible en: *Cuadro de mando integral o balanced scorecard: qué es, usos y ejemplos*. HubSpot. <https://blog.hubspot.es/marketing/cuadro-mando-integral>

Toolshero (2010). Categorías de medición [Imagen]. Disponible en: <https://www.toolshero.es/estrategia/cuadro-de-mando-integral/>



**Has culminado la revisión
del tema**



Estrategia corporativa e instrumentos estratégicos por Félix Lorenzo y Carmen J. Hernández B. - UCAB, está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.