



DIRECCIÓN DE EMPRESA

## GENERACIÓN DE OBJETIVOS

Proceso de formulación según la sesión audiovisual

Alumnos participantes :

Angel López Pérez

David Requena Marín

Ana Amorós Brotons

Juan Mateos Sánchez

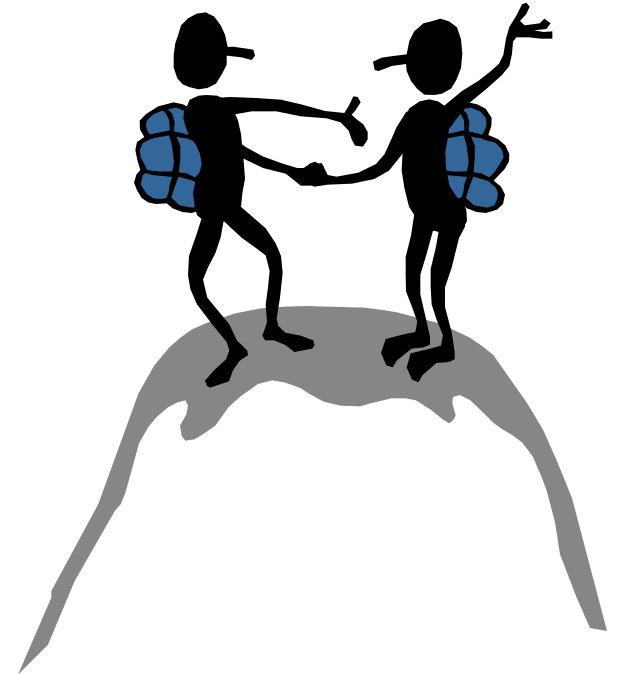


Departament d'Organització d'Empreses  
Escola Tècnica Superior d'Enginyeria Industrial de Barcelona  
Universitat Politècnica de Catalunya

# GENERACIÓN DE OBJETIVOS

## AGENDA:

- Definición de los objetivos.
- Dirigir por objetivos.
- Principios.
- Tipos de objetivos.
- 5 cualidades principales.
- Pasos para la generación de objetivos.
- Objetivos de la empresa Marés.



# GENERACIÓN DE OBJETIVOS



## LOS OBJETIVOS:

Todos en la vida tenemos esperanzas y deseos, pero los mismos no constituyen en si mismo objetivos o metas. La esperanza de que a uno “le vaya bien en los negocios” o el anhelo de “progresar” conforman solamente expresiones de deseos.

Hay un pasaje de un cuento que es muy ilustrativo al respecto:

*... "por favor, me puede decir qué camino tomar desde aquí?"*, preguntó Alicia.

*"Eso depende en gran parte de a dónde quieras ir"*, dijo el gato.

*"No me importa mucho a dónde, en realidad..."* dijo Alicia.

*"En ese caso, no importa mucho cuál sea el camino que tomes"*, dijo el gato.

Lewis Carroll

Alicia en el País de las Maravillas

# GENERACIÓN DE OBJETIVOS



## Dirigir por objetivos:

- ⌘ **Planificar:** definición de objetivos
- ⌘ **Organizar:** gestión de recursos para conseguir objetivos
- ⌘ **Controlar:** verificar consecución de objetivos

Cualquier actividad directiva tiene por centro de la relación la **participación** de sus miembros

# GENERACIÓN DE OBJETIVOS



## Principios:

- ⌘ Los sistemas de objetivos no funcionan cuando éstos se establecen erróneamente: “Los objetivos se establecen mal”.
- ⌘ Un objetivo se tiene que medir.
- ⌘ Los objetivos deben ser flexibles y alcanzables.
- ⌘ Los objetivos cambian con el tiempo y deben ser actualizados.

# GENERACIÓN DE OBJETIVOS



## Principios:

- ⌘ Los objetivos deben estar coordinados, con especial relevancia en su dimensión temporal.
- ⌘ Debe haber una coordinación tanto funcional como temporal.
- ⌘ Los objetivos deben tener cierto nivel de dificultad. Deben ser ambiciosos. Deben estar por encima de la rutina.

