

# Estrategia Corporativa de la Empresa

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



**M<sup>a</sup> 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)

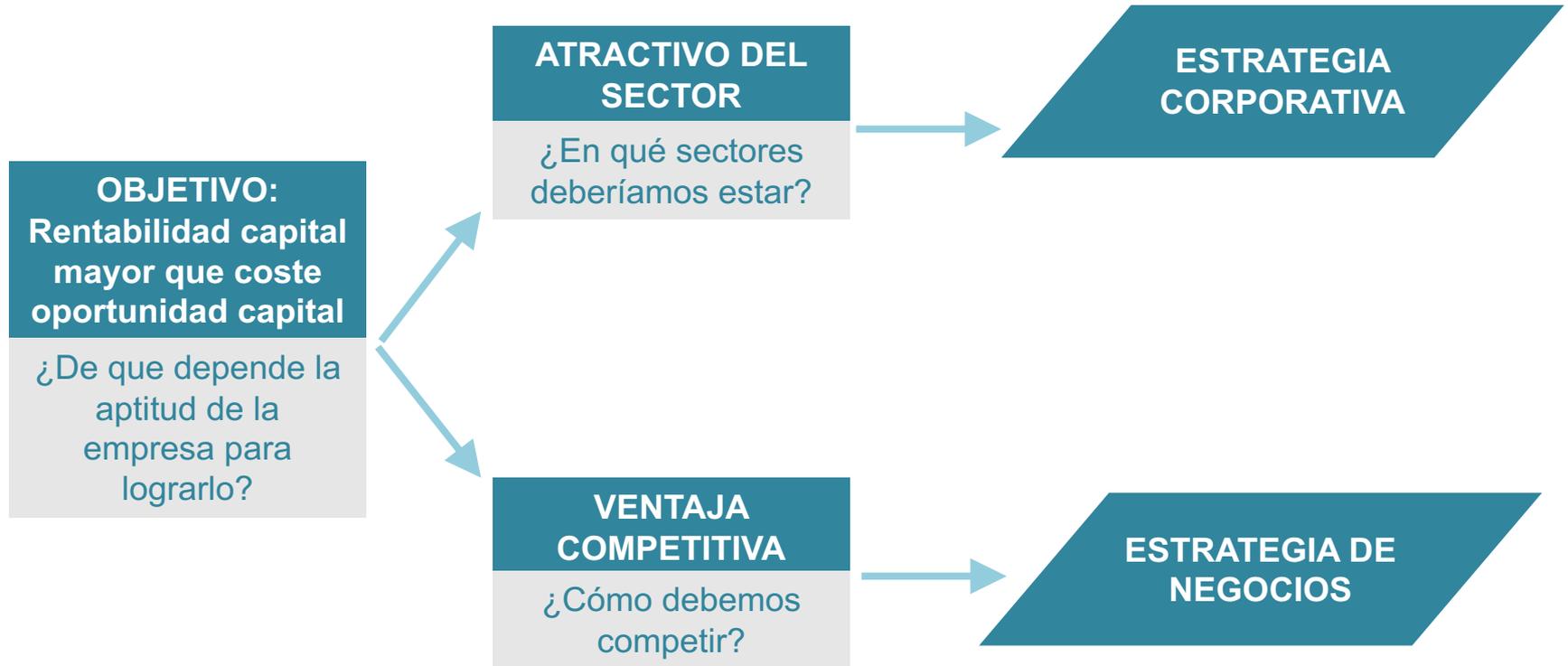
## Actividades directivas para formular e implantar estrategia

