

Fundamentos de Estrategia Empresarial

Tema 2. Análisis primario



María Obeso Becerra
José María Díaz Rubin
M^a Concepción López Fernández

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

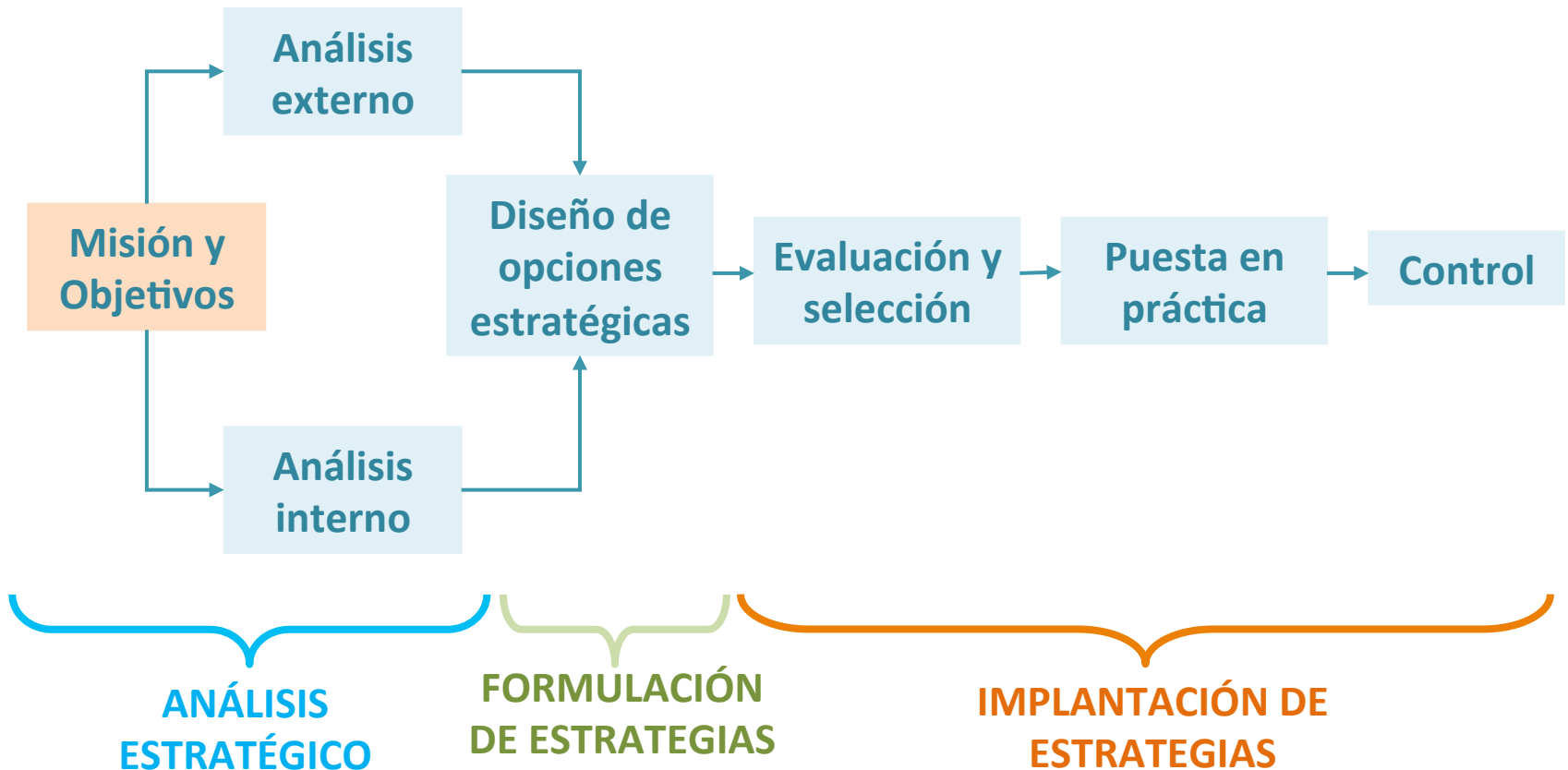
2.1. Misión

2.2. Campo de actividad

2.3. UENs

2.4. Objetivos empresariales

Fases del proceso de Dirección Estratégica



Misión

Misión

Representa la identidad y personalidad de la empresa:

¿Cuál es la esencia de nuestro negocio y cuál queremos que sea?

