



Nombre del alumno(a) : \_\_\_\_\_

## PAUTA DE CORRECCIÓN SOLEMNE Nº 1

Estrategia de Negocios

### Pregunta 1 ( 30 puntos )

A.- Comente: “En los grupos de empresas que usan solo diversificación no relacionada (conglomerados) los costos burocráticos son muy altos”. ( 5 puntos )

**FALSO/ INCIERTO**, los costos burocráticos en los conglomerados, en términos teóricos, no existen debido a que al no haber ninguna relación entre las unidades de negocios no pueden haber costos burocráticos. Esto es debido a que no hay nada que coordinar o integrar, al ser los negocios tan distintos y totalmente independientes uno del otro no se generan costos administrativos de coordinación y/o integración.

B.- Comente: “Es fundamental realizar un análisis FODA para determinar la estrategia corporativa que se debe implementar en la compañía”. ( 5 puntos )

**VERDADERO**, Es fundamental realizar un análisis FODA para conocer las oportunidades y amenazas que tiene el entorno en el cuál se encuentra la compañía y las fortalezas y debilidades que tiene la empresa para desarrollarse en ese entorno. Una vez realizado este análisis FODA podemos determinar con mayor conocimiento cuál es la estrategia corporativa adecuada para implementar en la compañías. Si bien hay una fuerte corriente que señala que no es conveniente hacer planificación estratégica y solo se debe responder a cambios en el entorno, se ha demostrado que esto último es menos eficiente que estar haciendo análisis FODA en forma periódica.

C.- Comente: “El análisis de los Stakeholders es hoy un tema fundamental en la determinación de las fortalezas y debilidades de una empresa”. ( 5 puntos )

**FALSO**, el análisis de los Stakeholders es fundamental en el levantamiento del entorno. Es decir, es fundamental para la búsqueda de las oportunidades y amenazas que se pueden encontrar en el entorno/ industria que está bajo análisis. Este análisis mira

Nombre del alumno(a) : \_\_\_\_\_

principalmente el micro y macroentorno, buscando las oportunidades y amenazas del entorno completo en donde se encuentra la empresa. Su mayor utilidad está en descubrir las variables menos visibles, más alejadas de los análisis tradicionales que hace la compañía, este análisis pone gran foco en las variables no mercado, que son stakeholders con posibles impactos muy relevantes en las empresas que están contenidas en ese entorno y que muchas veces no son tan visibles para los analistas

**D.- Comente: “Las adquisiciones no son estrategias exclusivas de la integración vertical”. ( 5 puntos )**

**VERDADERO**, las adquisiciones son usadas tanto en estrategias horizontales como en estrategias de integración vertical. Si podemos observar que las adquisiciones se dan más en integraciones verticales y las fusiones se dan más en estrategias horizontales, pero esto no significa que estas sean exclusivas de un tipo de estrategia corporativa

**E.- Comente: “Los Complementadores son parte de la Cadena de Valor que se debe analizar en una Industria”. ( 5 puntos )**

**FALSO**, los complementadores no son parte de la cadena de valor y si se deben analizar en un análisis de industria. Si bien el análisis de industria con las 5 fuerzas de Porter no considera a los complementadores como una de esas fuerzas, años después investigadores y académicos consideran a los complementadores como una de las fuerzas importantes a considerar en un análisis de industria. ( Red de Valor de Pankaj Ghemawat )

**F.- Comente: “La planificación estratégica que genera una estrategia deliberada puede ser igualmente efectiva que una estrategia emergente (no planificada) que surge de una circunstancia imprevista”. ( 5 puntos )**

**VERDADERO/ INCIERTO**. La planificación estratégica no asegura que la estrategia deliberada sea exitosa, ni tampoco asegura que una estrategia emergente como respuesta a una circunstancia imprevista sea un fracaso. Dicho de otra forma, si la planificación estratégica ha sido bien realizada la estrategia deliberada que se implementó en la

Nombre del alumno(a) : \_\_\_\_\_

compañía puede ser muy exitosa, pero si la planificación fue mal realizada la estrategia deliberada será un fracaso. Por otro lado, si la estrategia emergente se basa en una lectura correcta de las circunstancias no previstas y se toma una decisión en forma rápida y bien pensada, esa estrategia será exitosa, pero si la lectura de las circunstancias fue incorrecta la estrategia emergente será equivocada y no tendrá éxito. Es importante destacar que tener mayor tiempo para planificar ( estrategia deliberada ) da una ventaja importante para poder analizar con mayor profundidad todas las variables, pero este mayor tiempo no asegura determinar una estrategia más exitosa.

**Pregunta 2 ( 30 puntos )**

Del artículo “**Discovery Communications**” que se adjunta responder las siguientes preguntas :

A.- Explique cuál es la Estrategia Corporativa de Discovery Communications. Justifique su respuesta. ( 10 puntos )

**La estrategia corporativa de Discovery Communications es la siguiente:**

- Es una estrategia de **crecimiento**, ofrecer más y mejor contenido.
- Es una estrategia **horizontal**.
- Estrategia de **diversificación relacionada**.

