

Asignatura


Tema: Objetivos de una Empresa

1

La Empresa

- ✓ Las empresas son sistemas y los sistemas son teleológicos = actúan orientados a la consecución de unos objetivos predeterminados
- ✓ Y además son organizaciones= persiguen la consecución de los objetivos en común. Interesan a todos y pueden estar sometidos a modificaciones o alteraciones

2



 UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
 BARCELONATECH
 Centre de la Imatge i la Tecnologia Multimèdia


Semana 02-05
 Asignatura Empresa
 Tema Empresa consideraciones previas

La Empresa. Planificar

Proyectar un futuro deseado y los medios necesarios para conseguirlo. Sirve para asegurar la consecución de los objetivos.

- *Planificación formal*
- *Planificación informal*

3



 UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
 BARCELONATECH
 Centre de la Imatge i la Tecnologia Multimèdia


Semana 02-05
 Asignatura Empresa
 Tema Empresa consideraciones previas

La Empresa. Planificar

2. El proceso de planificación

- Tomar conciencia de las oportunidades y desafíos
- Fijar los objetivos de la organización
- Consideración de todas las alternativas para conseguir los objetivos
- Desarrollar premisas en las que se basa cada alternativa.
¿qué entendemos por premisa?
- Evaluar y comparar las diferentes alternativas
- Formular planes de apoyo para llevar a cabo la alternativa escogida.
- Presupuestar

4

 UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
BARCELONATECH
Centre de la Imatge i la Tecnologia Multimèdia

Semana 02-05
Asignatura Empresa
Tema Empresa consideraciones previas


LA PLANIFICACIÓN DE LA EMPRESA

3. Ventajas e inconvenientes

a) Ventajas

- 1) Favorece la coordinación de esfuerzos dentro de la empresa.
- 2) Reduce la incertidumbre
- 3) Reduce las actividades ineficientes o redundantes
- 4) Establece objetivos y estándares que facilitan el control

5

 UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
BARCELONATECH
Centre de la Imatge i la Tecnologia Multimèdia

Semana 02-05
Asignatura Empresa
Tema Empresa consideraciones previas

LA PLANIFICACIÓN DE LA EMPRESA

3. Ventajas e inconvenientes

b) Inconvenientes

- 1/ Puede suponer demasiado tiempo y recursos
- 2/ Crear demasiada rigidez
Necesario cierto grado de flexibilidad
- 3/ Dificultad de planificar en un entorno turbulento.
- 4/ Peligro de pérdida de iniciativa y desmotivación

6

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
BARCELONATECH
Centre de la Imatge i la Tecnologia Multimèdia

Semana 02-05
Asignatura Empresa
Tema Empresa consideraciones previas

La Empresa. Planificar

¿Interesa planificar?

Estudios han mostrado que las empresas que planifican de una forma sistemática, obtienen más ingresos y más beneficios.

El aspecto de rigidez y la turbulencia del entorno se contrarresta con la elaboración de planes alternativos, para los diferentes escenarios previsibles.

La creatividad que es necesaria para el éxito de la empresa, no tiene porque ser incompatible con un proceso de planificación bien estructurado.

7


UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
BARCELONATECH
Centre de la Imatge i la Tecnologia Multimèdia

Semana 02-05
Asignatura Empresa
Tema Empresa consideraciones previas

La Empresa. Planificar

Planificar NO es predecir el futuro. Es muy relevante la previsión en tanto que es una de las fuentes más importantes de las premisas de la planificación, se trata de hallar el rumbo más probable de los acontecimientos

8



 UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
 BARCELONATECH
 Centre de la Imatge i la Tecnologia Multimèdia

Semana 02-05
 Assignatura Empresa
 Tema Empresa consideraciones previas


La Empresa. Planificar

Pios de la planificación.

En tanto que intenta preparar el futuro de forma racional:

- ✓ Pio. de metocidad-Análisis de los hechos
- ✓ Pio. de flexibilidad- Debe permitir cierto grado de autocorrección
- ✓ Pio de exactitud-Más exactitud= más recursos utilizados materiales y humanos y eso puede afectar a la relación coste-utilidad

9



 UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
 BARCELONATECH
 Centre de la Imatge i la Tecnologia Multimèdia


Semana 02-05
 Assignatura Empresa
 Tema Empresa consideraciones previas

La Empresa. Planificar

Pios de la planificación.

- ✓ Pio. de amplitud-la amplitud de la planificación debe enjuiciarse en su fase de realización. Tanto por exceso como defecto disminuye productividad de la planificación
- ✓ Pio. economicidad- planificar se orienta al óptimo ect.