*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

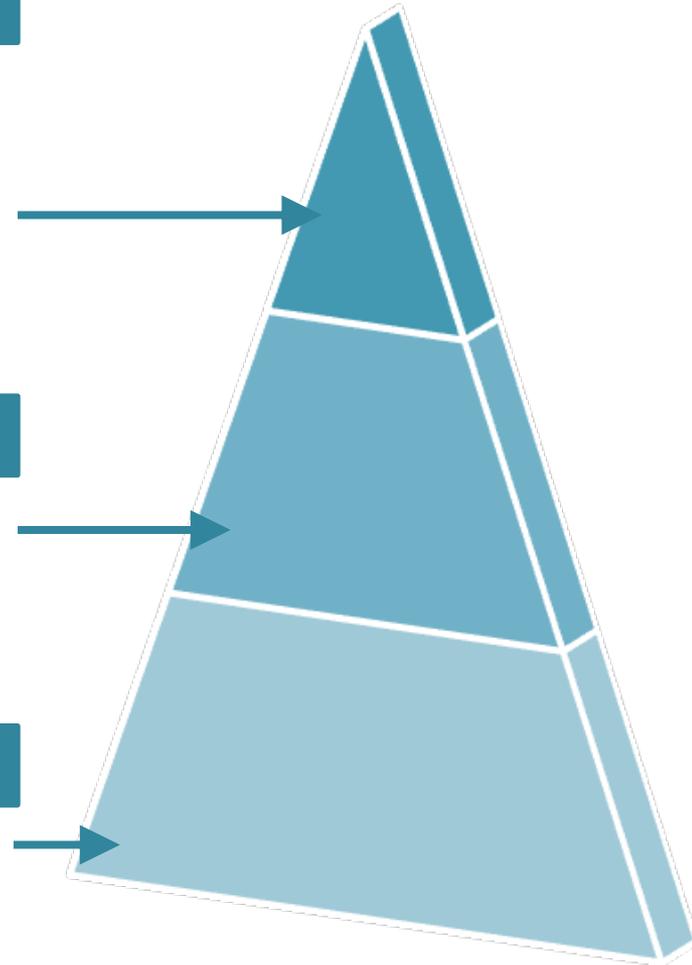
- En qué **actividades o sectores** está la empresa y cuál es la combinación más adecuada
  - Incluye **decisiones sobre:** integración vertical, expansión, diversificación, asignación de recursos, desinversión y gobierno corporativo

### ESTRATEGIA DE NEGOCIO

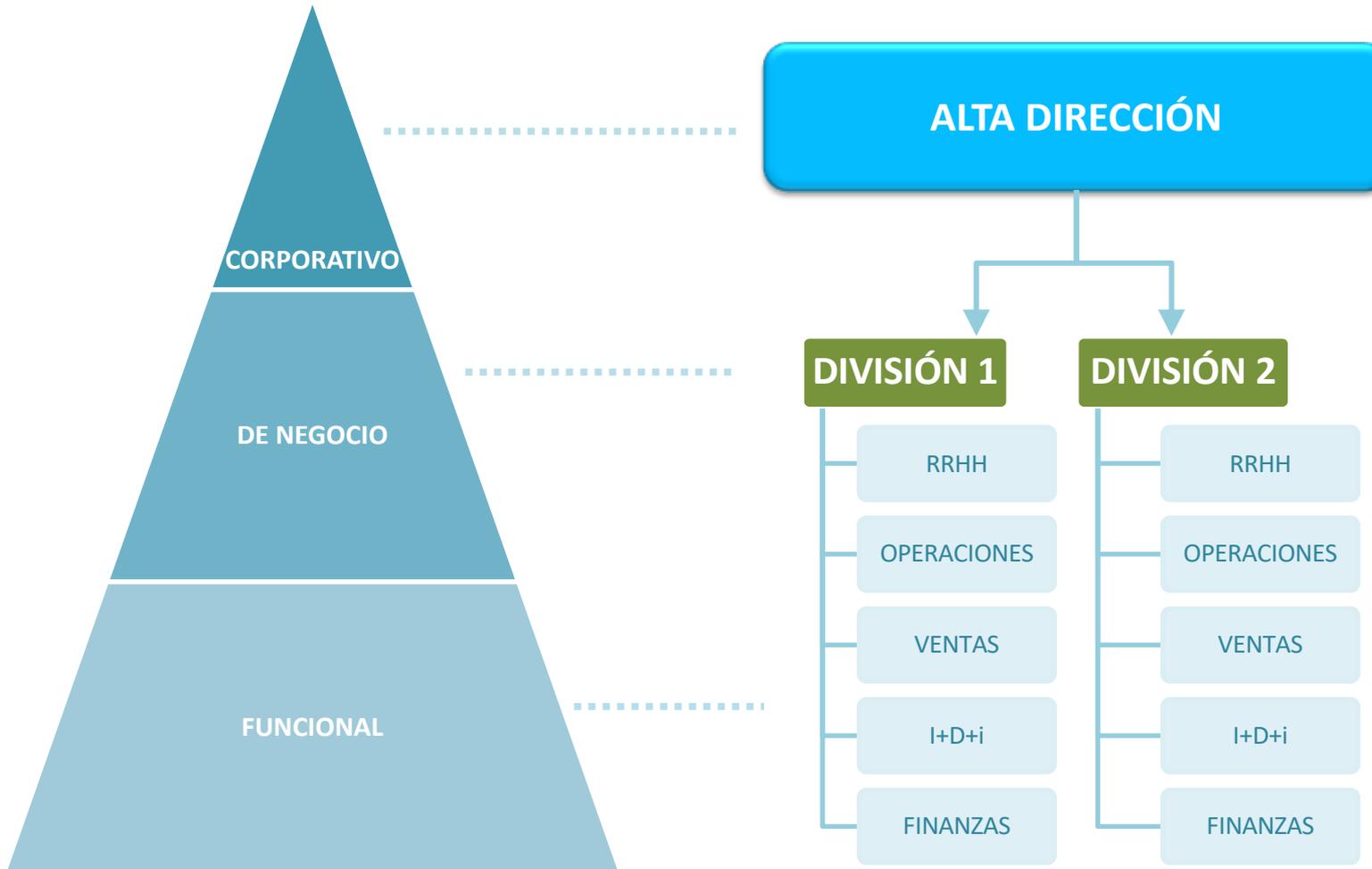
- Cómo **compite** la empresa en los diferentes sectores
  - Incluye **decisiones sobre:** estrategia competitiva sostenible (diferenciación, liderazgo en costes, híbrida)

