

# **ESTRATÉGICA CORPORATIVA**

**LA ESTRATEGIA CORPORATIVA:** son decisiones que corresponden al nivel corporativo de las empresas.

## ***NIVEL CORPORATIVO***

**Las decisiones estratégicas se relacionan con los mercados, productos, clientes, negocios, valor agregado, rentabilidad, otros.**

# **ESTRATEGIA CORPORATIVA**

Responde dos preguntas

**¿Dónde competir?**

**¿Cómo aportar valor a la  
organización en su  
conjunto desde el centro  
corporativo?**

# ESTRATEGIA CORPORATIVA

## IDEAS COMUNES DE ESTRATEGIA CORPORATIVA EN LAS EMPRESAS

La estrategia corporativa  
de mi empresa es fichar la  
mejor gente.  
(ESTRATEGIA DE RRHH)

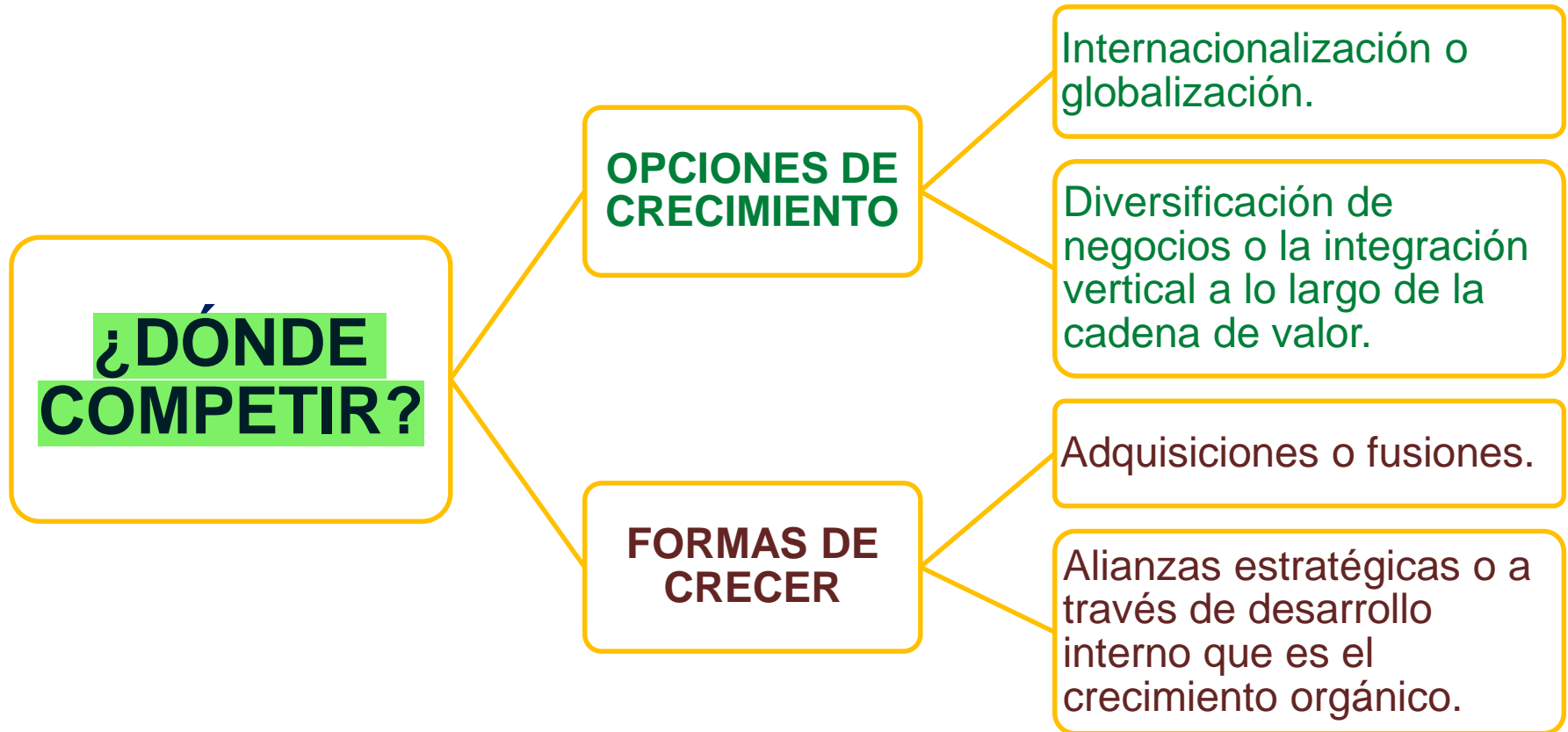
Controlar los principales  
canales de distribución.  
(ESTRATEGIA DE  
MARKETING)

Incorporar tecnología y  
calidad a los procesos  
productivos.  
(ESTRATEGIA PRODUCTIVA)

Ninguna de las tres se refiere a  
***Estrategia Corporativa.***

Los dos principales propósitos de la estrategia corporativa son:  
¿dónde competir?  
¿Cómo aportar valor a la empresa en su conjunto desde el centro corporativo?