# GENERACIÓN DE OBJETIVOS



## Principios:

- ⌘ Las personas deben estar comprometidos con los objetivos. Para un buen desarrollo de un objetivo, el personal tiene que estar involucrado con él.
- ⌘ Han de ser una fuente de autorrealización personal y profesional
- ⌘ Han de permitir crecer cualitativamente más que cuantitativamente

# GENERACIÓN DE OBJETIVOS



## Principios:

- ⌘ No es suficiente con la implantación única de objetivos de costes.
- ⌘ Establecer un escenario de acción.
- ⌘ Hay que **GENERAR** y **NO FIJAR** los objetivos.
- ⌘ El personal tiene que confiar en sus directivos. La confianza es un factor de éxito.
- ⌘ Necesitamos objetivos de ruptura con el pasado.



# GENERACIÓN DE OBJETIVOS



## Principios:

- ⌘ Establecer un único resultado a lograr.
- ⌘ Comienza con un verbo de acción (lograr, aumentar, participar, desarrollar, etc.).
- ⌘ Tiene que tener una fecha límite para su cumplimiento.
- ⌘ Deben ser coherentes con la misión de la empresa y con los demás objetivos que se establezcan.

# GENERACIÓN DE OBJETIVOS



**Ante todo los objetivos deben ser:**

⌘ MEDIBLES.

⌘ ALCANZABLES.

⌘ REALISTAS.

⌘ ESPECÍFICOS.

⌘ ACOTADOS.

# GENERACIÓN DE OBJETIVOS



## Tipos de objetivos:

- ⌘ **Productividad**, sobretodo en la estructura de la empresa.
- ⌘ **Innovación e investigación.**
- ⌘ **Operativos.**
- ⌘ **Desarrollo del factor humano.** Lo importante son las personas. Tener en cuenta la formación, motivación del personal, crear un clima adecuado.

# GENERACIÓN DE OBJETIVOS



## **Tipos de objetivos:**

- ⌘ Financiero: ventas, utilidades y retorno sobre la inversión.
- ⌘ Crecimiento: proyectos de inversión y desarrollo de nuevos productos.
- ⌘ Cliente: participación de mercado y satisfacción del cliente e imagen.
- ⌘ Internos: índices de calidad y tiempo de entrega.

# GENERACIÓN DE OBJETIVOS



**Las 5 Cualidades Principales para la Generación de Objetivos:**

- ⌘ **CONFIANZA.**
- ⌘ **PARTICIPACIÓN.**
- ⌘ **CONOCIMIENTO.**
- ⌘ **IMAGINACIÓN - CREATIVIDAD.**
- ⌘ **PRUDENCIA - REALISMO.**

***TODO ESTO DA CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD.***

# GENERACIÓN DE OBJETIVOS



## Pasos para la generación de objetivos:

- ⌘ **1<sup>er</sup> Paso:** ¿dónde estamos ahora?
- ⌘ **2<sup>on</sup> Paso:** ¿dónde estaremos según la tendencia?
- ⌘ **3<sup>er</sup> Paso:** ¿alcanzaremos las previsiones? (opiniones del equipo directivo)

Antes de pasar al paso 4 se intenta conocer la empresa a fondo y el entorno.

- ⌘ **4<sup>o</sup> Paso:** ¿cuál es la meta soñada? (autorrealización).

# GENERACIÓN DE OBJETIVOS



## Pasos para la generación de objetivos:

Establecer a los colaboradores a donde creen que se puede llegar. Tener en cuenta al personal optimista y pesimista. La recomendación es dejar primero hablar al optimista.

⌘ **5º Paso:** ¿qué hay que hacer para llegar a la meta soñada? (planes de acción)