### 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](http://www.oecd.org)

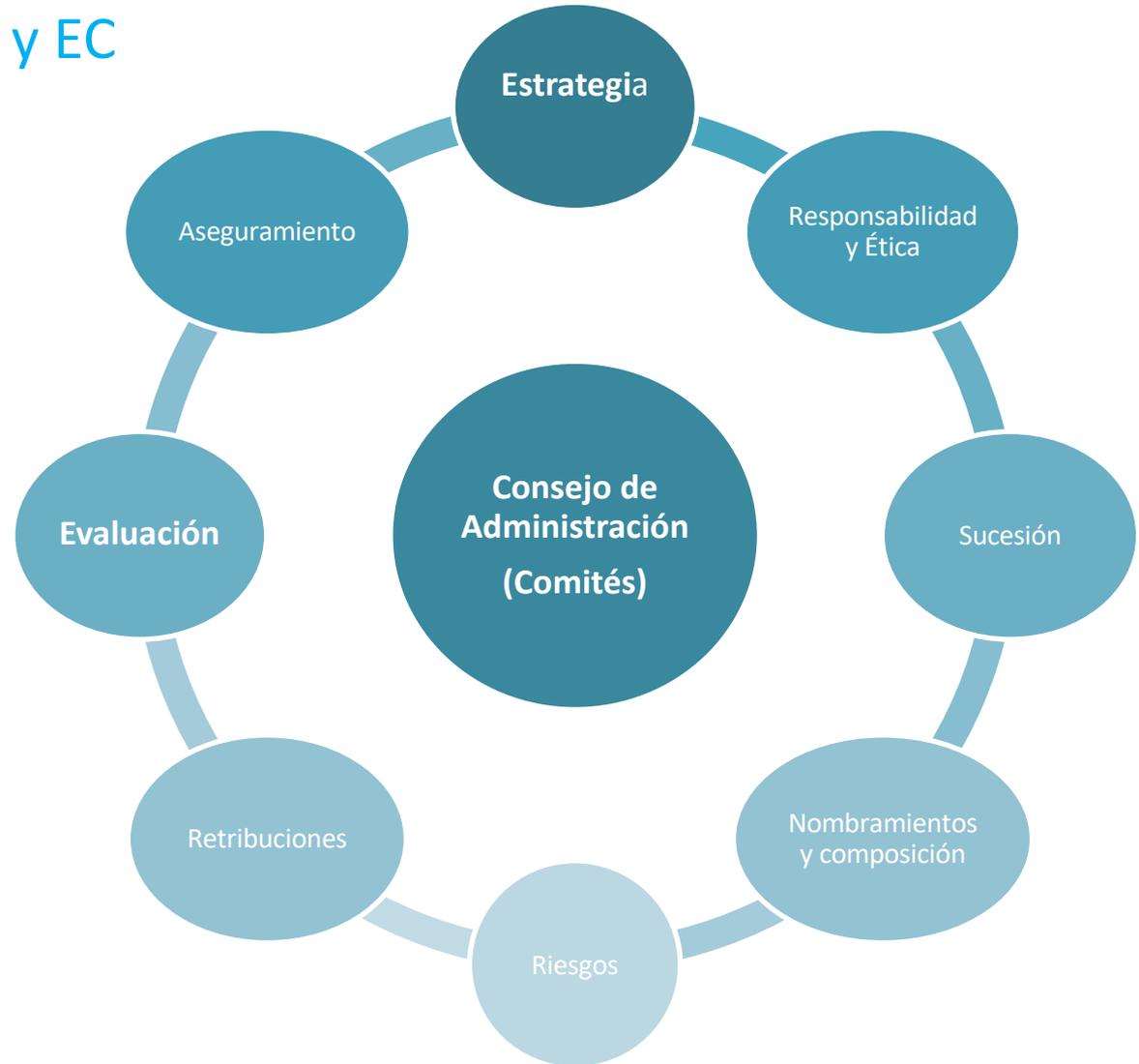
*“El gobierno corporativo es el conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa. En concreto, establece las relaciones entre la junta directiva, el consejo de administración, los accionistas y el resto de partes interesadas, 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](http://www2.deloitte.com)

