

Estrategia Corporativa de la Empresa

Tema 1. ¿Qué es y para que sirve la estrategia corporativa (EC)?



M^a Concepción López Fernández

Adela Sánchez Santos

María Obeso Becerra

Marta Pérez Pérez

DPTO. DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Este tema se publica bajo Licencia:

[Creative Commons BY-NC-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



Índice

- 1.1. Estrategia Corporativa (EC)**
- 1.2 Gobierno de la empresa y EC**
- 1.3 EC y modelo de negocio**
- 1.4 EC y emprendimiento corporativo**

Estrategia corporativa (EC)

El concepto de Estrategia

Andrews
(1977)

Estrategia es el **patrón** de los principales **objetivos**, propósitos o metas y las **políticas y planes** esenciales para lograrlos, establecidos **para definir en qué clase de negocio se encuentra** la empresa o en cuál quiere estar y **qué empresa es** o cuál quiere ser

Dirección intencionada de **cambio** para lograr **ventaja competitiva**

Hax y Majluf
(1996)

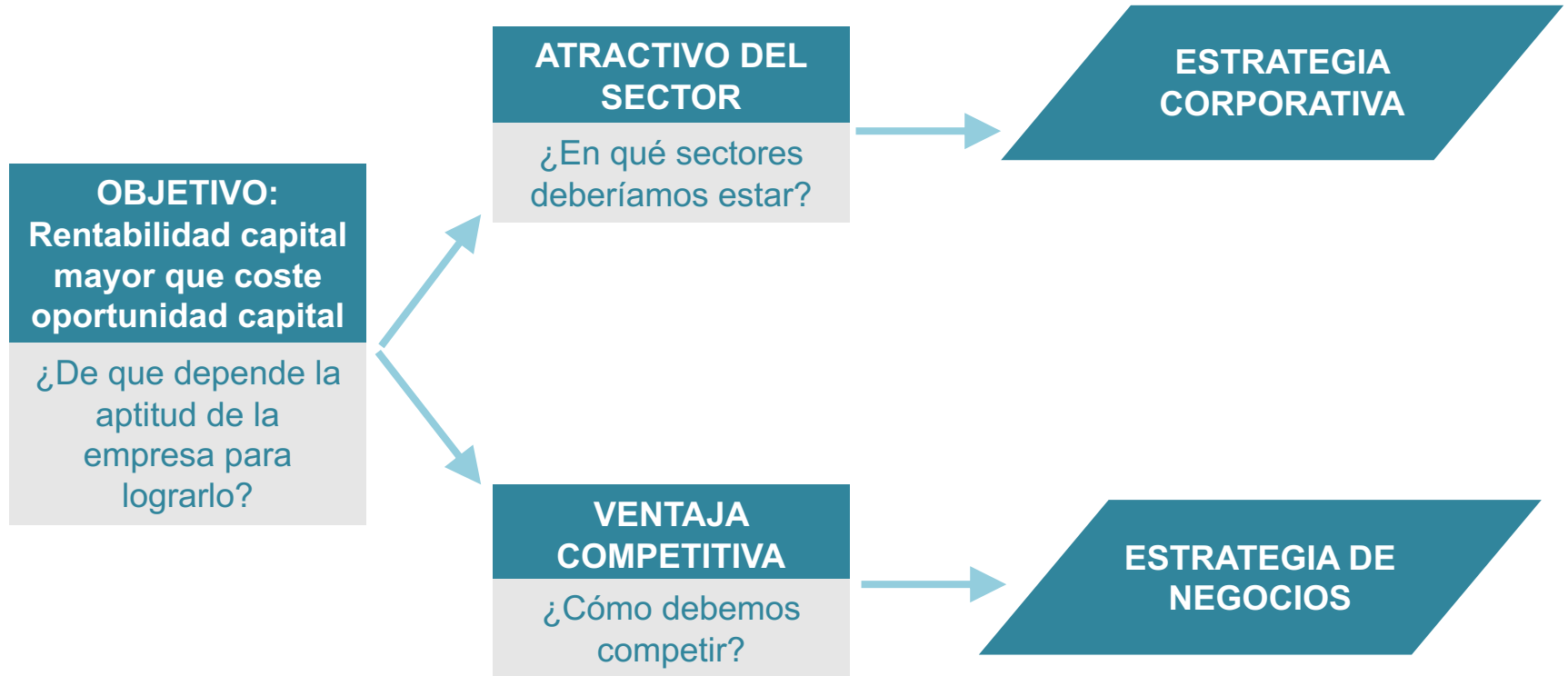
Actividades directivas para formular e implantar estrategia

Supone definir:

- 1 **Campo de actividad**
- 2 **Capacidades distintivas**
- 3 **Ventajas competitivas**
- 4 **Efecto sinérgico**

Menguzzato y
Renau
(1991)
Ansoff (1976)

NIVELES DE LA ESTRATEGIA



(Grant, 1995)