# ESTRATEGIA CORPORATIVA



# ESTRATEGIA CORPORATIVA

**¿CÓMO APORTAR  
VALOR A LA  
ORGANIZACIÓN EN  
SU CONJUNTO  
DESDE EL CENTRO  
CORPORATIVO?**

**Responde a la necesidad de asegurar que el centro corporativo añada valor al conjunto de negocios de la organización.**

**Este valor añadido genera la ventaja corporativa, es decir, la ventaja adicional para formar un grupo de empresas, en lugar de competir cada negocio de manera independiente en sus respectivas industrias.**

# ESTRATEGIA CORPORATIVA

## CRECIMIENTO

```
graph LR; A[CRECIMIENTO] --- B[¿Dónde crecer?]; A --- C[¿Cómo crecer?]; A --- D[¿Cómo aportar valor desde el centro corporativo en el proceso de crecimiento?];
```

Debe responder tres preguntas.

¿Dónde crecer?

¿Cómo crecer?

¿Cómo aportar valor  
desde el centro  
corporativo en el  
proceso de  
crecimiento?

# ¿DONDE CRECER?: EN LA CADENA DE VALOR

Redefinir el ámbito de competencia. Modificar el grado de **integración vertical** (I.V.), es decir, **los negocios que pertenecen a la misma cadena de valor del negocio original.**

La I.V. requiere recursos y capacidad de gestión, las ideas más comunes son: -Internalizar actividades clave para el negocio. -Deben contribuir a la calidad del producto final.

La I.V. depende de los mercados. Ej, en la ind. del cemento los costos, beneficios y valor agregado están en el proceso de fabricación. En el extremo de la cadena (antes), la explotación y suministro de materias primas (mp) es un negocio minero. Debe concentrarse en su negocio y comprar mp a distintos proveedores si el mercado funciona y existe competencia.

Proveedores pueden: -Concentrarse e intentar subir los precios. -Disponer de diferente calidad a la requerida. -Pueden organizarse cuando las empresas dependen demasiado de los proveedores.

En el extremo final de la cadena, si la empresa depende de un cliente o distribuidor, ellos pueden apropiarse de los beneficios del negocio. Ej, en las bebidas el fabricante obtenía las rentas, y los beneficios empezaron a concentrarse en la distribución.

En el cemento parte de las ventas son premezclado, negocio que es más de transporte que un proceso industrial. Si las empresas clientes se organizaran y compraran gran producción de cemento, bajarían los precios y se apropiarían de beneficios del negocio.

Por tanto, la I.V. en el cemento hacia el proveedor y el consumidor se explica por deficiencias del mercado (razones defensivas) y por fortalezas competitivas (razones ofensivas).

En la práctica la empresa puede modificar el grado de I.V. según convenga. En un extremo puede I.V y en otro recurrir a outsourcing para mejorar el funcionamiento del mercado.



# ESTRATEGIA CORPORATIVA

## ¿CÓMO CRECER?

**Tres opciones para ampliar el ámbito de negocios:**

1. Adquisiciones o Fusiones
2. Alianzas estratégicas
3. Desarrollo Interno

# ESTRATEGIA CORPORATIVA

## CÓMO CRECER

### 1º. ADQUISICIONES Y FUSIONES

En la estrategia corporativa no existen fusiones. Son adquisiciones encubiertas. Siempre una empresa termina siendo comprada y otra compradora.

#### **Ventajas:**

- Son rápidas
- Acceden a recursos complementarios
- Neutralizan un potencial competidor
- La empresa que compra obtiene recursos y capacidades de la otra empresa, tecnologías, clientes, proveedores, otros.

Caso: Una empresa telefónica del país A compra una empresa en el país B, y accede rápidamente al mercado, a los activos de la empresa local y logra presencia en poco tiempo.

