

Planeamiento y control presupuestario



Desarrollo de clases Objetivos y Estrategias

2° Cuatrimestre 2010

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 ?