

2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



“¿Qué es lo que quieres lograr o evitar? Las respuestas a esta pregunta son los objetivos. ¿Cómo usted logrará los resultados deseados? La respuesta a esto se puede llamar la estrategia.”

- William E. Rothschild

Antes de entrar en la temática de los objetivos estratégicos haremos un breve repaso a lo aprendido en el módulo anterior, en el que hemos trabajado el concepto de estrategia.

Tal y como hemos visto, la estrategia indica el camino que se va a seguir para alcanzar un objetivo mediante la realización de un conjunto de acciones que nos permitan lograr dicho objetivo planteado por la empresa. Para conseguir el objetivo es necesario usar los recursos y las capacidades, adaptándonos al entorno y teniendo siempre en cuenta la misión de la empresa.

2.1. ¿QUÉ SON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS?

Podemos entender los objetivos estratégicos como aquellos que validan la visión y la misión que se ha planteado la empresa desde el punto de partida. Es decir, son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico que una organización pretende alcanzar a largo plazo. Algunas posturas identifican los objetivos estratégicos también como objetivos generales. Estos están basados en la misión, visión y valores de la organización que condicionarán las acciones que se llevarán a cabo.

La finalidad de los objetivos estratégicos es ofrecer directrices o pautas de actuación encaminadas a la mejora de la actividad y el rendimiento de una organización. Se suelen considerar un paso previo para la elaboración de objetivos secundarios.

Este tipo de objetivos determina la línea de acción, es decir, la estrategia y los medios que se necesitarán para cumplir la misión, respetando la visión establecida. En el área de la empresa, los objetivos estratégicos hacen referencia a los propósitos generales que se plantea una organización empresarial. Forman parte de un plan de trabajo y se suelen desarrollar durante la planeación o planificación estratégica.

Cada departamento de una empresa también suele desarrollar sus propios objetivos estratégicos teniendo en cuenta los objetivos generales.

Los objetivos estratégicos concentran los principales logros que debe cumplir la empresa para convertir en realidad su visión. De modo que el cumplimiento de los objetivos estará en función de estrategias, actividades, indicadores, metas y responsables, los cuales deberán estar perfectamente alineadas para tener la mayor eficiencia y eficacia.



2.1.1. Características de los objetivos estratégicos

1. **Claridad:** un objetivo debe estar claramente definido, de manera que no implique ninguna duda en aquellos que son responsables de participar en su logro.
2. **Flexibilidad:** los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran. Dicho de otro modo, deben ser flexibles para aprovechar las condiciones del entorno.
3. **Medible o mesurable:** los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.
4. **Realista:** los objetivos deben poder lograrse.
5. **Coherente:** un objetivo debe definirse teniendo en cuenta que este debe servir a la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir no deben contradecirse.
6. **Motivador:** los objetivos deben definirse de tal manera que constituyan en elemento motivador, es decir, deben ser percibidos como un reto para las personas responsables de su cumplimiento.
 - ✓ Los miembros de la organización deben tener la certeza de que pueden lograr los objetivos fijados.
 - ✓ Deben elaborarse con la participación del personal de la empresa.

2.1.2. Tipos de objetivos estratégicos

En relación a los objetivos, es muy importante que estos cumplan con la técnica SMART, que describe cómo deben ser estos objetivos.

Se trata de un acrónimo inglés, que establece que los objetivos deben ser:

- Specific: específicos.
- Measurable: medibles
- Attainable: alcanzables.
- Realistic: realistas.
- Timely: estar comprendidos en un tiempo determinado.

Pasemos a conocer algunas consideraciones en relación a los adjetivos que conforman la técnica SMART.

Específicos

La primera característica que deben cumplir los objetivos es que estos deben ser lo más específicos y detallados posible, de manera que sean de fácil comprensión y no se puedan malinterpretar. Para lograr que los objetivos sean específicos debemos responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué queremos lograr exactamente? y ¿Por qué?
- ¿Quiénes están involucrados?
- ¿En qué espacio vamos a trabajar para lograr lo que deseamos?
- ¿En qué plazo de tiempo lo queremos y debemos alcanzar?
- ¿Con qué fortalezas y debilidades contamos?
- ¿Con qué amenazas y oportunidades podemos toparnos a nivel externo?
- ¿Qué beneficios nos reportará lograrlo?

