

# TEMA 3: OBJETIVOS, PLANIFICACIÓN Y CONTROL

Ingeniería, Empresa y Sociedad

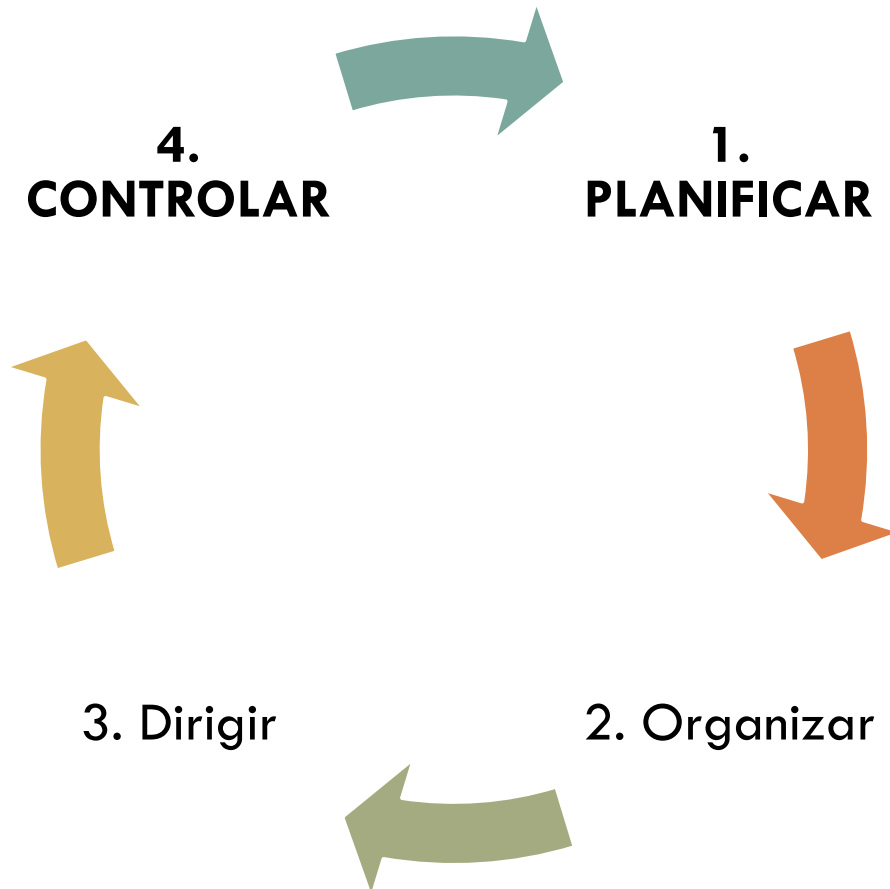
# Objetivos

- Conocer el concepto de la función administrativa de planificación y su importancia en la empresa.
- Determinar el conjunto de elementos que contempla la planificación, así como sus principales etapas.
- Identificar y comprender los distintos tipos de planes más usados en la dirección de empresas.
- Analizar qué pasa cuando se aplica la planificación en exceso.
- Comprender dos conceptos clave en la dirección de empresas: misión y objetivo.
- Conocer el concepto de la función administrativa de control.
- Determinar y analizar las distintas herramientas que nos permiten desarrollar la función de planificación y control en una empresa.

# Índice del tema

- La planificación de la empresa: conceptos y tipos de planes
  - ▣ Etapas de la planificación
  - ▣ Tipología de planes
  - ▣ Los peligros de la planificación: paradojas
- El control en la empresa
  - ▣ Tipos de control
- Sistemas de planificación y control
  - ▣ Administración por objetivos
  - ▣ Cuadro de Mando Integral

# Situando el contexto del tema:



# La planificación de la empresa: concepto y tipos de planes

- **CONCEPTO:** acciones gerenciales dirigidas a determinar: objetivos y cursos de acción:
  - ▣ ¿A dónde queremos ir en nuestra organización?
    - Objetivos y metas.
  - ▣ ¿Cómo lo vamos a conseguir?
    - Determinar distintas alternativas y elegir la más adecuada considerando las características de la empresa y su entorno.