10



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
 BARCELONATECH
 Centre de la Imatge i la Tecnologia Multimèdia

Semana 02-05
 Asignatura Empresa
 Tema Empresa consideraciones previas


Los Fines y Objetivos Empresariales

Clasificación:

a) **Objetivos Generales:** *son comunes a todas las empresas y son:*

1. *Supervivencia:* "conservación" "continuidad".
2. *Eficiencia.* Cuando contando con determinados medios se consigue el máximo de cualquier objetivo.
3. *Control respecto al entorno.* Contrarrestar las presiones e influencias que ejerce el entorno sobre la empresa.
4. *Crecimiento.* Todas las organizaciones tienden a crecer. El crecimiento puede facilitar el cumplimiento de los anteriores objetivos.

11



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
 BARCELONATECH
 Centre de la Imatge i la Tecnologia Multimèdia

Semana 02-05
 Asignatura Empresa
 Tema Empresa consideraciones previas


Los Fines y Objetivos Empresariales

Objetivos específicos. No son comunes a todas las empresas. Ejemplos:

- ✓ *Introducirse en un nuevo mercado.*
- ✓ *Ser líder en tecnología*
- ✓ *Reducir el absentismo del personal*
- ✓ *Aumentar la calidad de ciertos productos*
- ✓ *Modificar la estructura financiera para reducir el coste de capital*
- ✓ *Sustituir determinados canales de distribución*

La consecución de estos objetivos da paso a la consecución de los objetivos generales.

12



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
 BARCELONATECH
 Centre de la Imatge i la Tecnologia Multimèdia

Semana 02-05
 Assignatura Empresa
 Tema Empresa consideraciones previas

Los Fines y Objetivos Empresariales

ASPECTOS A CONSIDERAR REFERENTES A LOS OBJETIVOS


a) Jerarquía de objetivos

1. Objetivos Organizativos
 - Objetivos estratégicos
 - Objetivos tácticos/operativos
2. Objetivos individuales

Hay que lograr una integración de todos los tipos de objetivos

b) Encadenamiento de medios afines

13




UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
 BARCELONATECH
 Centre de la Imatge i la Tecnologia Multimèdia

Semana 02-05
 Assignatura Empresa
 Tema Empresa consideraciones previas

Objetivos de la empresa

- Misión-----estar sano
- Visión-----Correr la maratón
- Meta-----perder peso y fortalecer músculos
- Objetivo-----perder 5Kg antes 30 oct.
- Capacidad estratégica----dieta adecuada
- Estrategias----hacer ejercicio regularmente
- Modelo de negocio----unirse a un club
- Control----- control continuo de peso,

14



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
 BARCELONATECH
 Centre de la Imatge i la Tecnologia Multimèdia

Semana 02-05
 Asignatura Empresa
 Tema Empresa consideraciones previas


Los Programas

Los programas fijan metas a corto plazo para conseguir los objetivos a medio o largo plazo de la planificación.

Un programa tiene en cuenta:

- ✓ Recursos productivos
- ✓ Necesidad de tiempo
- ✓ Métodos productivos, etc.
- ✓ para ejecutar un plan, para llegar a un objetivo.

15



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
 BARCELONATECH
 Centre de la Imatge i la Tecnologia Multimèdia


Semana 02-05
 Asignatura Empresa
 Tema Empresa consideraciones previas

Los Programas

Características de los programas

- ✓ Objetivos expresados numéricamente.
- ✓ Fechas concretas para la consecución de objetivos.
- ✓ Concretan las actuaciones de cada subsistema
- ✓ Los programas son propios de los niveles tácticos.
- ✓ Respetar el principio de eficiencia

16



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
 BARCELONATECH
 Centre de la Imatge i la Tecnologia Multimèdia


Semana 02-05
 Asignatura Empresa
 Tema Empresa consideraciones previas

Los Programas

Las 4 fases de la programación de una actividad

- 1) *Descomponer la actividad en etapas, cada una de ellas con sus correspondientes subobjetivos expresados cuantitativamente.*
- 2) *Dividir cada etapa en operaciones, señalando para cada operación los recursos necesarios, y especialmente, el tiempo que se necesita para su ejecución.*
- 3) *Determinar una jerarquía dentro de los programas, sólo programar los aspectos clave.*
- 4) *Establecer mecanismos de control para detectar las posibles desviaciones.*

17



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
 BARCELONATECH
 Centre de la Imatge i la Tecnologia Multimèdia

Semana 02-05
 Asignatura Empresa
 Tema Empresa consideraciones previas

Los Programas

Ventajas e inconvenientes de los programas


Inconvenientes:

Los mismos que en los planes.