Medibles

Es muy importante que el objetivo que nos propongamos se pueda medir. Así, si nos dedicamos a las ventas, no podemos fijarnos como objetivo aumentar las ventas, sino que deberemos fijarnos el porcentaje concreto que queremos aumentar, de modo

que, al analizar los resultados, podamos medir lo que hemos logrado y lo que nos queda por lograr. Así, si nuestro objetivo es aumentar las ventas un 10% durante los próximos 6 meses, nos será más fácil medir el logro de este objetivo que si nos fijamos sencillamente aumentar las ventas, ya que no podremos comparar lo obtenido con el objetivo propuesto.

Alcanzables

Tal y como ya hemos visto, es importante que los objetivos que nos propongamos sean alcanzables. Por supuesto, debemos ser ambiciosos, pero siempre deberemos fijarnos algo que sea posible conseguir.

En relación a este aspecto, debemos remarcar el hecho de la motivación de los trabajadores. En este caso, si una empresa se fija unos objetivos realmente altos e inalcanzables, corre el riesgo de que sus trabajadores se desmotiven al ver que es imposible lograr lo propuesto, mientras que si se fijan unas metas que es posible alcanzar, los trabajadores se sentirán motivados al ver que, poco a poco, se va alcanzando el objetivo propuesto.

Realistas

Ligado con el carácter alcanzable, los objetivos deberán ser también realistas, de modo que estos deberán estar en sintonía con los valores de la empresa y con su visión. Además de ello, se deberá poder lograr con la utilización de las herramientas de las que ya dispone de la empresa.

En un tiempo determinado

Finalmente, es muy importante establecer estos objetivos en función de un tiempo determinado, es decir, debemos fijar un espacio de tiempo en el que se deba lograr el objetivo marcado.

En relación al tiempo, podemos distinguir entre tres tipos de objetivo, a largo plazo, a medio plazo y a corto plazo.

Pasemos a conocer algunas consideraciones de cada uno de ellos.

▪ **Largo plazo**

Están basados en las especificaciones de los objetivos, son notablemente más especulativos para los años distantes que para el futuro inmediato. Los objetivos de largo plazo son llamados también los objetivos estratégicos en una empresa. Estos objetivos se establecen en un periodo de máximo de 5 años y mínimo de 3 años.

Los objetivos estratégicos sirven para definir el futuro del negocio.

Algunos ejemplos de estos objetivos son:

- ✓ Consolidación del patrimonio.
- ✓ Mejoramiento de la tecnología.
- ✓ Crecimiento sostenido.
- ✓ Reducción de la cartera en mora.
- ✓ Integración con los socios y la sociedad.
- ✓ Capacitación y mejoramiento del personal.
- ✓ Una solución integral hacia el camino a la excelencia.
- ✓ La fácil accesibilidad en la compra del producto.

▪ **Medio plazo**

Son los objetivos tácticos de la empresa y se basan en función al objetivo general de la organización. Se conocen también como objetivos departamentales, ya que son los objetivos formales de la empresa y se fijan por áreas para ayudar a esta a lograr su propósito.

En relación al tiempo, suelen comprenderse entre 1 y 3 años.

▪ **Corto plazo**

Son los objetivos que se van a realizar en un periodo menor a un año, también son llamados objetivos individuales u objetivos operacionales de la empresa ya que son los objetivos que cada empleado quiere alcanzar con su actividad dentro de la empresa. Así, para que los objetivos a corto plazo puedan contribuir al logro de los objetivos a plazos intermedio y largo, es necesario establecer un plan para cumplir con cada objetivo y para combinarlos dentro de un plan maestro que deberá ser revisado en términos de lógica, consistencia y practicidad.

Su tiempo de aplicación es menor a un año.

En relación a las tipologías de objetivos, es interesante ver brevemente a qué nos referimos cuando hablamos de objetivos estratégicos de los recursos humanos.

▪ **Objetivos estratégicos de los recursos humanos**

Los objetivos estratégicos del Área o Departamento de Recursos Humanos de una empresa se centran en temas propios de su ámbito pero en consonancia con los objetivos estratégicos de la empresa. En general se basan en temas de eficiencia económica, social e integración.

Se formulan tras un análisis y estudio de diferentes opciones estratégicas y se suelen incorporar al plan estratégico de este departamento.

Estos objetivos pretenden ofrecer un sistema de referencia para orientar las distintas acciones y funciones que se llevan a cabo en la gestión del personal de una empresa.

Algunos ejemplos de objetivos estratégicos de algunas empresas conocidas

A. Ejemplo número 1:



Objetivo:

Aumentar las ventas en un mes tras el desplome de Septiembre del 2008.

Estrategia:

Mantener en las estanterías solo aquellas referencias que tengan una alta rotación, dejando fuera numerosos productos de marcas externas dando más espacio a la marca propia.