Barlett
(1988)

Define misión como un conjunto de variables:

- La **definición del producto** que ofrece la empresa
- La **necesidad del consumidor** que se pretende cubrir
- La **definición del mercado** o ámbito de actividad
- La **tecnología** sobre la que se basa el sistema de producción o prestación del servicio
- La **competencia distintiva** de la empresa o su activo

Misión

*Una **misión amplia** puede producir una **desorientación** sobre lo que se definió como fundamental*

*Una **misión estrecha** puede **limitar** las posibilidades de desarrollo de la empresa*

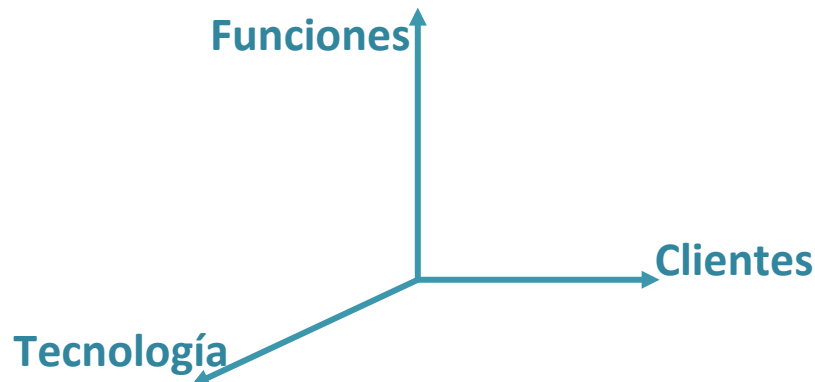
Campo de actividad

Campo de actividad

Conjunto de productos y mercados en los que quiere competir la empresa

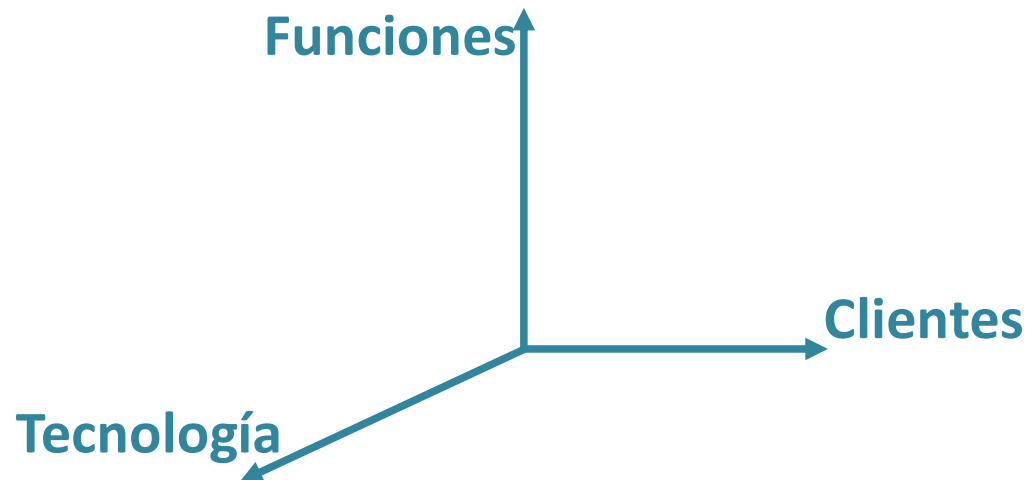
Modelo de Abell (1980)