Ventajas

1. Mejora la eficiencia en general
 - »Concretar y seleccionar metas
 - »Buscar la mejor vía para conseguir una meta
 - »Prever posibles dificultades

18



 UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
 BARCELONATECH
 Centre de la Imatge i la Tecnologia Multimèdia

Semana 02-05
 Asignatura Empresa
 Tema Empresa consideraciones previas

Los Programas

Ventajas e inconvenientes de los programas


Ventajas

- Mejora la actividad directiva

Los directivos acostumbran a:

 - »Clasificar los objetivos y medios por orden de importancia y urgencia.
 - »Consideran el factor tiempo y plazo.
- Al estar escrito se previene los posibles olvidos

19



 UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
 BARCELONATECH
 Centre de la Imatge i la Tecnologia Multimèdia

Semana 02-05
 Asignatura Empresa
 Tema Empresa consideraciones previas

Control

¿Qué ayuda a conseguir los objetivos?

CONTROL

Es necesario un sistema de control adecuado y así poder cerrar el círculo que se inicia con el establecimiento de metas.


Control implica dos funciones:

- ✓ *Medición y corrección*
- ✓ *Cambio de planes y objetivos si no se adaptan a la realidad*

Etapas del control:

- ✓ *Medición*
- ✓ *Comparación.---Estándar*
- ✓ *Corrección*

20



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
 BARCELONATECH
 Centre de la Imatge i la Tecnologia Multimèdia

Semana 02-05
 Asignatura Empresa
 Tema Empresa consideraciones previas

Control


Tipología de controles:

- ✓ A posteriori
- ✓ A priori
- ✓ Control Pre a Posteriori

Requisitos del sistema de control para ser efectivo:

- ✓ *Entendible*
- ✓ *Seguir el patrón de la Organización*
- ✓ *Efectividad y rapidez*
- ✓ *Flexibilidad*
- ✓ *Ser económico*
- ✓ *Continuidad*

21



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
 BARCELONATECH
 Centre de la Imatge i la Tecnologia Multimèdia

Semana 02-05
 Asignatura Empresa
 Tema Empresa consideraciones previas

Gestión. Cuadro de Mando Integral

1. Introducción

Kaplan y Norton 1992. Se puede entender como:


Método para acordar el camino a seguir y q no se sale de él.

Sistema de control de gestión, uniendo control operativo a corto plazo con misión y estrategia a largo plazo

Indicador de resultados esperados

Herramienta habilitada para modificar cultura, y resultados a corto y largo plazo

22


UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
BARCELONATECH
Centre de la Imatge i la Tecnologia Multimèdia

Semana 02-05
Asignatura Empresa
Tema Empresa consideraciones previas

Gestión. Cuadro de Mando Integral


Premisas.

- La Organización está en un entorno cambiante
- La esencia de la empresa son difíciles de describir con precisión— recursos intangibles o capital intelectual
- Para tomar decisiones es necesario equilibrio entre largo y corto plazo

El CMI implementa diferentes perspectivas de análisis (no sólo indicadores de contabilidad).

- Perspectiva financiera
- Perspectiva del cliente

23


UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
BARCELONATECH
Centre de la Imatge i la Tecnologia Multimèdia

Semana 02-05
Asignatura Empresa
Tema Empresa consideraciones previas

Gestión. Cuadro de Mando Integral

El CMI implementa diferentes perspectivas de análisis (no sólo indicadores de contabilidad).

- Perspectiva del proceso interno
- Perspectiva del aprendizaje y crecimiento

Hay que responder a preguntas como estas

- ✓ ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?
- ✓ ¿Cómo nos ven los clientes?
- ✓ ¿En qué debemos sobresalir?
- ✓ ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?

24

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
BARCELONATECH
Centre de la Imatge i la Tecnologia Multimèdia

Semana 02-05
Asignatura Empresa
Tema Empresa consideraciones previas

Gestión. Cuadro de Mando Integral

Balance Scorecard

Cuadro de Mando Integral

¿Cómo nos ven los clientes?

¿Cómo nos vemos ante los accionistas?

¿En qué debemos ser los mejores?

¿Podemos continuar mejorando y creando valor?