# La planificación de la empresa: concepto y tipos de planes

## Beneficios generales

- Facilita el correcto desarrollo de las otras funciones gerenciales
- Función antecesora de las demás. ¿Por qué?

## Beneficios específicos

- Coordina los esfuerzos dentro de la empresa.
- Nos prepara para afrontar los cambios futuros.
- Establece estándares de rendimiento.
- Capacita a los gerentes.

# La planificación de la empresa: concepto y tipos de planes

La planificación será **EFICAZ**  
sí cumple los principios de:

UNIDAD

CONTINUIDAD

PRECISIÓN

FLEXIBILIDAD



# La planificación de la empresa: concepto y tipos de planes

- Cuando se planifica, se toman decisiones sobre:

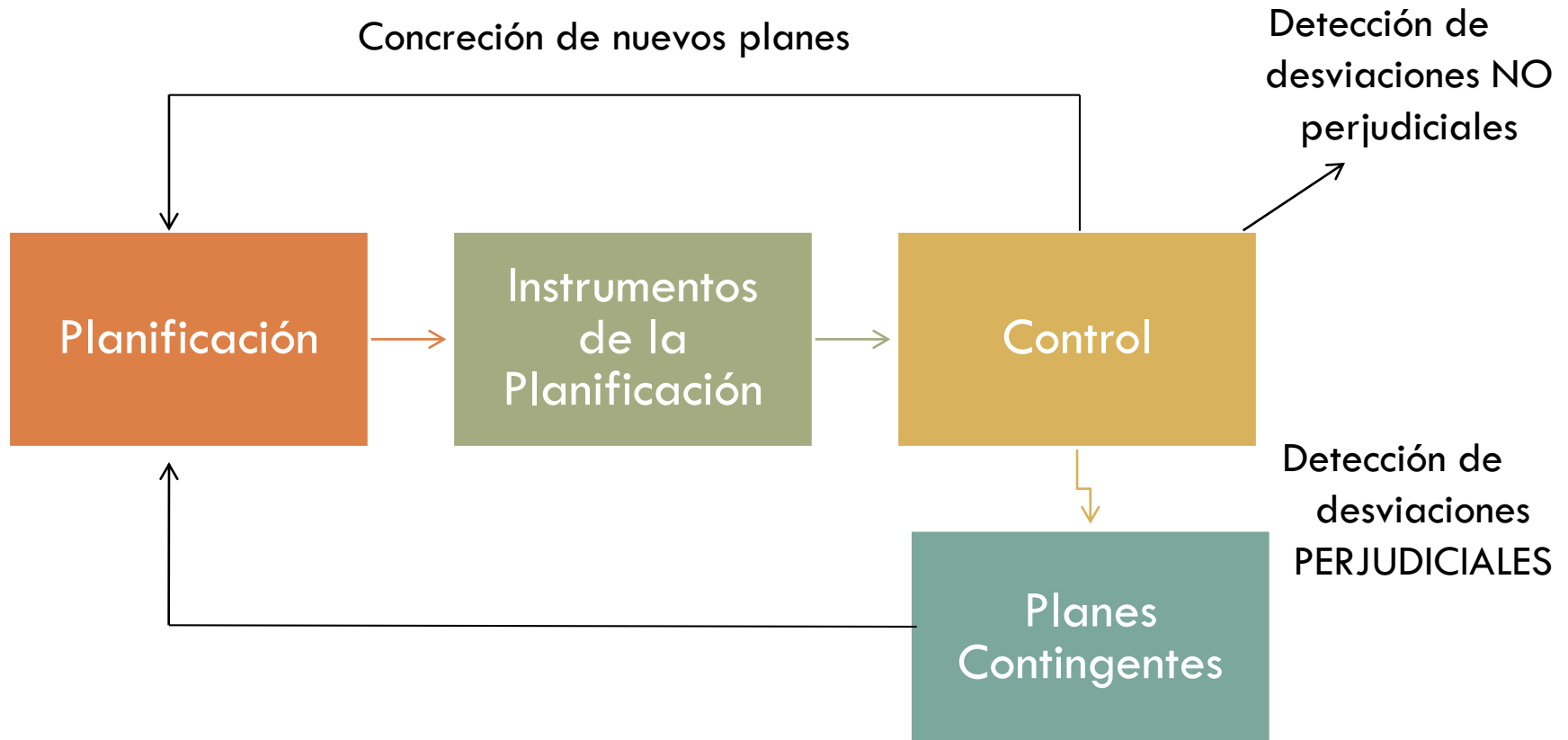


- ¿Estos elementos están interrelacionados?: SÍ



# La planificación de la empresa: concepto y tipos de planes

- Pero... ¿Qué relación existe entre la planificación y el control?:



# Etapas de la Planificación



# Tipología de Planes



# Tipología de Planes: Planes operativos

## Planes de un solo uso

- Concepto: Actuaciones de carácter NO rutinario

### Programas

- Contiene todas las especificaciones necesarias para llevar a cabo un curso de acción

### Presupuestos

- Expresa en medida numérica un plan

# Tipología de Planes: Planes operativos

## Planes de uso permanente

- Concepto: Referentes a actuaciones rutinarias

### Políticas

- Enunciados genéricos que guían nuestro comportamiento.
- ¿Cuál es su finalidad?: cómo tomar decisiones y delegar autoridad
- Ejemplo: cómo se promociona en la empresa

### Procedimientos

- Guías para la acción: cómo se ejecutan las políticas.
- Ejemplo: Detallan los pasos a seguir para poder promocionar.

### Reglas

- Situaciones específicas que admiten realización o no, sin discusión
- Relación entre reglas y procedimientos

# Los peligros de la planificación

## Paradojas:

Requiere incertidumbre, PERO, si hay mucha la planificación se vuelve ineficaz

Requiere exactitud, PERO, demasiada puede llevar a decisiones irreales: parálisis por análisis.

Requiere asignar recursos, PERO a mayor horizonte temporal, más tiempo estarán estos inmovilizados

Puede provocar problemas de coordinación

# Los objetivos de la empresa

- Un punto de partida: LA MISIÓN
  - Una declaración de actividades presentes que permita dirigirse al futuro deseado. La identidad de la empresa.
  - ¿Para qué existe la empresa?
- No confundir con VISIÓN
  - Situación futura “ideal” de la empresa.
  - ¿qué queremos que sea la empresa en el futuro (si todo fuera perfecto)?



# Los objetivos de la empresa

## Concepto

- Fines concretos hacia los que se dirige la actividad empresarial

## Atributos

Mensurables

Realizables

Flexibles

Comprensibles





# Los objetivos de la empresa

- Hay objetivos estratégicos y operativos, referentes a muchos aspectos de la empresa: **multiplicidad y conflicto**: Se necesita de una **JERARQUÍA**