#### **Desventajas:**

- Requiere la integración de dos culturas.
- Precio que se ha de pagar.
- La empresa comprada no se encuentra en buena situación.

# ESTRATEGIA CORPORATIVA

## CÓMO CRECER

### 2°. ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Son acuerdos de colaboración con intereses comunes.

#### ***Alianzas Complementarias***

Son aquellas donde los socios acceden a recursos o capacidades que la propia empresa no tiene.

#### ***Alianza de adición***

Corresponde a la suma de infraestructura para procesos y atención a los clientes.

#### ***De Desarrollo Conjunto***

Los socios contribuyen y desarrollan una iniciativa conjunta, desarrollan conjuntamente negocios.

# ESTRATEGIA CORPORATIVA

## CÓMO CRECER

### 3°. DESARROLLO INTERNO

#### ***Desarrollo Interno***

Es decisión de la empresa desarrollar iniciativas estratégicas por si misma, sin comprar ni fusionarse, ni establecer alianzas estratégicas.

#### ***Ventajas***

Compatibilidad con la cultura.

#### ***Desventajas***

Requiere mucho tiempo, puesto que normalmente gran parte de las capacidades y recursos se desarrollan dentro de la empresa.

# ESTRATEGIA CORPORATIVA

**¿Cómo aportar valor a la empresa en su conjunto desde el centro corporativo?**

Responde a la necesidad de asegurar que el centro corporativo (CC) añada valor al conjunto de negocios de la corporación.

El valor añadido genera la ventaja corporativa.

Es la ventaja adicional para formar un grupo de empresas en lugar de competir cada negocio de manera independiente en las industrias.

# ESTRATEGIA CORPORATIVA

## ¿Cómo aportar valor a la empresa en su conjunto desde el centro corporativo?

El supuesto es que el CC siempre añade valor, es decir, el todo vale más que la suma de las partes.

Sin embargo, existen numerosos casos donde la suma de las partes vale más que el conjunto.

### ***Se destruye valor***

El CC es el que diferencia la suma del negocio de las unidades de la corporación como un todo.

Sobre esta base el CC puede llegar a ser un pasivo.

En este fenómeno aparecen los Corporate Raiders (asaltadores corporativos), que compran una empresa y la venden por pedazos para obtener beneficios.

### **¿Cómo crea valor el CC?**

Cuando ejerce su influencia o autoridad bajo ciertas condiciones, con capacidades y recursos que ha construido, como:

- Tangibles: servicios de soporte a las unidades de negocio.
- Intangibles: reputación corporativa.
- Organizativos: sistemas de informes y control.
- Otros.

El CC crea valor cuando sus características mejoran las capacidades de las **unidades de negocio (UN)**, es decir, las que constituyen factores clave de éxito en sus respectivos sectores. En este caso, una **unidad estratégica de negocio (UEN)** se encontraría en el corazón del negocio.

Al contrario, cuando la corporación influye sobre negocios cuyos factores clave de éxito no son comprendidos por el CC, y no contribuye a mejorar los recursos y capacidades de las UEN, el CC no añade valor al portafolio de negocios. Los negocios con estas características son candidatos a la venta o desinversión.

# Resumen

## **ESTRATÉGICA CORPORATIVA**

# VISIÓN

- La visión define las metas que se pretende conseguir en el futuro.
- Las metas tienen que ser realistas y alcanzables.
- La propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador.



# VISIÓN

Para la definición de la visión de la empresa, ayuda responder las siguientes preguntas:

¿qué se quiere lograr?

¿dónde se quiere estar en el futuro?

¿para quién se hará?

¿se ampliará la zona de actuación?

# **VISIÓN FUTURA**

¿Cuál es la visión del futuro de la empresa?



## **PERSPECTIVAS**

Si la visión tiene éxito ¿En qué será diferente la empresa?



## **FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO**

¿Cuáles son los factores críticos de éxito para alcanzar las metas estratégicas?



## **INDICADORES ESTRATÉGICOS**

¿Cuáles son los indicadores críticos para la dirección estratégica?



## **PLAN DE ACCIÓN**

¿Cuál tendría que ser el plan de acción para tener éxito?

# ESTRATEGIA CORPORATIVA

- La estrategia corporativa puede facilitar el rápido crecimiento cuando se gestiona adecuadamente.
- La empresa puede seguir cualquier opción de crecimiento mientras aproveche sus ventajas y controle sus desventajas.
- Si la empresa decide diversificar para crecer, debe tener claro sus recursos y capacidades únicas y estratégicamente valiosas.

**FIN**