25

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
BARCELONATECH
Centre de la Imatge i la Tecnologia Multimèdia


Semana 02-05
Asignatura Empresa
Tema Empresa consideraciones previas

Gestión. Cuadro de Mando Integral

Pasos:

- ✓ Definición del sector y papel de la empresa
- ✓ Establecer y/o confirmar la misión
- ✓ Establecer perspectivas
- ✓ Desglosar la misión según cada perspectiva
- ✓ Identificar factores críticos
- ✓ Desarrollar indicadores
- ✓ Establecer CMI al más alto nivel
- ✓ Desglosar CMI en indicadores por unidad organizativa
- ✓ Formular objetivos
- ✓ Desarrollo plan de acción

26



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
BARCELONATECH
Centre de la Imatge i la Tecnologia Multimèdia


Semana 02-05
Asignatura Empresa
Tema Empresa consideraciones previas

Gestión. Cuadro de Mando Integral

Ventajas:

- ✓ Mejora capacidad de análisis en la organización
- ✓ Introduce indicadores no contables
- ✓ Alinea objetivos y comportamientos personales
- ✓ Vincula objetivos estratégicos con presupuestos anuales y metas a l.p
- ✓ Facilita transformar el l.p en acciones a c.p
- ✓ Motiva a trabajadores

27



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
BARCELONATECH
Centre de la Imatge i la Tecnologia Multimèdia


Semana 02-05
Asignatura Empresa
Tema Empresa consideraciones previas

Gestión. Cuadro de Mando Integral

Inconvenientes:

- ✓ Dificultad de implicar a toda la organización
- ✓ Efecto no deseado fruto del control detallado que puede llevar a continuas indicaciones sobre lo que hay que hacer

28


 UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
 BARCELONATECH
 Centre de la Imatge i la Tecnologia Multimèdia

Semana 02-05
 Asignatura Empresa
 Tema Empresa consideraciones previas

LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS Y LOS PRESUPUESTOS DE GESTIÓN


1. Introducción

La DPO es una técnica de dirección que fue revolucionaria al aparecer en los años 70

- Trata de fijar objetivos conjuntamente entre directivos y subordinados.

PETER DRUCKER, fue uno de los primeros que afirmó que era necesario establecer objetivos en todas las áreas donde la actividad desarrollada afecta más a la supervivencia y prosperidad de la empresa y estableció una filosofía que insistía en el autocontrol y autodirección.

29


 UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
 BARCELONATECH
 Centre de la Imatge i la Tecnologia Multimèdia

Semana 02-05
 Asignatura Empresa
 Tema Empresa consideraciones previas

LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS Y LOS PRESUPUESTOS DE GESTIÓN

Drucker identificó 8 áreas clave en las que es necesario fijar objetivos:

1. Posición de mercado
2. Innovación
3. Productividad
4. Recursos físicos y financieros
5. Rentabilidad
6. Actuación y desarrollo de directivos
7. Actuación y actitud de los trabajadores
8. Responsabilidad pública

30

LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS Y LOS PRESUPUESTOS DE GESTIÓN

DOUGLAS MCGREGOR (teoría X e Y)

- En 1957 criticó los programas de evaluación tradicionales que se centraban en las características personales de los subordinados para evaluarlos.
- Él estableció un nuevo enfoque según el concepto de Drucker de DPO, afirmando que se debía evaluar a los subordinados según el grado de cumplimiento de los objetivos que ellos mismos se habían fijado junto con su superior. De esta forma se valora más lo que hacen que su forma de ser.

31

LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS Y LOS PRESUPUESTOS DE GESTIÓN

2) Proceso. Existen tres momentos:

Primer momento: *la alta dirección fija los objetivos preliminares.*

Objetivos globales de la empresa. Asegura integración objetivos.


Habrà que tener en cuenta:

- *Puntos fuertes y débiles de la empresa*
- *Oportunidades y amenazas del entorno*

Segundo momento: *se establecen o revisan objetivos con el subordinado.*

Tercer momento: *Evaluación de resultados*

32



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
 BARCELONATECH
 Centre de la Imatge i la Tecnologia Multimèdia

Semana 02-05
 Asignatura Empresa
 Tema Empresa consideraciones previas

LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS Y LOS PRESUPUESTOS DE GESTIÓN

3. Fijación de objetivos


Los objetivos dan coherencia a largo plazo a la dirección.

Los objetivos eficaces son:

Verificables, comprobables. Se han de establecer en términos específicos y cuantificables.

Han de constituir un reto, pero han de ser realistas. Han de ser posibles.