## Gobierno corporativo y EC



## Gobierno corporativo y EC



# EC y modelo de negocio

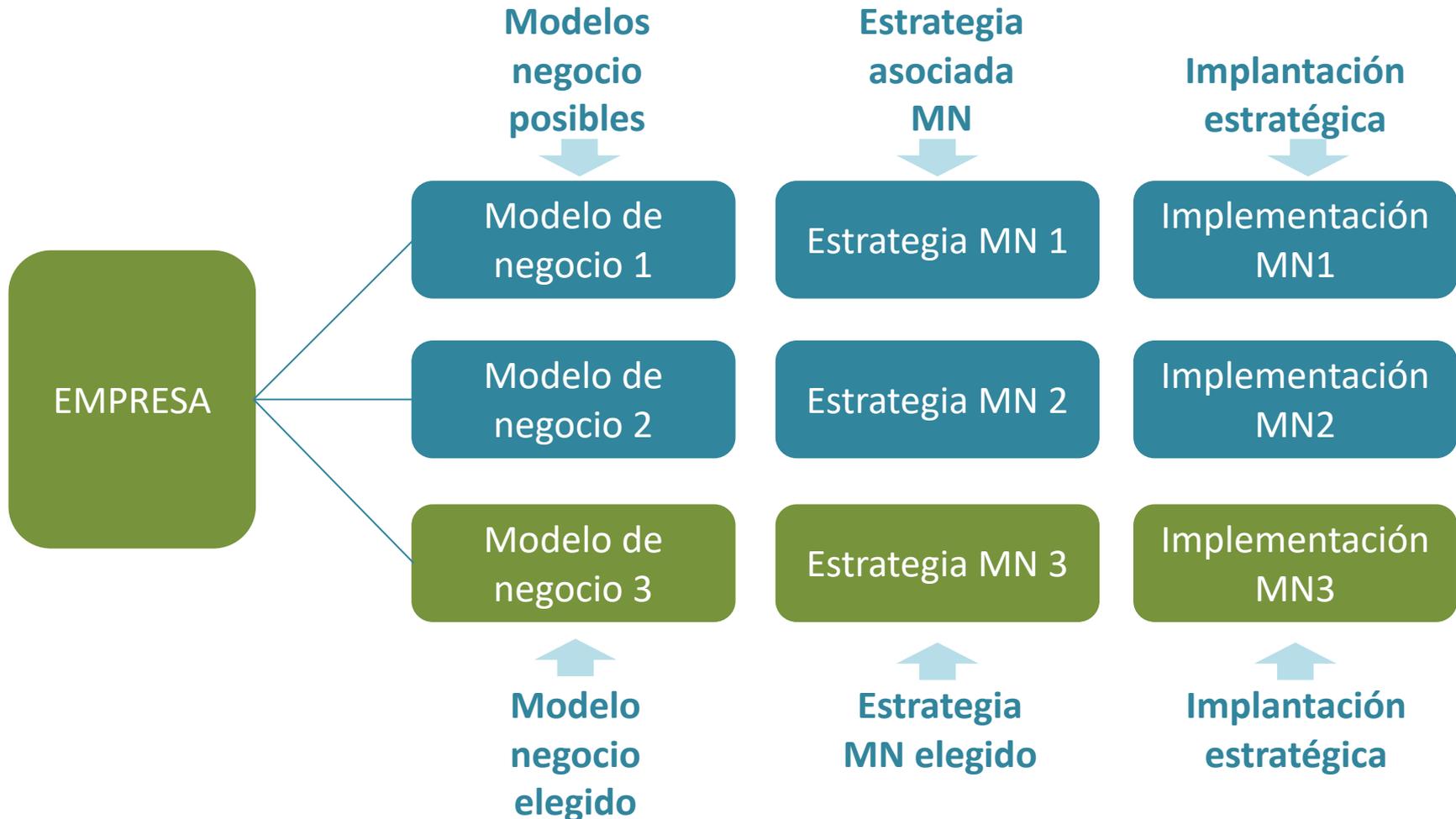
## Modelo de negocio

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