NIVELES DE LA ESTRATEGIA

ESTRATEGIA CORPORATIVA

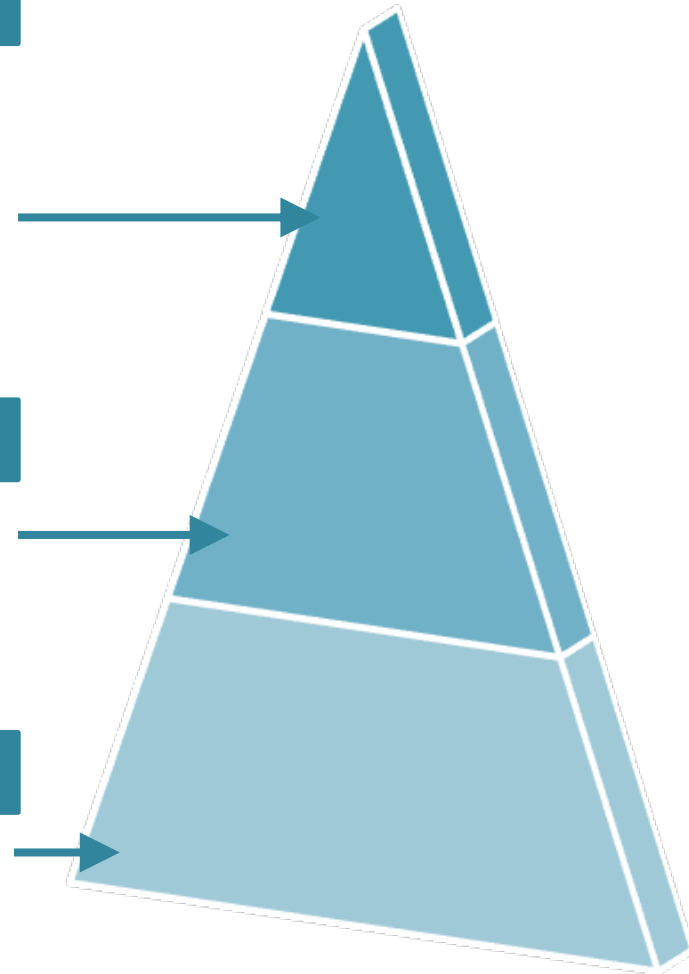
- En qué **actividades o sectores** está la empresa y cuál es la combinación más adecuada
 - Incluye **decisiones sobre:** integración vertical, expansión, diversificación, asignación de recursos, desinversión y gobierno corporativo

ESTRATEGIA DE NEGOCIO

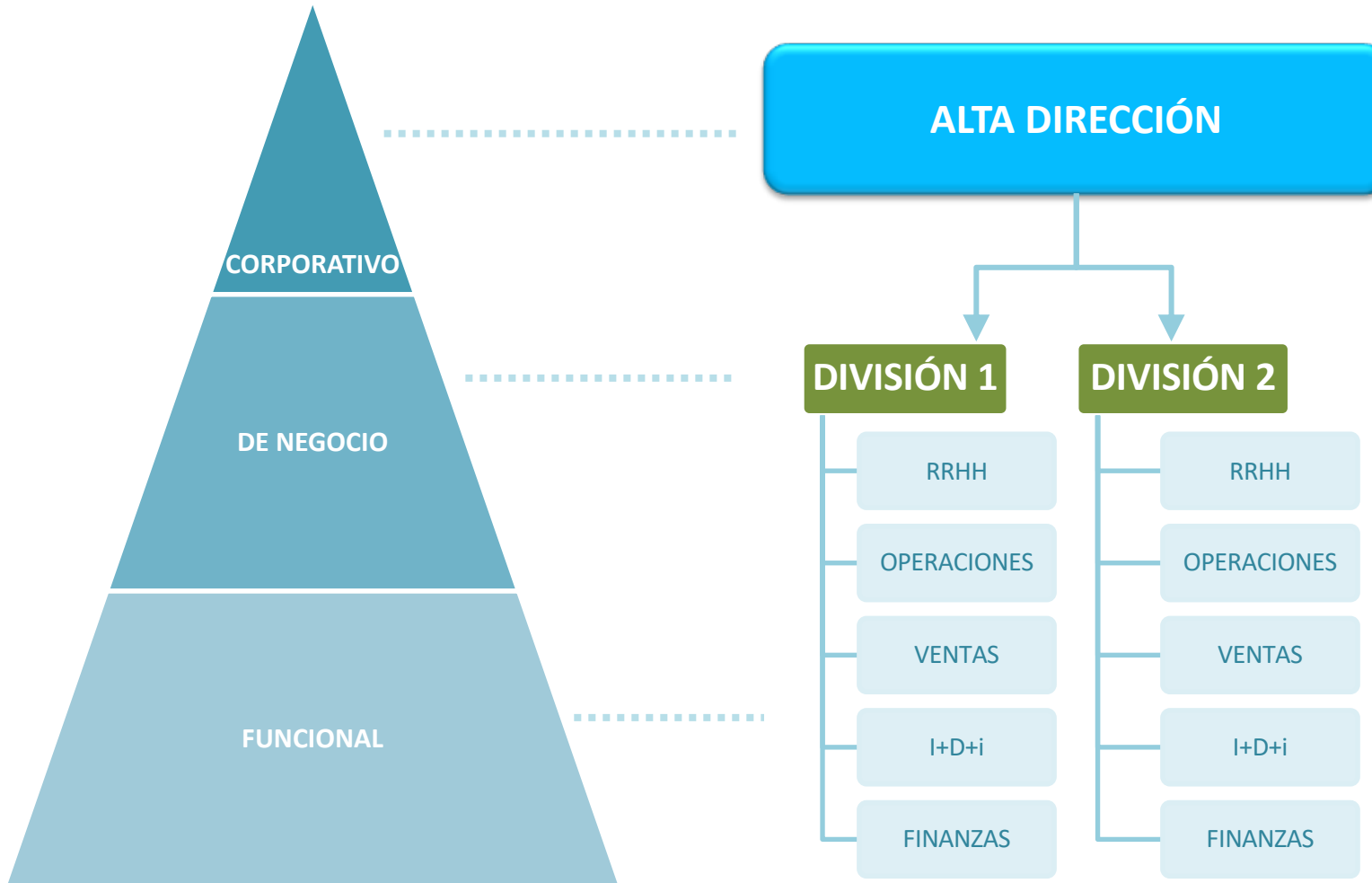
- Cómo **compite** la empresa en los diferentes sectores
 - Incluye **decisiones sobre:** estrategia competitiva sostenible (diferenciación, liderazgo en costes, híbrida)

