

Estrategia Corporativa...Madre de todas las Estrategias Competitivas

Los holdings que se contentan con participar en los directorios de sus filiales y oír respecto a los resultados de éstas, deben re-conceptualizarse como Centros Corporativos capaces de agregar valor a cada unidad de negocios.

Existe el mito de que la diversificación conduce al fracaso, pero los estudios más recientes demuestran que ésta puede, y debe ser rentable y que existe un cierto nivel óptimo para cada empresa, siempre y cuando se cumplan ciertas condiciones, que Michael Porter resume en 3 puntos:

Atractivo: Que el sector al cual entremos tenga una estructura industrial que haga atractivo al negocio por sí mismo.

Costo de Entrada: Que el costo de ingresar al mismo vía desarrollo interno o adquisición, no sobrepase el valor presente de todos los ingresos del nuevo negocio (para evitar cambiar dinero seguro por otro incierto).

Valor Agregado: Que la diversificación se base en recursos y capacidades estratégicas que contribuyan efectivamente al nuevo negocio.

Cuando se analizan estrategias a nivel de un holding debe considerarse que se conjugan 4 elementos básicos: (ver cuadro 1)

- una *Visión Corporativa* respecto al ámbito de negocios en el cual participar y la forma de administrar –y agregar valor- a dichos negocios.
- Un conjunto de *Recursos Estratégicos* (activos, marcas, relaciones, destrezas, know how) orientado a darle valor a los negocios del holding.
- Un *Portafolio de Negocios* que puede o no, estar directa o indirectamente relacionados entre sí, y que desarrollan sus propias estrategias competitivas en los mercados en que participan.
- Un *Modelo de Negocios* que apunta a desarrollar y apalancar efectivamente dichos recursos y a gobernar dichos negocios.

Pirámide de Estrategia Corporativa



Gonzalo Jiménez S.

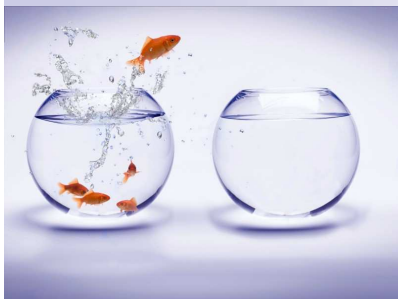
Presidente Ejecutivo
Proteus Management Consulting.

Director Centro de Empresas
Familiares Albert von Appen.

MBA Ecole des et Chaussés (Francia).
Luksic-Rockefeller Scholar en Harvard.

Economista y Master en Finanzas,
Universidad de Chile.

Prácticas Corporativas



Al momento de definir la estrategia corporativa existen 4 opciones básicas:

1. **Gestión del portafolio:** esta estrategia sólo crea valor si el holding es realmente activo y aporta conocimientos y experiencias relevantes y significativas. Es la estrategia más común, pero la práctica muestra que mayormente sólo constituye una participación pasiva, sin aportes efectivos a la dirección o control de las empresas del portafolio; incluso puede ser peor si el holding no conoce a fondo el negocio de sus participadas, ni lo entiende. En este tipo de situaciones, el menor de los males es cuando el controlador se limita a una “no destrucción de valor” dejando que las filiales se manejen autónomamente y sin interferencias “corporativas”, en ese caso se esperaría que al menos no se le cargaran excesivos “gastos generales del holding” a las empresas controladas.
2. **Reestructuración de las empresas del portafolio:** esta estrategia es indicada si se cumplen una o las dos condiciones siguientes: cuando las empresas del grupo están en dificultades, por lo que el holding se ve obligado a intervenirlas para realizar un viraje o un reposicionamiento de las mismas; o cuando la estrategia corporativa se basa en capacidades de reestructuración que pueden ser aplicadas en forma sistemática a empresas con potencial de mejoría o desarrollo. Esta ha sido el caso del fondo de capital privado Southern Cross en sus adquisiciones de Telex y de la Polar.
3. **Transferencia de Habilidades:** esta estrategia corporativa resulta apropiada cuando existen tales destrezas y éstas resultan relevantes y valiosas para las empresas del portafolio; Estas habilidades se traspasan efectivamente rotando personal, adoptando traspasos de buenas prácticas y/o constituyendo servicios centrales dentro del Centro Corporativo. Debe tenerse en cuenta que las cadenas de valor de las empresas difieren y que a menudo lo que crea valor en un negocio es inocuo o inicuo en otro.
4. **Actividades Compartidas:** esta es una estrategia que puede ser tremendamente valiosa si las actividades compartidas son bien recibidas, agregan valor y son efectivamente aprovechadas por las empresas que las reciben. Ejemplos son fuerzas de ventas comunes para aprovechar un único punto de contacto con los clientes o los canales, áreas de marketing o producción, entre otras.

Existen distintas formas y estilos en que los centros corporativos influyen en la organización, pero el elemento clave es el mayor o menor grado de intervención del holding en la planificación y en el control de las unidades de negocios que componen el portafolio

Conocimiento: la tela clave de los Spiderman Corporativos

Existen distintas formas y estilos en que los centros corporativos buscan influir en el quehacer diario de la organización, pero el elemento clave a observar es el mayor o menor grado de intervención del holding en la planificación y en el control de las unidades de negocios que componen el portafolio. La calidad de estos aportes depende del conocimiento de los negocios por parte del Centro, y de la similitud estratégica entre las diversas líneas de negocios.

Los Centros Corporativos, deben tejer sus telarañas alrededor y dentro de las empresas, manejando los hilos del poder y la influencia para aportarle valor a cada unidad de negocios.