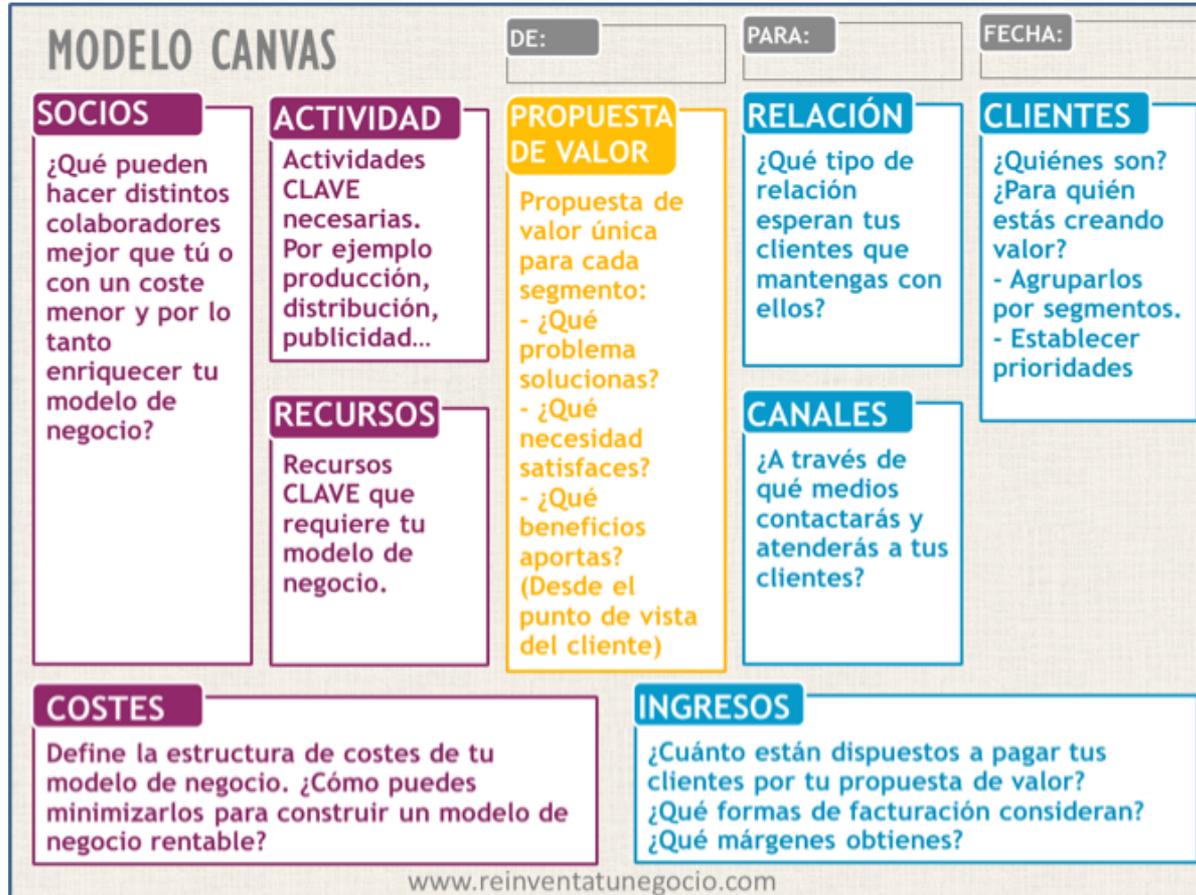
- **Facilitar la comprensión del negocio**
- **Potenciar la generación de valor**
- **Explorar aspectos inesperados que tengan potencial para mejorar la generación, distribución y/o captación de valor**