ESTRATEGIA FUNCIONAL

- **Utilización detallada** a nivel operativo de los recursos
 - Incluye **decisiones** en las áreas funcionales



NIVELES DE LA ESTRATEGIA



Gobierno de la empresa y EC

Gobierno corporativo o gobernanza

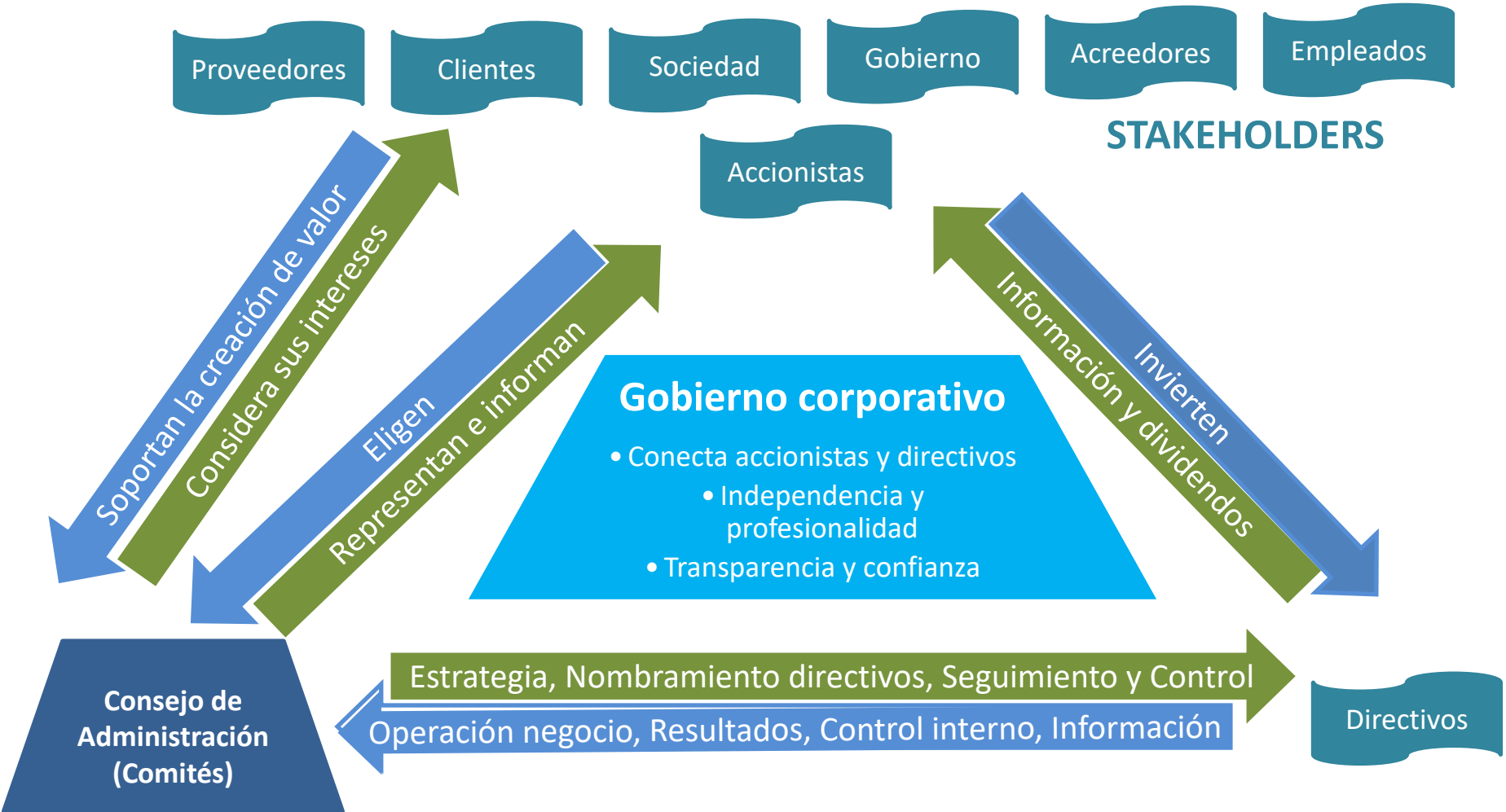
“Es aquel sistema por el cual los negocios corporativos son dirigidos y controlados y donde se establecen derechos y obligaciones entre las diferentes personas involucradas en la empresa: propietarios, directores, administradores, accionistas y simple empleados así como también las reglas y los procedimientos para la toma de decisiones sobre esos negocios.”

