

¿Qué es Exactamente el Concepto de Estrategia Corporativa?

En dirección estratégica, existe un elevado consenso sobre la necesidad de definir la estrategia a tres niveles: la estrategia corporativa, la estrategia competitiva y la estrategia operativa.

La estrategia corporativa es aquella que está relacionada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios y otros interesados (*stakeholders*) en la organización. Conceptos tales como la definición de los tipos de negocios, la cobertura geográfica, la tipología de productos o servicios a ofertar se suelen incluir en el nivel corporativo de la estrategia.

En esencia, la estrategia corporativa da respuesta a las preguntas: ¿en qué negocios debemos estar? y ¿Cómo vamos a gestionarlos?

Así, la definición del negocio es un concepto clave a la hora de establecer la estrategia corporativa de una compañía. A la hora de definir un negocio, el enfoque de *marketing* sugiere que es más eficaz para la empresa definir su campo de actividad en relación con la función, necesidad satisfecha o beneficios producidos por el producto, que en relación con el producto tangible que comercializamos para satisfacer esa necesidad. Es de esta manera como lo percibe el comprador, tanto si se trata de consumidor final como de un cliente empresarial.

En general, la definición de un negocio se suele sustentar en las siguientes tres dimensiones:

- El servicio o la función base aportada por el producto al cliente (qué).
- Las tecnologías existentes, susceptibles de producir la función para el cliente (cómo).
- Los diferentes grupos de compradores que forman parte del mercado objetivo de nuestra empresa (a quién).

Por ejemplo, una matriz que estableciera la línea de actividad, familia de productos, segmentos de clientela, porcentaje de venta de cada familia, ámbito geográfico y canales de distribución sería una matriz adecuada para definir, de forma correcta, la

estrategia corporativa de una empresa.

Dentro de la estrategia corporativa, ocupa un lugar especial la consideración de la estrategia de cartera (que suele aplicarse en mayor medida a grupos de empresas y compañías internacionales), que trata de dar una respuesta adecuada a las actividades y la priorización de las mismas en la empresa. En el ámbito de la dirección estratégica, se utilizan diversas herramientas analíticas para dar una respuesta adecuada a la estrategia de cartera. Entre estas herramientas, podemos destacar las siguientes:

- La matriz de posición competitiva de McKinsey-General Electric, que es una herramienta para el diagnóstico de la posición competitiva de una empresa y que maneja dos variables para su construcción: el atractivo del mercado al que nos dirigimos y la posición en la que nos encontramos frente a nuestros competidores en dicho mercado.
- La matriz de crecimiento-participación de The Boston Consulting Group, que es una herramienta para el análisis de una empresa diversificada y tratarla como un portfolio de negocios. Esta herramienta aporta un marco de referen-

cia para categorizar los diferentes negocios de una empresa y determinar sus implicaciones en cuanto a la adecuada asignación de recursos.

Esta matriz se basa en dos dimensiones principales: el índice de crecimiento de la industria, que indica la tasa de crecimiento anual del mercado de la industria a la que pertenece la empresa; y la participación relativa en el mercado, que se refiere a la participación en el mercado del negocio (unidad estratégica de negocio) con relación a su

competidor más importante y pretende medir dos aspectos: la posición competitiva de cada unidad estratégica de negocio dentro de la industria y el flujo neto de efectivo necesario para operar en dicha unidad estratégica de negocio.

- La matriz de crecimiento de Ansoff, que es una poderosa herramienta para estudiar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa y que responde al binomio producto-mercado en función de su actualidad y de su novedad, para desembocar en una opción estratégica de expansión o diversificación, según los casos, dando lugar a tres tipos de estrategia: estrategia de penetración (mercados actuales y productos actuales), estrategia de desarrollo de nuevos productos o mercados (mercados actuales y productos nuevos, y mercados nuevos y productos actuales) y estrategia de diversificación (mercados nuevos y productos nuevos).



Artemio Milla Gutiérrez
Socio-Director
amilla@altair consultores.com