**CAPACIDAD DE IMAGINAR COSAS  
NUEVAS, METAS SOÑADAS.**

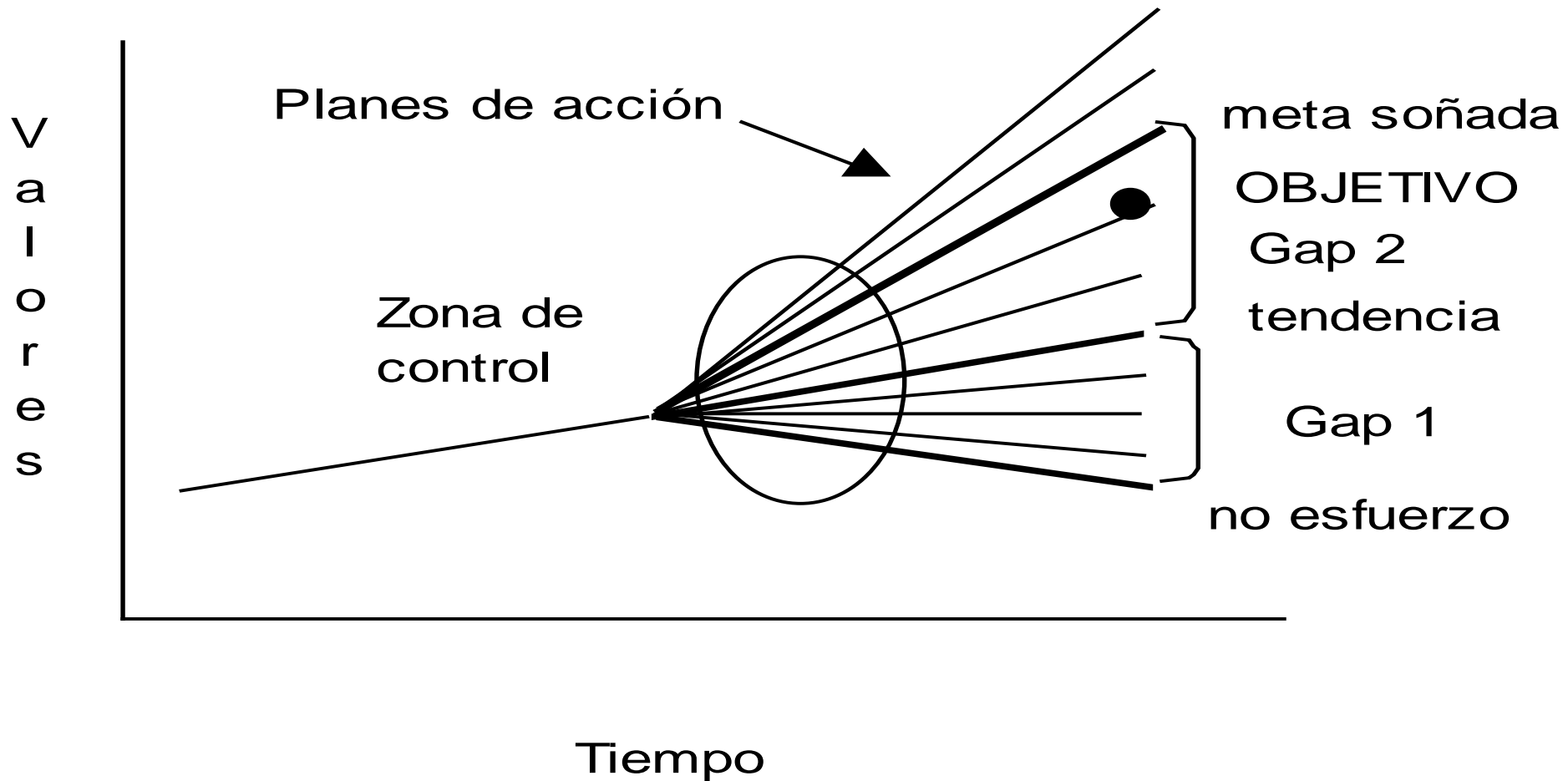
# GENERACIÓN DE OBJETIVOS



- ⌘ ¿qué más se puede hacer? (planes de acción de reserva).
- ⌘ Revisión de planes de acción, actualización, confirmación.
- ⌘ Definición del objetivo por debajo de la meta soñada pero con suficientes planes de acción para alcanzarlo