www.oecd.org

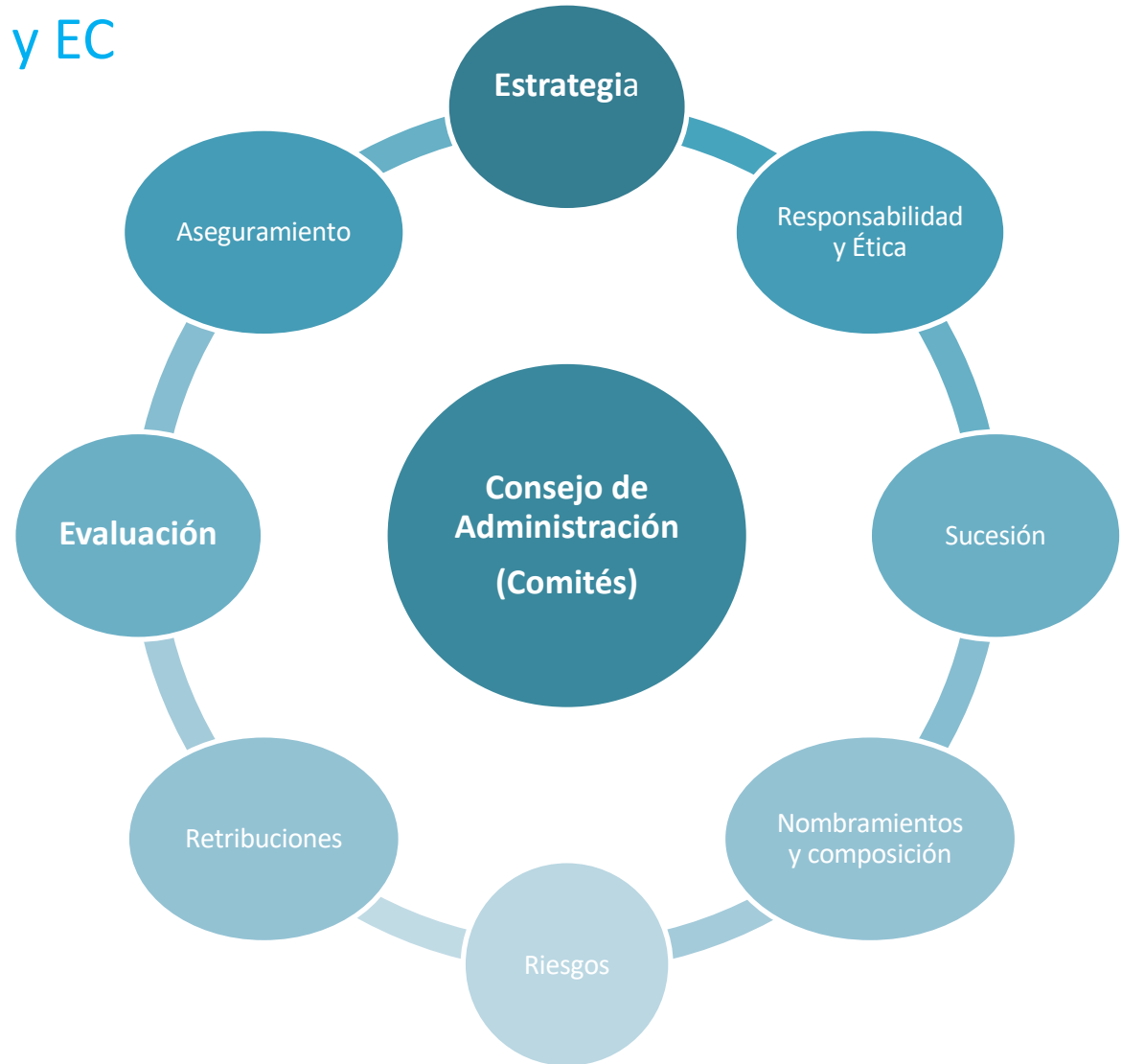
“El gobierno corporativo es el conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa. En concreto, establece las relaciones entre la junta directiva, el consejo de administración, los accionistas y el resto de partes interesadas, y estipula las reglas por las que se rige el proceso de toma de decisiones sobre la compañía para la generación de valor”.