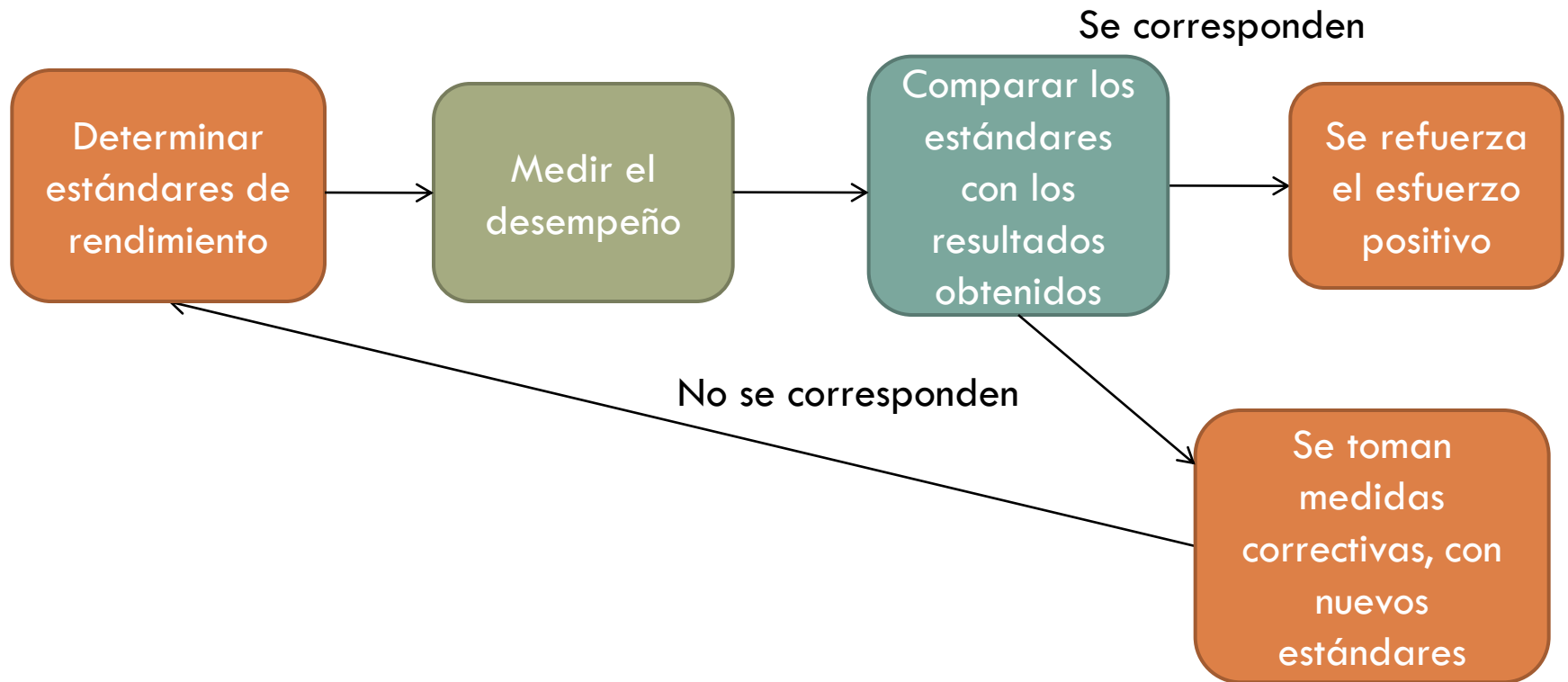


# El control en la empresa

- CONCEPTO: Evaluar si las actividades realizadas han conseguido las metas planificadas: detectar las desviaciones.
  - ▣ En el manual aparecen las definiciones de los principales autores.
  - ▣ Al igual que la función de planificación, se desarrolla mediante un conjunto de actividades o etapas SECUENCIALES (siguiente diapositiva).



# El control en la empresa



# Tipos de control

## Preliminar

- Garantizar antes de que comiencen las actividades de la empresa, que estas se harán correctamente.
- Ejemplo: establecer protocolos de actuación en una tienda.

## Concurrente

- Dirige y supervisa las actividades conforme se están ejecutando.
- Ejemplo: Supervisión directa.

## Retroalimentación

- Se usa la información que proporciona el control en los casos anteriores para corregir las desviaciones.
- Ejemplo: usar la información de todo el banco para ver qué falla en la estrategia de una sucursal en concreto.