# GENERACIÓN DE OBJETIVOS



# DIRECCIÓN DE EMPRESAS

## OBJETIVOS DE LA EMPRESA MARÉS

Un ejemplo de formulación



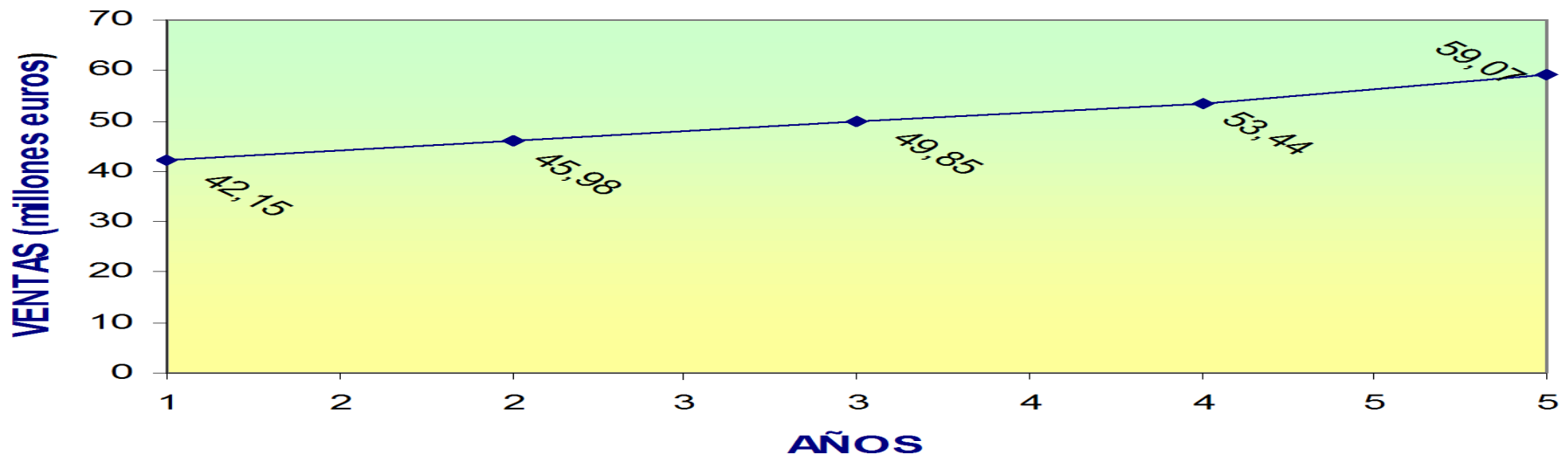
# GENERACIÓN DE OBJETIVOS



Se realiza una gráfica de los datos históricos de las ventas de la empresa Marés de los últimos 5 años.

AÑOS	20X1	20X2	20X3	20X4	20X5
VETAS	42,15	45,98	49,85	53,44	59,07
% variación		8,33	7,76	6,72	9,53