www2.deloitte.com

Gobierno corporativo y EC



Gobierno corporativo y EC



EC y modelo de negocio

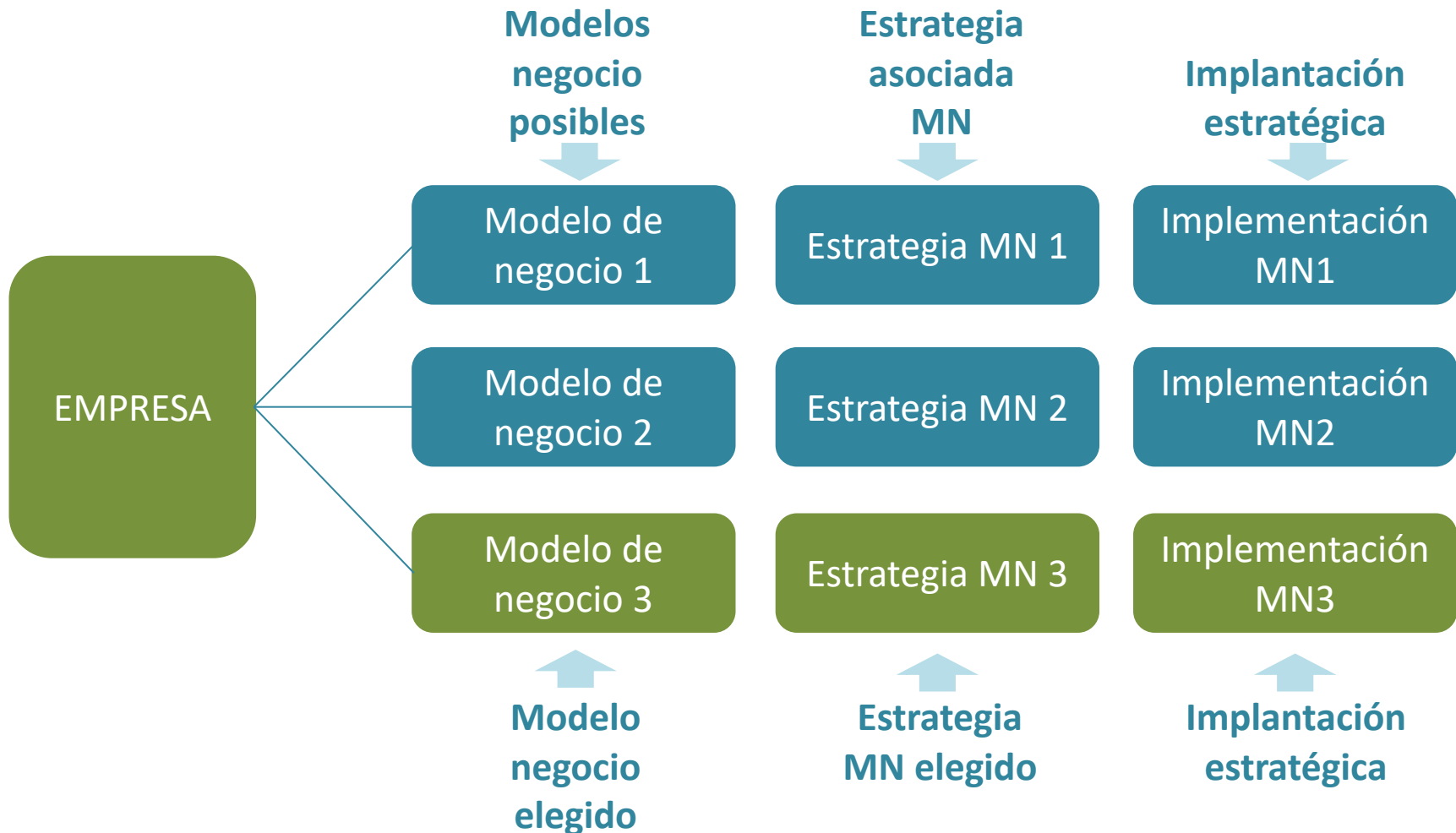
Modelo de negocio

El modelo de negocio es la **representación de los mecanismos** por los que una **empresa crea valor para sus clientes** y lo **distribuye entre sus stakeholders** al tiempo que es capaz de **capturar parte de ese valor** para si misma
(Baden-Fuller, MacMillan, Demil and Lecocq, 2010; Teece, 2010)

