

# *Planeamiento y control presupuestario*



---

## Desarrollo de clases Objetivos y Estrategias

1° Cuatrimestre 2009

# LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

**KARLOF:** INCLUYE METAS

RESULTADO CONCRETO DE LAS VISIONES Y NIVELES DE AMBICION, Y LOS CRITERIOS CONQUE SE EVALUARA EL EXITO DE LA ESTRATEGIA.

- DEBEN EXPRESARSE EN TERMINOS QUE INSPIREN ENTUSIASMO.
- DEBEN EXPLICAR LAS VISIONES, LOS NIVELES DE AMBICION Y LAS METAS.
- DEBEN ELEVAR EL NIVEL DE DESEMPEÑO INVOLUCRANDO A LA GENTE.

METAS | ECONOMICAS ( TEMA ENTUSIASMO)

|

| CUANTITATIVAS | PARTICIPACION EN EL MERCADO

|

| | VOLUMEN DE VENTAS

|

| CUALITATIVAS | CALIDAD PERCIBIDA POR EL CLIENTE

# LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

## SALLENAVE:

OBJETIVOS | CUANTITATIVOS | SUPERVIVENCIA  
| | TRES BASICOS | CRECIMIENTO  
| CUALITATIVOS | UTILIDADES  
| |  
| | OTROS (PARTICIPACION DE LOS GERENTES)

METAS | SOLO CUANTITATIVAS / DETERMINADAS POR LOS GERENTES

COMPONENTES DE UN OBJETIVO | ATRIBUTO (DIMENSION QUE LO DEFINE)  
| ESCALA DE MEDIDA (FORMA DE MEDIRLO)  
| NORMA O UMBRAL (MINIMO ALCANZABLE)  
| HORIZONTE TEMPORAL (TIEMPO ASIGNADO)

# LAS ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA

**KARLOF:** TRADUCIR EL PENSAMIENTO EN ACCION CON ALTA EFICIENCIA DE IMPLEMENTACION.

**SALLENAVE:** LUCHA POR LA CAPACIDAD DE COMPETENCIA.

COMPONENTES	OBJETIVOS (COMPONENTES COMPLETOS)
DE LA ESTRATEGIA	PLAN DE ACCION
	PROGRAMAS FUNCIONALES
	RECURSOS REQUERIDOS

# Estrategias de crecimiento

## El modelo de Igor Ansoff

Producto Misión	Presente	Nuevo
Presente	Penetración en el mercado	Desarrollo de nuevos productos
Nuevo	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Fuente: Igor Ansoff, "Strategies for diversification", Harvard Business Review, 1957, citado por Philip Kotler, Dirección de Mercadotecnia, Prentice Hall, 1994.

# Visión

---

Mintzberg define que la visión sirve “como inspiración y también proporciona un sentido de lo que necesita hacerse: una idea orientadora. La visión suele tender más a ser una especie de imagen que un plan completamente articulado (en palabras y en cifras). Esto le permite flexibilidad.”

- La visión debe inspirarnos y guiarnos para que nuestra tarea cotidiana nos acerque al sitio al que queremos llegar.
- Debe reflejar nuestro ideal de empresa.
- Debe ser “compartida” por toda la organización.

# Visión

---

## EJEMPLOS

- 3M: Solucionar de manera innovadora los problemas no resueltos.
- Cargill: Mejorar es estándar de vida de todo el mundo.
- Hewlett Packard: Realizar contribuciones técnicas para la mejora y bienestar de la humanidad.
- Mary Kay Cosmetics: Dar a las mujeres oportunidades ilimitadas.
- Merck: Preservar y mejorar la vida humana.
- Wall-Mart: Dar a la gente común la oportunidad de comprar las mismas cosas que los ricos.
- Walt Disney: Hacer feliz a la gente.

# Misión del negocio

---

- ✓ El alcance del producto
- ✓ El alcance del mercado
- ✓ El alcance geográfico
- ✓ Las competencias únicas



# Formulación y redacción de objetivos

## Los Objetivos deben:

- **Ser operativos**
- **Constituir metas concretas a alcanzar**
- **No ser demasiado numerosos**
- **Abarcar distintas áreas**
- **Estar enmarcados en otros de orden superior**
- **Impactar en los aspectos mas importantes del negocio**
- **Ser capaces de recibir la asignación de recursos**

# Formulación y redacción de objetivos

## I. Orientación para la formulación y redacción de objetivos.

### I. Formulación de Objetivos

#### a) Criterios para la identificación (Complementarios)

Análisis situacional - Fuerzas y debilidades - Oportunidades y amenazas - Areas de resultados clave - Areas de problemas - Revisión de las rutinas de trabajo, a fines de identificación (posibles mejoras, ahorros, etc., Tiempo, Espacio, Dinero, Recursos Humanos) - Deseos de mejoras, Cambios, crecimiento.

#### b) Criterios para la redacción.

Comenzar por sustantivos y no verbos - Mensurables - Deben ser entendibles por otros - Deben poder operativizarse a través de la estructura.

# Formulación y redacción de objetivos

## II. Criterios para la evaluación de Objetivos.

1. ¿Reflejan las fuertes convicciones del ejecutivo y del grupo ?
2. ¿Son expresados tan precisamente como es posible ?
3. ¿Son difíciles pero no imposibles de lograr ?
4. ¿Se establecen en términos de resultados finales mas bien que en términos de actividades, programas o proyectos ?
5. ¿Se establecen en términos positivos ?
6. ¿Están insertos en metas de mas largo plazo ?
7. ¿Se establecen de uno a la vez ?, ¿Se evita combinar varios objetivos en una sola frase ?
8. ¿Se refieren a aspectos importantes que impactan en el éxito de la empresa ?