## DATOS HISTÓRICOS DE MARÉS

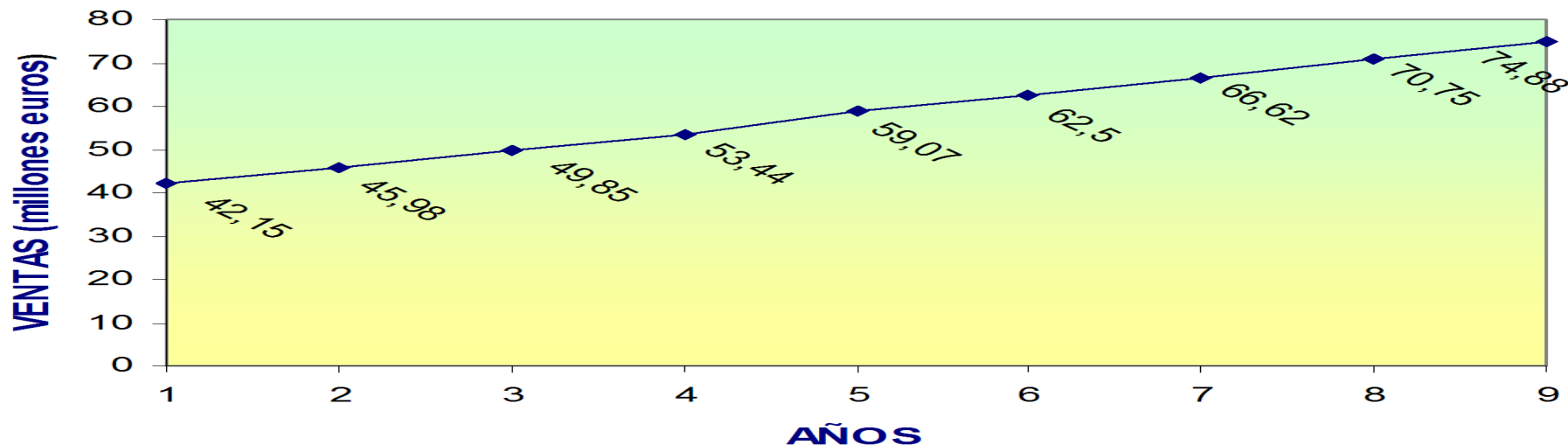


# GENERACIÓN DE OBJETIVOS

Después del momento actual, hacemos una estimación futura del mercado (con estimaciones matemáticas o otras técnicas parecidas), de donde sacamos los valores de ventas futuras de la empresa Marés.

AÑOS	20X1	20X2	20X3	20X4	20X5	20X6	20X7	20X8	20X9
VETAS	42,15	45,98	49,85	53,44	59,07	62,5	66,62	70,75	74,88
% variación		8,33	7,76	6,72	9,53	5,49	6,18	5,84	5,52

## PREVISIÓN SEGÚN TENDENCIAS ACTUALES

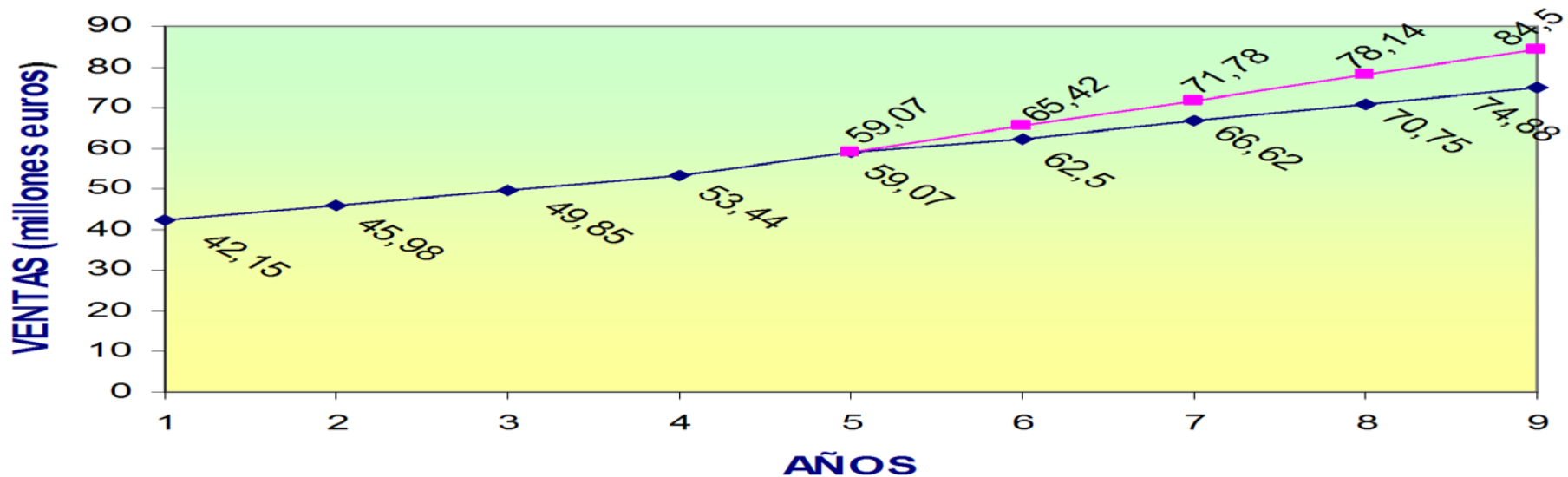


# GENERACIÓN DE OBJETIVOS

Fijamos unos puntos deseados como objetivos hasta donde la gente esté dispuesta a llegar, teniendo en cuenta tanto los datos históricos como la previsión futura de venta, estableciendo unos PLANES DE ACCIÓN para poder llegar a estos objetivos.

AÑOS	20X1	20X2	20X3	20X4	20X5	20X6	20X7	20X8	20X9
VETAS	42,15	45,98	49,85	53,44	59,07	62,5	66,62	70,75	74,88
OBJETIVO					59,07	65,42	71,78	78,14	84,5

## OBJETIVOS DE VENTA



# GENERACIÓN DE OBJETIVOS

## PLANES DE ACCIÓN.

Después de fijar los objetivos de venta de los siguientes 4 años, fijamos los planes de acción para cada departamento de la empresa Marés.