Sirve para

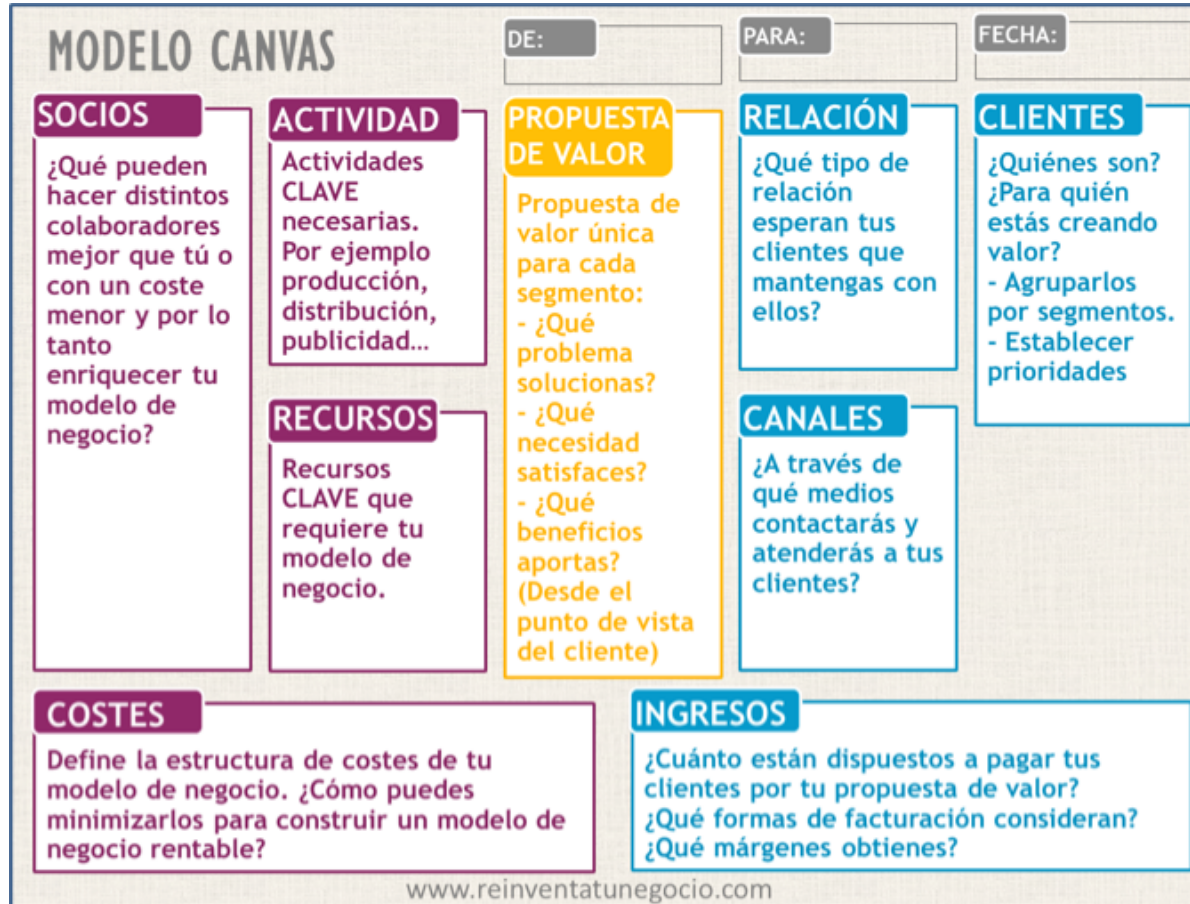
- **Facilitar la comprensión del negocio**
- **Potenciar la generación de valor**
- **Explorar aspectos inesperados que tengan potencial para mejorar la generación, distribución y/o captación de valor**

EC y Modelo de negocio



Adaptado: Casadesus-Masanell y Ricart, 2010. From Strategy to Business Models and onto Tactics