## 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



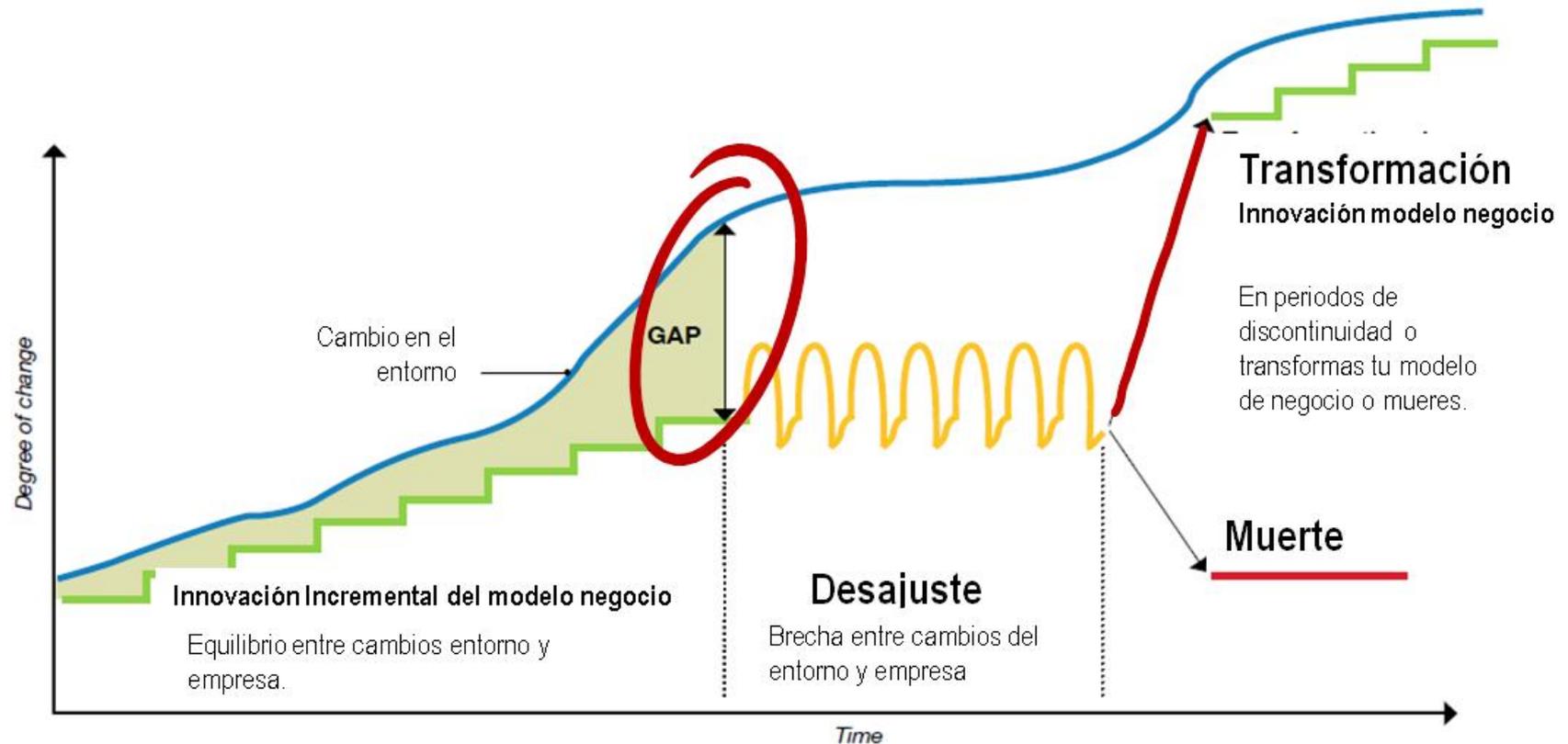
Basado en Osterwalder y Pigneur (2010)

## 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
<b>Fast food chain – franchised BM</b>	<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
<b>Boutique strategy consultant BM</b>	<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
<b>Newspaper (1990s) BM</b>	<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
<b>Search engine (Google) BM</b>	<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*

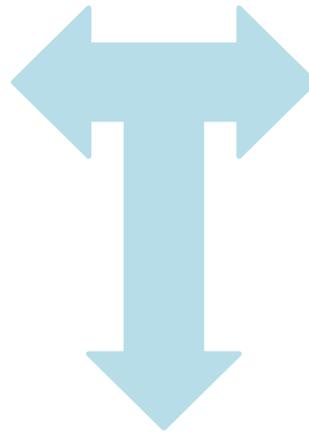
### 3 Tamaño empresarial

*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