33



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
 BARCELONATECH
 Centre de la Imatge i la Tecnologia Multimèdia

Semana 02-05
 Asignatura Empresa
 Tema Empresa consideraciones previas

LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS Y LOS PRESUPUESTOS DE GESTIÓN

Ventajas e inconvenientes de la DPO


a) Ventajas

Mejora la motivación y compromiso personal de los trabajadores.

Mejora de la administración, porque obliga a clarificar y concretar los objetivos, refiriéndose a resultados concretos y a tener en cuenta los recursos.

Organización más clara, ya que hay que marcar áreas de responsabilidad.

34



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
 BARCELONATECH
 Centre de la Imatge i la Tecnologia Multimèdia

Semana 02-05
 Asignatura Empresa
 Tema Empresa consideraciones previas

LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS Y LOS PRESUPUESTOS DE GESTIÓN

b) Inconvenientes

Son consecuencia de la forma de aplicar la DPO.

Deficiencias en enseñar la filosofía DPO, como opera, porque se hace, como se pueden beneficiar todos los participantes.

Falta de implicación de la dirección

Pérdida de tiempo

Personas inadaptadas al sistema

Deficiencias a la hora de dar normas o establecer metas.


Se olvidan los objetivos cualitativos

Marcar metas demasiado ambiciosas, inconcretas...

Metas a corto plazo

Tiempo

35



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
 BARCELONATECH
 Centre de la Imatge i la Tecnologia Multimèdia

Semana 02-05
 Asignatura Empresa
 Tema Empresa consideraciones previas


LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS Y LOS PRESUPUESTOS DE GESTIÓN

5. Los presupuestos de gestión

Presupuesto: *Es una versión particular de los programas, en la que todos sus elementos están expresados en unidades monetarias.*

Los presupuestos son muy útiles para la DPO porque ayudan a concretar los objetivos y controlan mejor que se hayan cumplido.

36



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
 BARCELONATECH
 Centre de la Imatge i la Tecnologia Multimèdia


Semana 02-05
 Asignatura Empresa
 Tema Empresa consideraciones previas

LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS Y LOS PRESUPUESTOS DE GESTIÓN

IMPORTANCIA

- *Permite expresar los resultados de forma sencilla y sintética.*
- *Fácil de controlar*
- *Establece un vínculo entre el criterio de validez técnica y el criterio de equilibrio financiero.*
- *Promueve la comunicación y la coordinación*
- *Facilita el acceso a la financiación*

37



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
 BARCELONATECH
 Centre de la Imatge i la Tecnologia Multimèdia

Semana 02-05
 Asignatura Empresa
 Tema Empresa consideraciones previas

LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS Y LOS PRESUPUESTOS DE GESTIÓN

REQUISITOS


Elaborar un buen presupuesto

- No sólo hay que prever, sino también planificar*
- Quién es el responsable de cada asunto*
- Participación activa de los responsables involucrados en la preparación del presupuesto*

Ha de servir para coordinar las diferentes áreas.

- Los números de todas las áreas han de cuadrar*
- Se han de realizar los ajustes necesarios*
- Soporte de la dirección*

38



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
 BARCELONATECH
 Centre de la Imatge i la Tecnologia Multimèdia


Semana 02-05
 Asignatura Empresa
 Tema Empresa consideraciones previas

LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS Y LOS PRESUPUESTOS DE GESTIÓN

Un presupuesto ha de ser:

- Sencillo: *han de aparecer las variables fundamentales*
- No ha de ocultar ineficiencias
- Aceptar cierta flexibilidad
- Participativos: *diversas personas comprometidas a su realización*

39



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
 BARCELONATECH
 Centre de la Imatge i la Tecnologia Multimèdia

Semana 02-05
 Asignatura Empresa
 Tema Empresa consideraciones previas

Dirección estratégica

El análisis de la empresa actual nos obliga a adoptar una concepción dinámica de la organización basada en cuatro puntos fundamentales:

- ☐ La estrategia,
- ☐ Las estructuras
- ☐ La cultura
- ☐ Las personas

El concepto de estrategia es originario del campo militar, aparece en el campo económico y académico con la teoría de juegos de la mano de Von Neumann y Morgenstern en 1944

La estrategia cobra su sentido dentro de la planificación estratégica

40

Dirección estratégica

La dirección estratégica: con cuatro actividades básicas

- ❖ Scope
- ❖ Las capacidades o competencias distintivas
- ❖ Las ventajas competitivas
- ❖ La sinergia

Fases de la dirección estratégica: análisis, formulación, implementación y control