Herramientas para el análisis de los Modelos de negocio



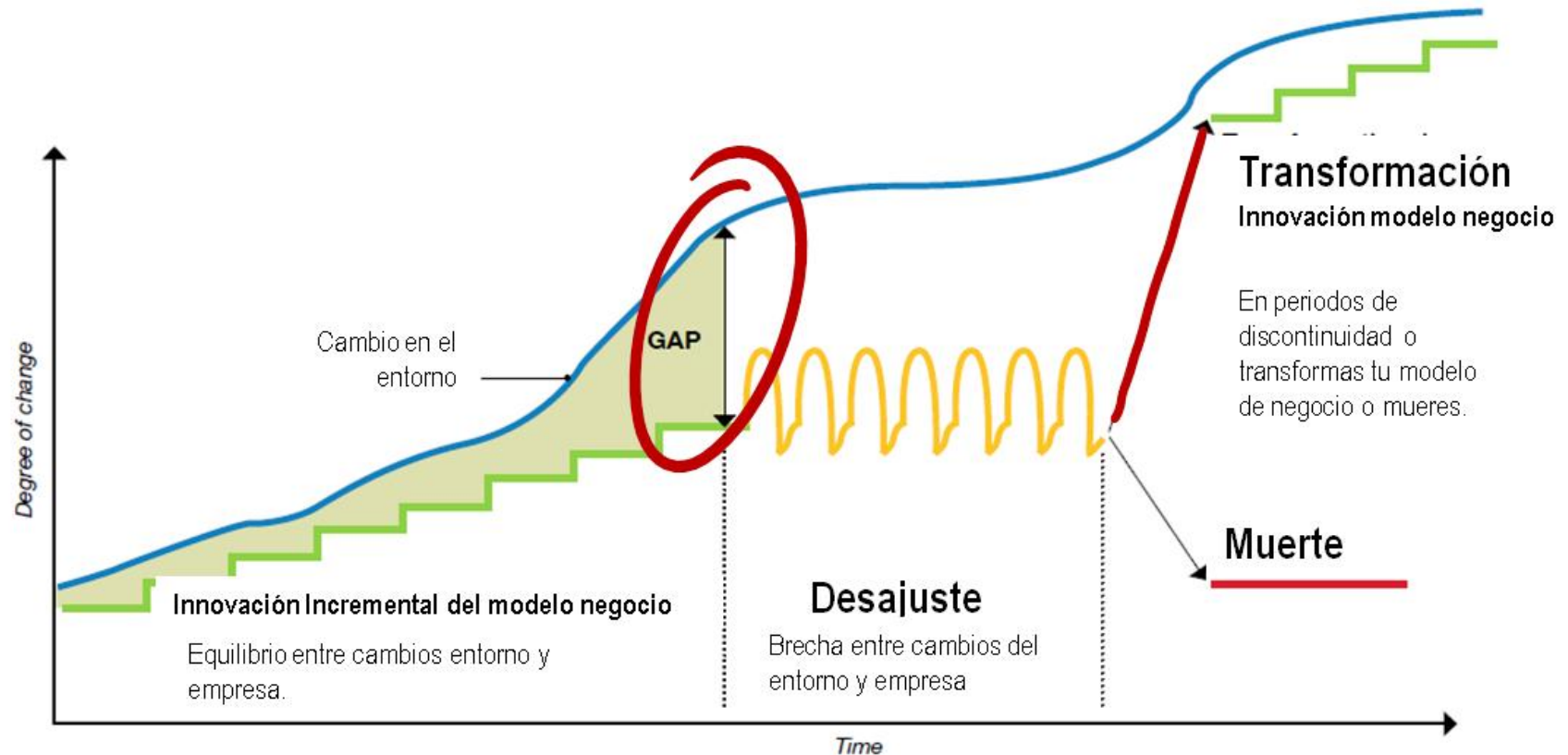
Basado en Osterwalder y Pigneur (2010)

Tipos de Modelos de negocio

	CUSTOMER SENSING	CUSTOMER ENGAGEMENT	MONETIZATION	VALUE CHAIN AND LINKAGES
	Are users paying? If not who are the other customers?	'Taxi' or 'Bus'	When and how is money raised?	Integrated or hierarchy or networked
Fast food chain – franchised BM	<i>Simple Business Model (BM)</i> Consumer pays	<i>Bus</i> Scale based	<i>Complementary assets</i> Franchisee collects money from consumer and passes on fee	Highly tiered system of suppliers and franchises, who are linked hierarchically
Boutique strategy consultant BM	<i>Simple BM</i> Customer pays	<i>Taxi</i> Bespoke projects	<i>Value pricing</i> Often priced on the basis of fee plus share of the value created	Almost all value is delivered by the firm, Little outsourcing, a network relationship with client
Newspaper (1990s) BM	<i>Two-sided BM</i> Readers pay per copy, but advertisers contribute bulk of revenues	<i>Bus</i> Readers and advertisers are given bus service	<i>Simple pricing</i> Everyone pays close to point of use	Content and production are typically hierarchival but sometimes networked
Search engine (Google) BM	<i>Two-sided BM</i> Free for users, but advertisers pay	<i>Bus</i> for users <i>Taxi</i> for advertisers	<i>Value pricing</i> Advertisers pay after service is delivered	Complex tightly controlled network linkages

Fuente: Baden-Fuller & Mangematin , 2013

Innovación del Modelo de negocio



Source: Adapted from Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, *Exploring Corporate Strategy*, 7th Edition © 2005 Prentice Hall, Pearson Education Limited.

Innovación del Modelo de negocio

1 Producto o servicio en el mercado

Proceso inicia con propuesta actual

2 Innovación en el modelo de negocio

Se definen nuevas e innovadoras formas para crear y generar valor

3 Salida al mercado

La innovación en el producto + la innovación en el modelo de negocio genera mayores posibilidades de éxito

4 Ajustes






El nuevo modelo de negocio exige ajustes en el producto y promueve innovación en el mismo

Retroalimentación del mercado

Fuente: <http://axeleratum.com/2012/innovacion-en-modelos-de-negocio-grafico-y-desarrollo/>

Innovación del Modelo de negocio

Figure 1. The business model sophistication framework

Revenues from secondary business only			s8
Hybrid revenue model			s7
Revenues from main business only	S0 = traditional business model		s6
	Costs covered by firm only	Hybrid cost model	Costs covered by partners only

