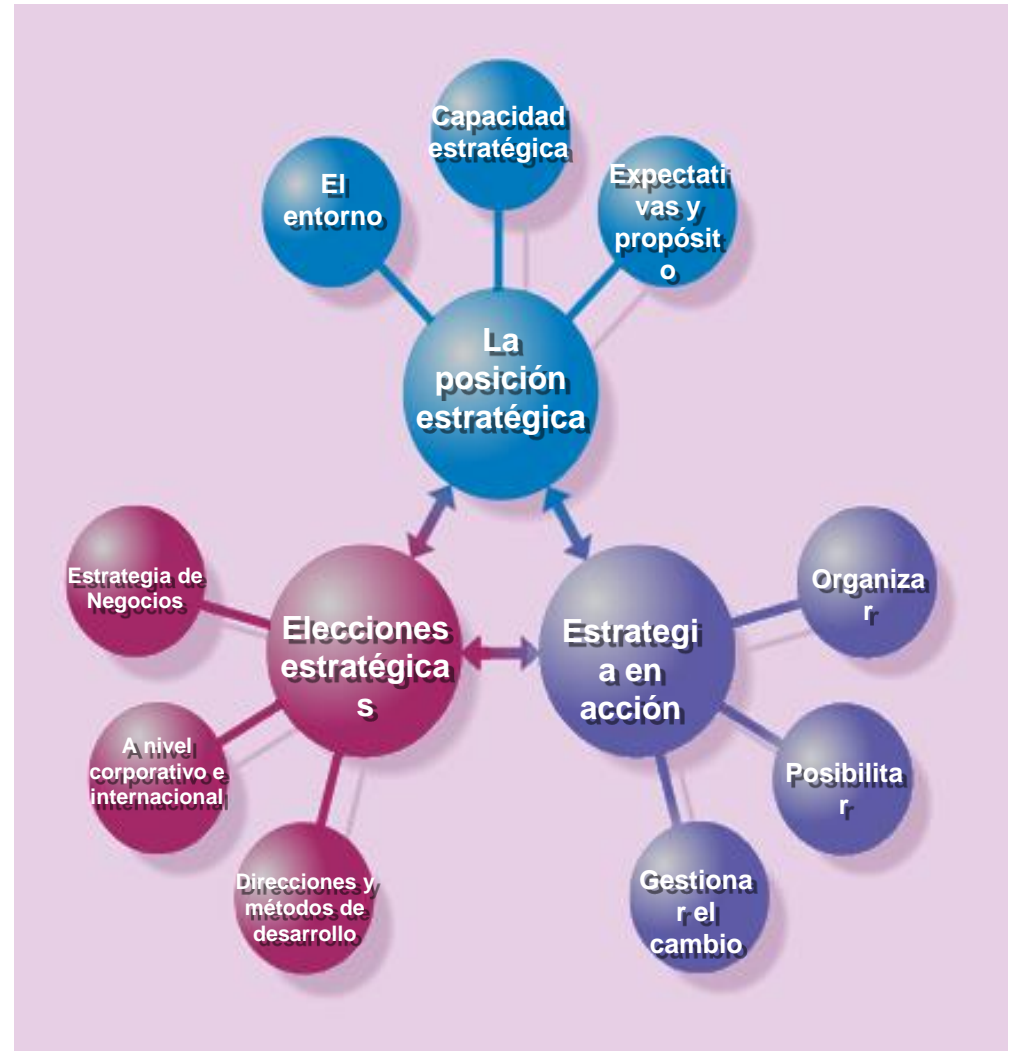