**( 8 puntos )**

La estrategia corporativa de DC se basa en generar economías de escala, son dueños del contenido que transmiten, solo toman participación en empresas que son líderes del mercado, siempre mantienen una visión de largo plazo, se basa su estrategia en la innovación, mantienen la propiedad intelectual en cada plataforma donde participan y entregan productos segmentados para que las plataformas se puedan diferenciar. Se puede complementar la respuesta con las estrategias producto-mercado de la Matriz de Igor Ansoff.

**( 2 puntos )**

B.- ¿ Cuales son las sinergías que se generarán con la compra que realizó Discovery Communications del 27,5% de Mega ? ( 10 puntos )

Nombre del alumno(a) : \_\_\_\_\_

**Las sinergías son :**

- Venta de avisos en los distintos canales.
- Contenido local ( Mega ) al network DC.
- Contenido DC al mercado local ( Mega ).
- Generación de contenido conjunto DC-Mega.
- Mayor acceso a productos internacionales gracias al acuerdo DC-Mega.

**( Por cada sinergia 2,5 puntos )**

**C.- ¿Cuál es el método que Discovery Communications empleó para ingresar a Mega?  
Justifique su respuesta. ( 10 puntos )**

Para establecer una **alianza estratégica** seria DC compró una participación minoritaria de Mega a través de una **adquisición** del 27,5%.

**( 8 puntos )**

Esta adquisición busca afianzar una **diversificación relacionada** que tiene como principal objetivo generar **sinergías** entre ambas empresas.

**( 2 puntos )**

**Pregunta 3 ( 40 puntos )**

Del artículo “**El Gran Salto**” que se adjunta responder las siguientes preguntas :

**A.- Explique cuál es la estrategia corporativa de la empresa Lippi.  
Justifique su respuesta con fundamentos aprendidos en clases. ( 10 puntos )**

**Estrategia Corporativa Lippi** -> Estrategia de **crecimiento en el país y fuera de Chile** en el retail, con foco en la industria del outdoor (artículos de montaña y vida al aire libre)  
Su estrategia corporativa es de **crecimiento horizontal con diversificación relacionada** y cubre con distinta intensidad los distintos cuadrantes de la Matriz de Ansoff.

**( 8 puntos )**

Tiene una estrategia de **penetración en los mercados** que está presente (trata de aumentar su participación de mercado), **desarrollo de productos** (agregar nuevas líneas

Nombre del alumno(a) : \_\_\_\_\_

de productos complementarios en los mercados existentes), **desarrollo de mercados** ( con su expansión geográfica busca llegar a nuevos mercados con sus productos actuales) y también se observa que utiliza y está planificando hacia el futuro, **diversificación relacionada** (nuevos productos retail outdoor a nuevos mercados, especialmente a otros países).

**( Una estrategia producto- mercado de la matriz Ansoff = 2 puntos )**

**B.- Realice una análisis PESTA de la industria de outdoor en Chile y determine si es o no una industria atractiva. ( 10 puntos )**

**Político** -> Incierto. El ambiente político no es proclive a esta industria ni tampoco lo amenaza directamente. ( 0 )

**Económico** -> Incierto. La situación actual del país en el momento del artículo no es buena pero la economía si bien no está creciendo con fuerza igual se mantiene con estabilidad. ( 0 )

**Social** -> Muy positivo (+)

**Tecnológico** -> Muy positivo (+)

**Ambiental** -> Muy positivo ( + )

0 , 0 , + , + , + => Industria Atractiva ( con igual ponderación = 20% )

**Puntaje : 7,5 puntos el análisis y 2,5 puntos la conclusión derivada del análisis**

**C.- ¿ Cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa Lippi y determine si esta empresa tiene ventajas significativas que les podría permitir alcanzar una mayor participación de mercado ? ( 10 puntos )**

**Fortalezas -> FCE ( Factores Claves de Éxito)**

- Marcas bien posicionadas en Chile, reconocidas y con trayectoria.
- Productos de calidad, interesantes y diferentes.
- Oficina en China que le permite monitorear la producción y la calidad en ese país y coordinar la producción en otros lugares como Bangladesh.
- Productos diseñados en Chile por expertos 100% ligados al deporte.



Nombre del alumno(a) : \_\_\_\_\_

- Gran variedad de productos / Agregando nuevas líneas de productos.
- Empresa sana con un buen equipo gerencial, que puede acceder a capital para acelerar sus planes de expansión.

#### **Debilidades**

- La logística.
- La venta online
- Presencia en outlets.
- Poco conocimiento/ experiencia en los mercados internacionales.

#### **3 FCE y 2 Debilidades = 10 puntos**

**D.- Explique cuál es la estrategia corporativa de la administradora de fondos Endurance. Justifique su respuesta con fundamentos aprendidos en clases. ( 10 puntos )**

Como la gran mayoría de las administradoras de fondos, Endurance sigue una **Estrategia de Diversificación No Relacionada ( Conglomerado )**.

Se busca generar las mayores ganancias de capital para los participantes del Fondo, con inversiones que tienen como objetivo obtener las mejores rentabilidades vs. riesgos en cada una de las industrias en las que están presente.

En todo caso, el artículo señala con gran claridad las industrias donde tiene presencia Endurance y se puede comprobar que es una diversificación no relacionada.