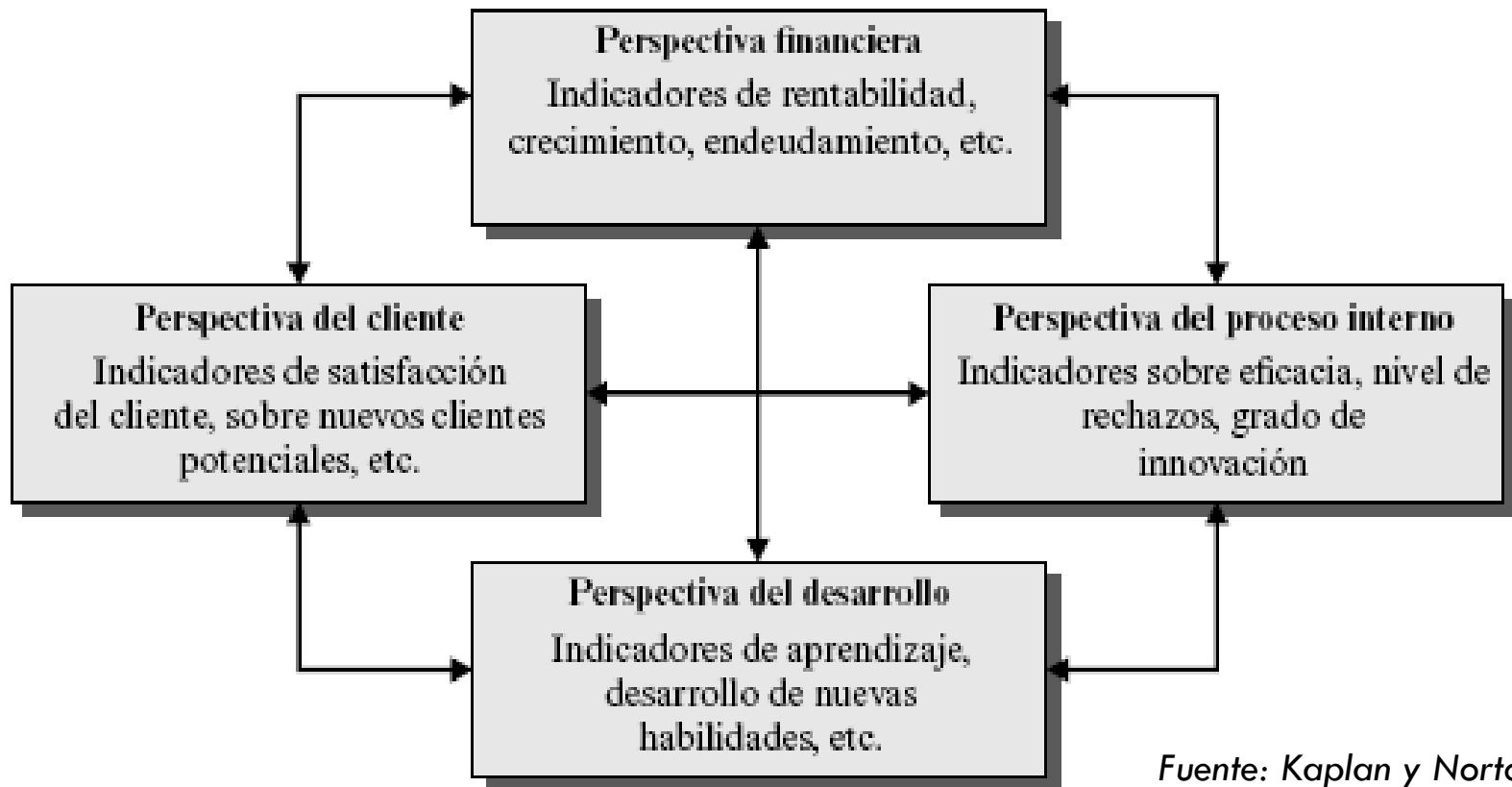
# Sistemas de planificación y control

- Administración por Objetivos (APO)
  - Evalúa formalmente el progreso de gerentes y empleados en la consecución de las metas organizativas. ETAPAS
    - ▣ Fijar objetivos en todos los niveles de la empresa
    - ▣ Los de último nivel, se fijan entre supervisores y empleados.
    - ▣ Ambos colectivos revisan periódicamente y de forma conjunta el avance logrado por los empleados.
- Se requiere de liderazgo, motivación y delegación de autoridad para que sea eficaz.



# Sistemas de planificación y control

- Cuadro de Mando Integral (CMI)
  - ▣ Coordina objetivos, evalúa el desempeño y contempla medidas correctivas en las cuatro principales áreas de la empresa



*Fuente: Kaplan y Norton (1996)*

# Sistemas de planificación y control

- Cuadro de Mando Integral (CMI): ¿cuál es su utilidad?
- Comunica las estrategias adoptadas a todos los niveles de la empresa.
- Resalta aquellas actividades motivadas por metas estratégicas.
- Supervisa y recompensa tales acciones.



# Resumen

- La planificación establece metas y cursos de acción: el primer paso es establecer la misión empresarial como punto de partida de la estrategia. Las etapas de la planificación tienen un carácter secuencial.
- El control mide el desempeño de las actuaciones empresariales para garantizar que los objetivos planificados se alcanzan. Para ello, se establecen mecanismos antes, durante y posterior a la ejecución de acciones.
- Ambas funciones se desarrollan en la empresa gracias a distintos sistemas de información y filosofías de gestión.