Como se puede observar hemos añadido algunos departamentos que consideramos necesarios para una buena organización empresarial.

La repartición de los nuevos han sido:

Depart. De Ingeniería se le asigna a la Srta. Elena junto con el de Calidad.

Producción, Compras y Logística se le asigna al Sr. González.

La Dirección General y Recursos Humanos se le asigna al Sr. Marés.

# GENERACIÓN DE OBJETIVOS

## PRODUCCIÓN

LISTA DE OBJETIVOS					
Objetivos	Responsable	1 <sup>er</sup> Trimestre	2 <sup>on</sup> Trimestre	3 <sup>er</sup> Trimestre	4 <sup>o</sup> Trimestre
		100%	100%	100%	100%
AUMENTO DE LA PRODUCCIÓN EN UN 5%	Sr. González				
DISMINUCIÓN TIEMPO/UT. DE FABRICACIÓN EN UN 3%	Sr. González				
DISMINUCIÓN PRODUCTOS EN STOCK EN UN 10%	Sr. González				
MEJORAR PROCESO PARA REDUCIR HORAS EXTRAS EN UN 5%	Sr. González				
REDUCIR EL TIEMPO DE CAMBIO DE UTILLAJE EN UN 10%	Sr. González				
RENOVACIÓN Y COMPRA DE NUEVAS MÁQUINAS (100%)	Sr. González				

# GENERACIÓN DE OBJETIVOS

## DEPART. DE INGENIERÍA

LISTA DE OBJETIVOS					
Objetivos	Responsable	1 <sup>er</sup> Trimestre	2 <sup>on</sup> Trimestre	3 <sup>er</sup> Trimestre	4 <sup>o</sup> Trimestre
		100%	100%	100%	100%
REDUCIR EL TIEMPO DE DESARROLLO DE UN NUEVO PRODUCTO (MÁX 6 MESES)	Srta. Elena				
DISMINUCIÓN COSTES PROYECTOS EN UN 5%	Srta. Elena				
DISMINUCIÓN PLAZO EJECUCIÓN Y/O ENTREGA DE PROTOTIPOS (3 SEMANAS)	Srta. Elena				
ESTUDIO COSTES REALIZACIÓN NUEVO PRODUCTO EN UN 100%	Srta. Elena				
REDUCIR EL TIEMPO DE ENTREGA DE OFERTAS (MÁX 1 SEMANA)	Srta. Elena				
REDUCIR EL RECHAZO DE MUESTRAS EN UN 100%	Srta. Elena				



# GENERACIÓN DE OBJETIVOS

## CALIDAD

LISTA DE OBJETIVOS					
Objetivos	Responsable	1 <sup>er</sup> Trimestre	2 <sup>on</sup> Trimestre	3 <sup>er</sup> Trimestre	4 <sup>o</sup> Trimestre
		100%	100%	100%	100%
IMPLANTAR LA MEJORA CONTINUA (100%)	Srta. Elena				
IMPLANTAR LA TRANSICIÓN DE LA ISO DEL 94 A LA DEL 2000 (100%)	Srta. Elena				
REDUCCIÓN TIEMPO CONTROL PIEZAS EN UN 5%	Srta. Elena				
DISMINUCIÓN PRODUCTO DEFECTUOSO EN UN 10%	Srta. Elena				
DISMINUCIÓN RECLAMACIONES EN UN 5%	Srta. Elena				
REDUCIR LAS PIEZAS EN GARANTIA EN UN 7%	Srta. Elena				

# GENERACIÓN DE OBJETIVOS

## COMPRAS Y LOGÍSTICA

LISTA DE OBJETIVOS					
Objetivos	Responsable	1 <sup>er</sup> Trimestre	2 <sup>on</sup> Trimestre	3 <sup>er</sup> Trimestre	4 <sup>o</sup> Trimestre
		100%	100%	100%	100%
REDUCIR LOS TRANSPORTES URGENTES (MÁX 5 MENSUALES)	Sr. González				
DISMINUIR COSTE DE TRANSPORTE EN UN 5%	Sr. González				
DISMINUIR COSTE UNITARIO DE COMPRA EN UN 3%	Sr. González				
AUMENTAR LA CARTERA DE PROVEEDORES EN UN 5%	Sr. González				
ESTUDIO COSTES COMPRA ELEMENTOS NUEVOS PRODUCTOS EN UN 100%	Sr. González				
REDUCCIÓN STOCK ENTRADA EN UN 5%	Sr. González				