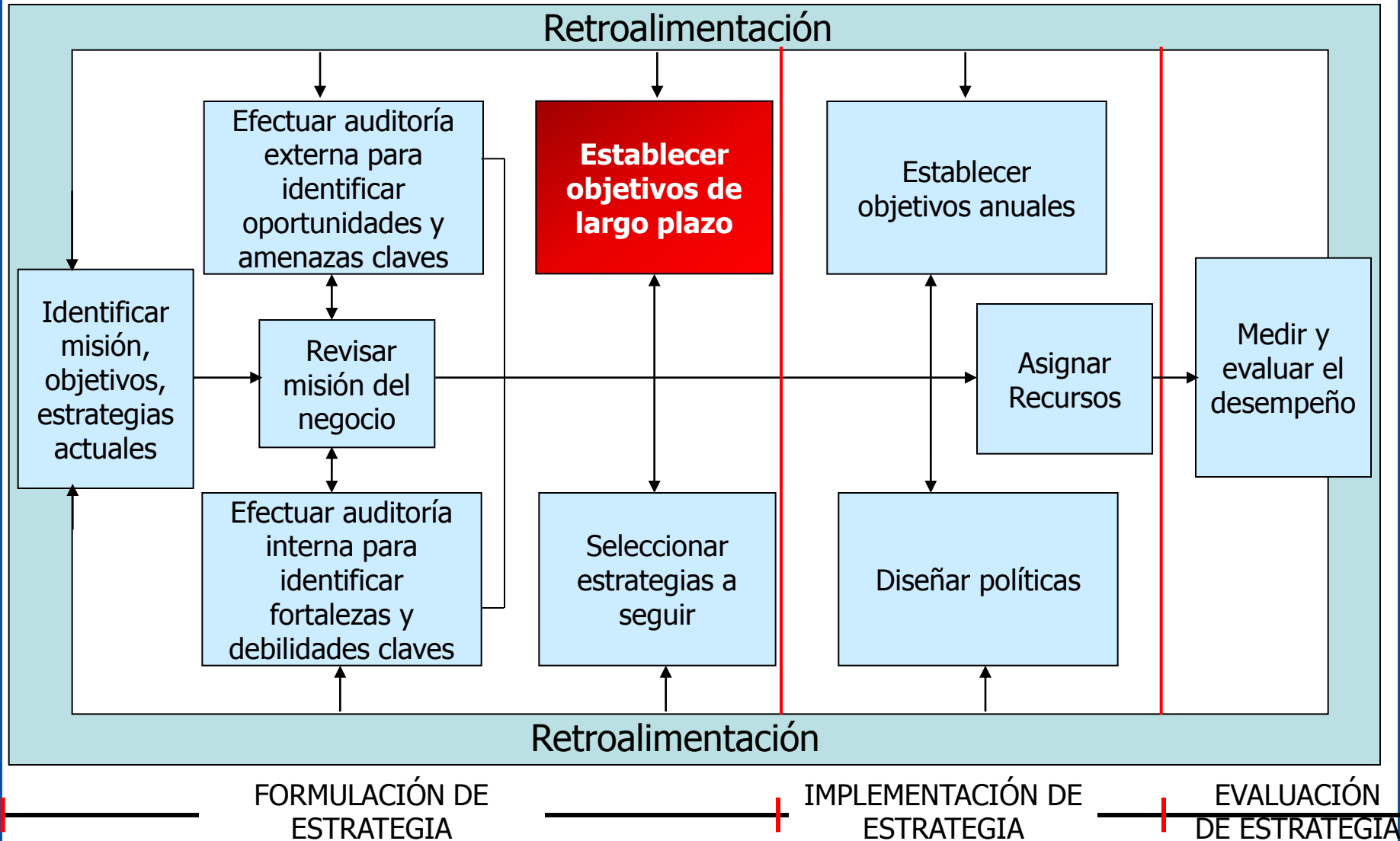


# ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

**Establecer  
Objetivos**



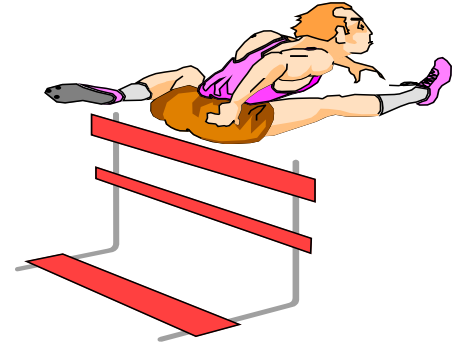
# MODELO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA



# Establecimiento de Objetivos

## La segunda tarea de la Administración Estratégica

- Establecimiento de **OBJETIVOS**
  - Convierte la vision en **"blancos"** **específicos de desempeño**
  - Crea patrones para rastrear el **desempeño**
  - Impulsa firmemente la **inventiva** y el **enfoque**
  - Ayuda a prevenir "dar vueltas" y la complacencia sí los objetivos requieren flexibilidad.



# Tipos de Objetivos Requeridos

## Objetivos Financieros

Resultados finales enfocados a mejorar el desempeño **financiero** de la empresa



## Objetivos Estratégicos

Resultados finales enfocados a mejorar la **competitividad** y la posición **de negocios a largo plazo de la empresa**



# OBJETIVOS A LARGO PLAZO

**Identificar las áreas clave estratégicas que requieran objetivos a largo plazo a fin de cumplir con la misión, la visión y la estrategia. Limitar las AEC a un máximo de seis a ocho.**

**Identificar dentro de cada AEC la posición potencial futura que acercará al cumplimiento de la misión, visión y estrategia; estos son los OLP potenciales.**

**Seleccionar los primeros seis a ocho OLP que tengan el mayor impacto en el futuro.**

**Cuidando sea aplicable, escríbanse en el formato "Tener (o llegar a) [una posición futura] para el [año]".**

# PRINCIPIOS PARA ESCRIBIR OBJETIVOS

- ***Un objetivo debe:***
  - *empezar con un verbo en infinitivo que sea de acción o de logro.*
  - *especificar un solo resultado medible a lograr.*
  - *especificar una fecha cumplimiento o un tiempo para completarlo.*
  - *especificar los factores de costo máximo.*
  - *ser lo más específico y cuantitativo posible (y, por ende, medible y verificable).*
  - *especificar sólo el qué y el cuándo; debe evitar aventurarse en el por qué y en el cómo.*
  - *apoyar de manera directa al plan estratégico o ser compatible*

**¿Qué?,    ¿Cómo?,    ¿Cuándo?,    ¿Para Qué?**

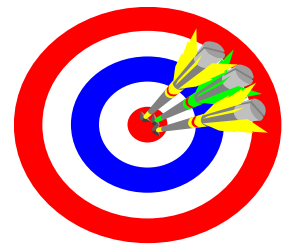
# Ejemplos: Objetivos Financieros

- Incrementar las utilidades por acción 15% anual
- Aumentar la tasa de retorno sobre la inversión (o EVA) de 15% a 20%
- Incrementar los dividendos por acción anuales a los accionistas en un 5% cada año.
- Competir por una apreciación del precio de acción arriba del promedio de S&P 500
- Mantener un flujo de efectivo positivo
- Lograr y mantener una clasificación AA de bono



# Ejemplos: Objetivos Estratégicos

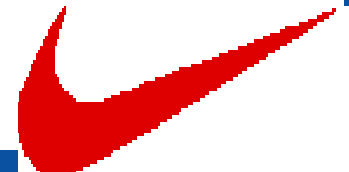
- Incrementar la porción de mercado de la empresa
- Sobrepasar a los competidores en calidad o servicio al cliente o desempeño de producto.
- Lograr costos totales mas bajos que los rivales
- Estimular la buena reputación con los clientes
- Obtener un punto de apoyo fuerte en los mercados internacionales
- Lograr superioridad tecnológica
- Ser líder en la introducción de nuevos productos
- Capturar oportunidades de crecimiento atractivas





# Ejemplo: Objetivos de la Corporación Nike

- Proteger y mejorar la posición de Nike como número 1 en marcas atléticas en America.
- Construir un fuerte dinamismo en la creciente adaptabilidad del mercado.
- Intensificar los esfuerzos de la empresa para desarrollar productos que la mujer necesita y desea.
- Explorar el mercado para productos específicamente diseñados que satisfagan los requerimientos de los Americanos de la tercera edad.
- Dirigir y manejar los negocios internacionales de la compañía, así como continuar su desarrollo.
- Continuar impulsando el incremento de los márgenes por medio de un manejo adecuado y reducido de inventarios y mejores productos.



# Ejemplo: Objetivos Corporativos de McCormick

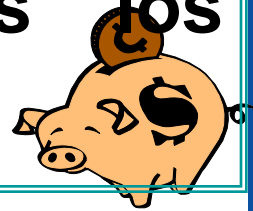
- Disponer de aquellas partes de nuestro negocio que no generen retornos adecuados o no se ajusten a nuestra estrategia de negocios.
- Lograr un 20% de retorno sobre el capital
- Lograr un crecimiento en ventas netas de 10% por año.
- Mantener un promedio de utilidades por acción a una tasa de crecimiento del 15% por año.
- Mantener una deuda total a capital total que no exceda el 40%.
- Pagar de 25% a 35% de utilidad neta en dividendos.