Funciones de los clientes que se cubren, grupos de **clientes** a los que sirve y **tecnologías** utilizadas para hacerlo



Campo de actividad

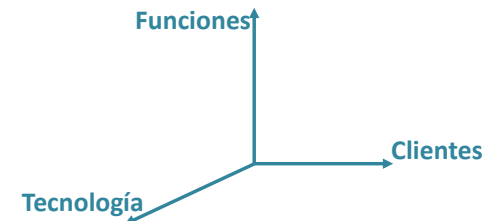
- ◆ Suele **incluirse en la misión** porque recoge su identidad
- ◆ Está a **nivel estratégico** porque afecta a toda la empresa y a su futuro



Campo de actividad

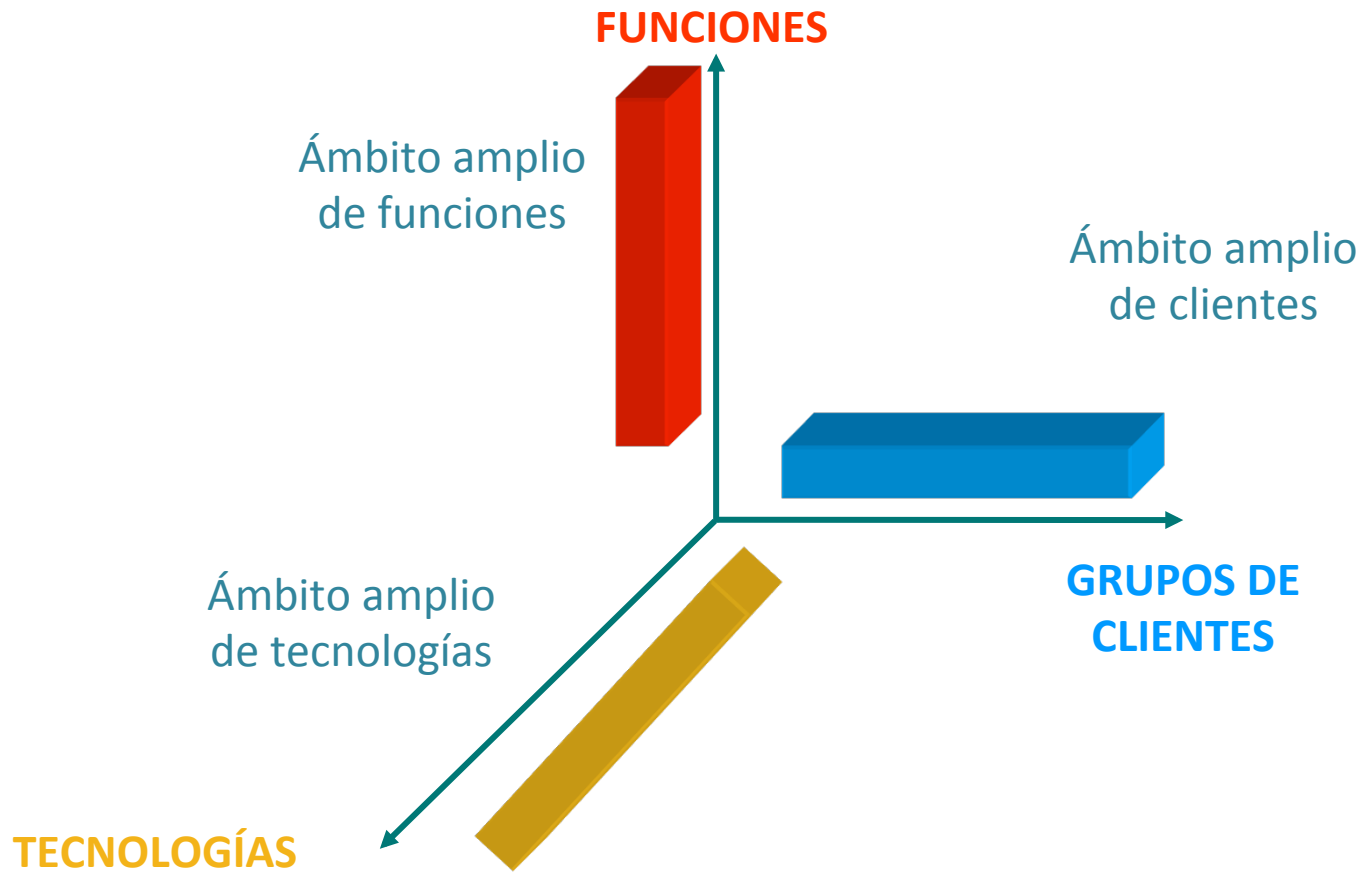
Variables para la definición:

- **Ámbito:** número de funciones, grupo de clientes o tecnologías de la empresa
Un ámbito estrecho (o enfocado) significa que una empresa cubre únicamente una función, llega a un grupo de clientes o utiliza una sola tecnología
Un ámbito amplio implica cubrir varias funciones, llegar a varios grupos de clientes o utilizar varias tecnologías
- **Diferenciación entre segmentos**
- **Diferenciación entre competidores**



Campo de actividad

Variables para la definición: ámbito



Campo de actividad

Variables para la definición:

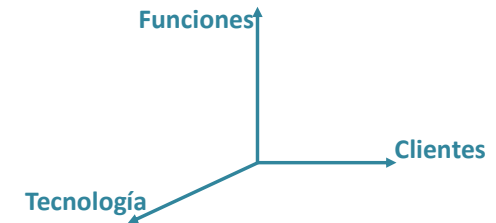
- **Ámbito**

- **Diferenciación entre segmentos:** grado en el que la empresa trata de forma diferente a los segmentos de clientes

Es una respuesta a las necesidades de los consumidores (DEMANDA)

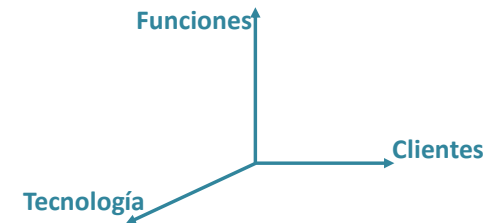
- **Diferenciación entre competidores:** grado en el que la empresa diferencia su oferta con respecto a sus competidores (OFERTA)

La forma en la que la empresa defina y combine las 3 variables anteriores, determinará el campo de actividad.



Campo de actividad

Estrategias



ESTRATEGIA DE ENFOQUE

- Centrarse en una función, grupo de clientes o tecnología concreta
- Ámbito estrecho (pocos segmentos) y diferenciación respecto a los competidores
- Beneficios de la especialización: adecuación producto-consumidor

ESTRATEGIA INDIFERENCIADA

- Eficiencia por estandarización
- Economías de escala y/o efecto experiencia

ESTRATEGIA DIFERENCIADA

- Ámbito amplio y diferenciación en una o las 3 dimensiones
- Adaptación a los segmentos

Unidades Estratégicas de Negocio

Unidades Estratégicas de Negocio (UENs)

La empresa es un conjunto de varias UENs con oportunidades de rentabilidad y crecimiento diferentes

•Objetivos:

- 1º) Identificar los **factores clave** para alcanzar el éxito en cada una de las actividades diferenciadas
- 2º) Establecer las **similitudes y diferencias** internas o externas que puedan aparecer entre los distintos negocios

Las UENs se identifican en tres dimensiones: clientes, tecnologías y funciones

Objetivos empresariales

Objetivos empresariales

El objetivo fundamental de la empresa es la
MAXIMIZACIÓN DEL BENEFICIO

¿Beneficio contable...
[ingresos - gastos]



...o beneficio económico?
[Diferencia del valor de
mercado de los fondos propios
entre dos periodos]

Maximizar el **VALOR DE LA EMPRESA**, es decir, el valor de los fondos propios

Problema: puede haber divergencia de intereses entre la propiedad y el control