# GENERACIÓN DE OBJETIVOS

## RECURSOS HUMANOS

LISTA DE OBJETIVOS					
Objetivos	Responsable	1 <sup>er</sup> Trimestre	2 <sup>on</sup> Trimestre	3 <sup>er</sup> Trimestre	4 <sup>o</sup> Trimestre
		100%	100%	100%	100%
DISMINUIR ABSENTISMO PERSONAL EN UN 2%	Sr. Marés				
IMPARTIR UN N <sup>o</sup> MÍN. DE 4 CURSOS POR AÑO	Sr. Marés				
DISMINUIR ACCIDENTES LABORALES EN UN 2%	Sr. Marés				
PLAN DE FORMACIÓN JEFES DE ÁREA DE TRABAJO EN EQUIPO (100%)	Sr. Marés				
PLAN FORMACIÓN TRABAJADORES EN NUEVO PRODUCTO (100%)	Sr. Marés				
ESTUDIO DE LA SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES (100%)	Sr. Marés				

# GENERACIÓN DE OBJETIVOS

## COMERCIAL

<b>LISTA DE OBJETIVOS</b>					
<b>Objetivos</b>	<b>Responsable</b>	<b>1<sup>er</sup> Trimestre</b>	<b>2<sup>on</sup> Trimestre</b>	<b>3<sup>er</sup> Trimestre</b>	<b>4<sup>o</sup> Trimestre</b>
		100%	100%	100%	100%
AUMENTO DE CLIENTES EN UN 10%	Sr. Morán				
AUMENTO DE FACTURACIÓN Y/O VENTAS EN UN 10%	Sr. Morán				
AUMENTO CALIDAD SERVICIO AL CLIENTE (100%)	Sr. Morán				
APLICAR UN PLAN DE MARKETING NUEVO PRODUCTO (100%)	Sr. Morán				
REALIZACIÓN DE UN ESTUDIO DE MERCADO PARA EL NUEVO PRODUCTO (100%)	Sr. Morán				
ESTUDIO DE LA COMPETENCIA (100%)	Sr. Morán				
AUMENTAR LAS RELACIONES CON LOS DELEGADOS DE ZONA (100%)	Sr. Morán				

# GENERACIÓN DE OBJETIVOS

## FINANCIERO

LISTA DE OBJETIVOS					
Objetivos	Responsable	1 <sup>er</sup> Trimestre	2 <sup>on</sup> Trimestre	3 <sup>er</sup> Trimestre	4 <sup>o</sup> Trimestre
		100%	100%	100%	100%
PLAN DE TESORERIA PARA REDUCIR RIESGO IMPAGOS A 0 CON HORIZONTE 6 MESES	Sr. Fuentes				
CONTRATO CON EMPRESA QUE SIRVE INFORMACIÓN ECONÓMICA DE OTRAS EMPRESAS (100%)	Sr. Fuentes				
DISMINUIR EL CAPITAL DE TRABAJO EN UN 5%	Sr. Fuentes				

# GENERACIÓN DE OBJETIVOS

## DIRECCIÓN

LISTA DE OBJETIVOS					
Objetivos	Responsable	1 <sup>er</sup> Trimestre	2 <sup>on</sup> Trimestre	3 <sup>er</sup> Trimestre	4 <sup>o</sup> Trimestre
		100%	100%	100%	100%
INICIAR LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA INFORMÁTICO (100%)	Sr. Marés				
AUMENTO DE BENEFICIOS EN UN 5%	Sr. Marés				
REUNIONES PERIODICAS MÍN. 2 AL MES CON JEFES DE AREA	Sr. Marés				
REALIZAR UN PLAN ESTRATEGICO NUEVO PRODUCTO (100%)	Sr. Marés				
REESTRUCTURAR LOS DEPART. CON EL DESARROLLO DEL NUEVO PRODUCTO (100%)	Sr. Marés				