# Ejemplos: Objetivos Estratégicos y Financieros



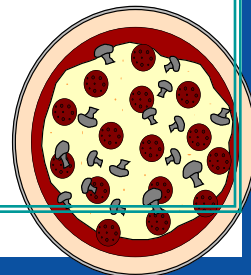
## Banc One Corporation

**Ser uno de los tres bancos mas grandes en términos de segmento de mercado, en todos los mercados que servimos.**



## Domino's Pizza

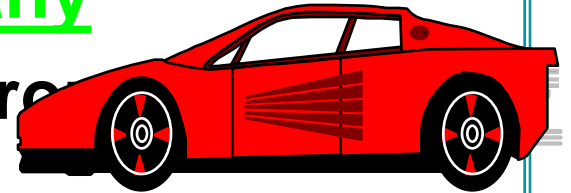
**Entregar de manera segura una pizza caliente y de calidad en 30 minutos o menos a un precio justo y utilidad razonable.**



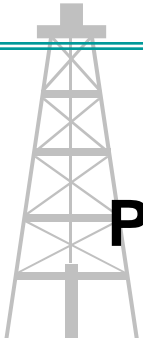
# Ejemplos: Objetivos Estratégicos y Financieros

## Ford Motor Company

- **Satisfacer a nuestros clientes pro**
  - Automoviles y camiones de calidad,
  - Desarrollar nuevos productos,
  - Reducir el tiempo de entrega de nuevos vehículos al mercado,
  - Mejorar la eficiencia de todas nuestras plantas y procesos, y
  - Construir nuestros equipos de trabajo con empleados, sindicato y proveedores.

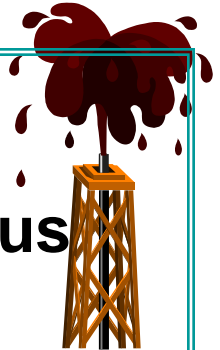


# Ejemplos: Objetivos Estratégicos y Financieros



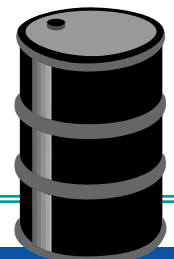
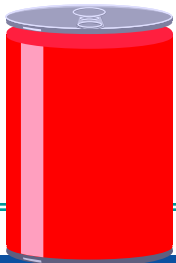
## Exxon

**Proporcionar a los accionistas seguridad en sus inversiones y un retorno superior.**



## Alcan Aluminum

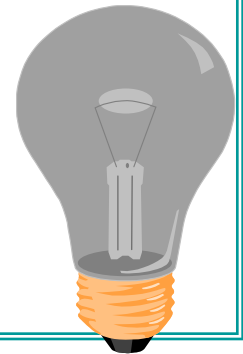
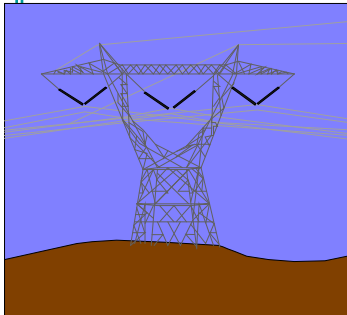
**Ser el productor de aluminio de mas bajo costo y generar el promedio de retorno sobre el capital del Índice de Acciones Industriales del Standard and Poor's**



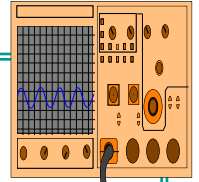
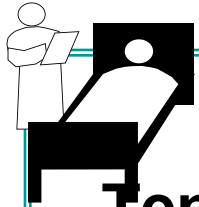
# Ejemplos: Objetivos Estratégicos y Financieros

## General Electric

**Ser la empresa más competitiva en el mundo hasta alcanzar ser la número uno o dos en el segmento de mercado en que la compañía esté. Lograr una rotación de inventarios de 10 veces al año y un margen de utilidades de operación del 16% para 1998.**



# Ejemplos: Objetivos Estratégicos y Financieros



## Bristol-Myers Squibb

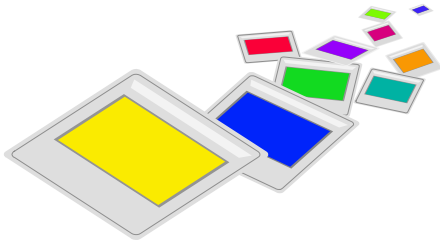
**Tener un enfoque global en aquellos negocios de la salud y el cuidado personal, siendo el número uno o dos por medio de entregar un valor superior a nuestros clientes.**

## Atlas Corporation

**Ser un productor mediano de oro, produciendo más allá de 125,000 onzas de oro al año y mantener reservas de 1,500,000 onzas.**



# Ejemplos: Objetivos Estratégicos y Financieros



## 3M Corp.



- Lograr crecimientos anuales mínimos del 10% en utilidades por acción, sobre el promedio
- Proporcionar un retorno sobre el capital de 10-25% a los accionistas.
- Generar un retorno sobre el capital empleado de un 27% o mejor
- Tener al menos 30% de las ventas de nuestros productos introducidos en los últimos 4 años.