Acciones del plan:

- Reducir referencias: entre 600 y 800 referencias abandonarán los lineales de la cadena en función de su rotación.
- Eliminar numerosas duplicidades, como en galletas o queso tierno, ya que en ocasiones el mismo producto está presente en dos formatos distintos.
- Cambios en el empaquetado y en los formatos. Se presentarán paquetes más económicos como los bricks de leche sin saturado y a formatos más grandes para favorecer el ahorro.

- La fruta volverá a venderse a granel, segmento en el que había perdido aceptación.
- Repercutir en sus precios la bajada de las materias primas. Ya ha bajado la media del 13% el precio del pan.

B. Ejemplo número 2:



Objetivo:

Aumentar el número de ventas en un año para ser la compañía líder aérea más utilizada.

Estrategia:

Conseguir las tarifas más baratas del mercado

Acciones del plan:

- Aeropuertos de segunda línea.
- Muchas frecuencias diarias por avión.
- Eliminación de la clase business.
- Eliminación de los servicios a bordo tales como comida y prensa.
- Cerrar rutas no rentables.
- Venta on-line.
- Trabajar con aviones sin persianas en las ventanas, con asientos no reclinables y sin bolsa trasera, lo que reduce el precio por avión y los costes de reparación y mantenimiento.

2.2. INDICADORES ESTRATÉGICOS

Para poder establecer unos objetivos estratégicos coherentes con la misión de la empresa resultan imprescindibles el establecimiento de toda una serie de indicadores que nos ayuden a conocer y medir la realidad. Se trata de un subconjunto de indicadores de contexto, vinculados a las prioridades definidas para las intervenciones estructurales y de cohesión, particularizados a cada programa operativo. Sirven para medir la evolución del contexto respecto a las metas establecidas en el programa de la empresa.

Los indicadores estratégicos son una selección de los indicadores de programa que sirven para medir la evolución del entorno respecto a las metas establecidas en los programas. En este sentido, proporcionan información cuantificada de la situación socioeconómica sobre la que se va a actuar, con valores de referencia y fuentes oficiales y reflejan el valor objetivo que se pretende alcanzar en el programa. Por ello, cada programa operativo tiene sus propios indicadores estratégicos en función de sus prioridades y los esfuerzos financieros previstos.

En definitiva, la función de los indicadores estratégicos es permitir analizar el grado de consecución de los objetivos de la estrategia de cada programa operativo en los diferentes ámbitos específicos.

El éxito del análisis radica en saber identificar e interpretar los principales indicadores relacionados con el negocio, su evolución histórica y su tendencia para el futuro. Una omisión o un error de estimación pueden tener consecuencias negativas para el negocio, en el corto, medio y largo plazo.

Saber prever su impacto permitirá identificar las principales acciones y estrategias para hacer crecer el negocio (si uno vende productos naturales respecto de la tendencia mundial de cuidado de la salud), evitar su fracaso (considerando el impacto de las ondas electromagnéticas en la salud de las personas) o acelerar la decisión de salida del mercado (el incremento de normas restrictivas respecto la venta y consumo de productos con potencial cancerígeno).

2.2.1. Tipos de indicadores

Existen dos tipos de indicadores:

A. Indicadores de proceso

Son acciones específicas que la empresa debe acometer para conseguir sus metas.

Nos permiten:

- Conocer las causas de las desviaciones.
- Focalizar las medidas correctoras

B. Indicadores de resultado

Expresión exacta de un objetivo a alcanzar

Uso de los indicadores:

- Herramienta de pilotaje/control.
- Herramienta de aprendizaje.
- Herramienta de comunicación.

Para poder entender un poco mejor la metodología de la relación entre objetivo e indicador se expondrán dos ejemplos:

Ejemplo 1:

OBJETIVO: Conseguir que la satisfacción del personal alcance un valor superior.

INDICADORES DE PROCESO:

- Nº de propuestas de mejora aportadas por los trabajadores.
- % de incremento de nº de horas de formación en cada trabajador.

INDICADOR DE RESULTADO:

- Valoración media obtenida en la encuesta de satisfacción personal.

Ejemplo 2:

OBJETIVO: Obtener el certificado de calidad ISO 9001 el próximo año.

INDICADORES DE PROCESO:

- % de servicios diseñados que cumplen las especificaciones de calidad de la norma ISO 9001.
- % de servicios realizados que cumplen las especificaciones de calidad de la norma ISO 9001.

INDICADOR DE RESULTADO:

- Certificado de calidad ISO 9001.