Fuente: P. Kesting y F. Günzel-Jensen, 2015

Claves para la Innovación del Modelo de negocio



Fuente: adaptado de Ahtengen, Melin y Naldi, 2013

EC y emprendimiento corporativo

Emprendimiento corporativo o intraemprendimiento

“El emprendimiento corporativo es el proceso mediante el cual un individuo o un grupo de personas, **en asociación con una organización ya existente**, crean una **nueva organización** o instigan la **renovación estratégica** o la **innovación** dentro de dicha organización”
(Sharma & Chrisman, 1999)

Emprendimiento Corporativo (Corporate Entrepreneurship)

Creación de nuevos negocios corporativos
(Corporate Venturing)

- * Creación de negocios interna
- * Creación de negocios cooperativa
- * Creación de negocios externa

Emprendimiento Estratégico
(Strategic Entrepreneurship)

- * Renovación Estratégica
- * Regeneración sostenida
- * Redefinición del campo de actividad
- * Rejuvenecimiento organizativo
- * Renovación del modelo de negocio

← INNOVACIÓN →

Fuente: adaptado de Kuratko y Audretsch, 2013

¿Porqué es importante el Emprendimiento corporativo?

1 Procesos de cambio acelerado

Dejan obsoletos a gran velocidad productos, procesos y ventajas competitivas al tiempo que aparecen nuevas condiciones y desafíos (cambio climático, cambio social, cambio tecnológico...)

2 Globalización

Acaba con las fronteras y los mercados locales

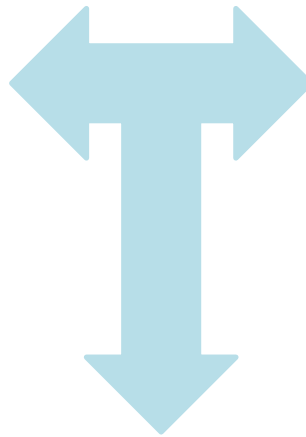
3 Tamaño empresarial

Las empresas medianas y grandes son las grandes generadoras de empleo y de riqueza y competitividad de los países

EMPRENDEDOR INDIVIDUAL vs. EMPRENDEDOR CORPORATIVO

Arriesga su capital y su
carrera

Libertad para actuar con
autonomía



No arriesga su capital, cuenta
con el apoyo de su organización

Sujeto a las normas de la
organización

Asunción de riesgo y autonomía son
las grandes diferencias

Desafíos del emprendimiento corporativo

FACTORES ORGANIZACIONALES

- Apoyo y liderazgo de la alta dirección
- Resistencias y facilitadores del cambio organizativo
- Libertad y autonomía en el trabajo
- Disponibilidad de tiempo y recursos
- Recompensas basadas en el rendimiento

FACTORES INDIVIDUALES

- Resistencia al cambio y tolerancia al riesgo
- Deseo de autonomía
- Necesidad de logro
- Orientación al objetivo
- Locus de control interno

Fuente: Hornsby, Naffziger, Kuratko y Montagna, 1993

Empresas emprendedoras *(Fuente: Miller, 1983; Lumpkin y Dess, 1996)*

Orientación a la innovación

O tendencia a apoyar e implementar nuevas ideas y a experimentar buscando nuevos productos, servicios o procesos tecnológicos

Proactividad

O anticipación de las necesidades futuras mediante la búsqueda de nuevas oportunidades (nuevos desarrollos de productos, mercados, etc.)

Orientación al riesgo

O predisposición a comprometer recursos significativos en la persecución de oportunidades con posibilidad de fracaso

Y además...

Autonomía o acción independiente de un individuo o de un equipo para generar, desarrollar e implantar una idea o visión

Agresividad competitiva o capacidad de ser un competidor decisivo, actuando con fuerza para asegurar o mejorar su posición en el mercado

Empresas emprendedoras Pero diferentes modelos

What Do We Know About Private Family Firms? *(Carney et al., 2013)*

- Las empresas familiares privadas son agentes económicos conservadores con un perfil estratégico de menor riesgo.
- pero..... Son capaces de generar resultados similares que las empresas no familiares que tienen estrategias más arriesgadas y agresivas
- Esto sugiere que deben poseer “mecanismos de compensación” que les permiten compensar ese perfil más conservador.

Fuente: Carney et al., 2013

Empresas emprendedoras Pero diferentes modelos

What Do We Know About Private Family Firms? (Carney et al., 2013)

- **Equifinalidad estratégica:**
No hay una manera mejor o única de hacer las cosas bien
- Las empresas familiares privadas son agentes económicos conservadores con un perfil estratégico, a menudo menor riesgo. pero.... Son capaces de generar resultados similares que las empresas no familiares que utilizan estrategias más arriesgadas y agresivas
- Esto sugiere que pueden poseer “mecanismos de compensación” que les permiten compensar ese perfil más conservador.

Fuente: Carney et al., 2013