

Nota de Lectura.

Primer paso para la Estrategia.

La Fijación de Objetivos: Conceptos básicos para su establecimiento.

Dra. Marieta Sudy- CEO MSUDY Consulting.

A la hora de comenzar a realizar la Planificación y dentro de la misma, desarrollar la Estrategia para llevarla a cabo, un primer paso crítico es la fijación correcta de objetivos.

Si bien se reconoce su importancia, existe un gran vacío a la hora de ser rigurosos en la fijación de los mismos, quizá porque requieren un ejercicio de concretización y priorización que muchas veces es difícil de realizar en empresas de determinado porte.

Pero los objetivos son los que van a dirigir el resto de actividades, procesos y acciones que vayamos a emprender. En el caso de un **Plan de Exportaciones o Internacionalización**, es crítico también, en cualquier etapa que esté la empresa exportadora: tanto sea planificando las primeras exportaciones (objetivos de las mismas) o bien en etapas siguientes, en la Estrategia para crecer.

El primer paso es entender correctamente qué son los objetivos.

Así nos encontramos con que los objetivos muchas veces se convierten en lugares comunes, en premisas que podrían firmar cualquiera de las organizaciones de los múltiples sectores que existen en la actualidad. Por ejemplo, "Captar nuevos clientes" o "vender más en el exterior", " desarrollar nuevos mercados"; eso no es un objetivo válido, no es específico, no es medible; es una buena intención, pero no un objetivo a perseguir..

Otro error muy común es confundir el objetivo con la estrategia. Así nos encontramos con objetivos como "Buscar nuevas formas de innovación" o "Diferenciar nuestro producto en otros mercados", "Ofrecer mejor servicio" etc.

Esto no son objetivos, esto es *el cómo lo vamos a hacer, es la estrategia*, pero no el qué queremos conseguir. Así, por ejemplo en el "Diferenciar nuestro producto en otros mercados " nuestro objetivo podría ser por "**Realizar en el próximo año xx investigaciones , zzz relevamientos sobre los principales productos competidores en xx mercado. (productos a relevar: los que representen al menos 50% de la participación de mercado). Asignar un grupo específico para el estudio y comparativo de calidad de nuestro producto X vs competencia relevada. Desarrollar en este año un cronograma y seguimiento de proyecto para desarrollo y mejora del producto. Testeo con**

clientes de producto en zzz contexto. Tomar una decisión y fijar pronósticos de venta exportación para xxx fecha.”

Definición de objetivo-Para qué sirven los objetivos.

Por lo tanto, lo primero y fundamental es definir lo que son los objetivos.

Los objetivos son los propósitos o logros particulares, específicos, entendibles, compartidos, alcanzables y medibles que se pretenden conseguir en un periodo de tiempo determinado por un conjunto de personas y recursos determinados a los que su consecución debe provocar una motivación.

En esta definición podemos ir desgranando los elementos que la componen. En primer lugar, hablamos de propósitos, es decir, es algo que se desea conseguir, un fin. Es algo a lo que debemos tender y que va a dirigir nuestra acción.

En segundo lugar, hablamos de logros particulares. Hay que evitar los lugares comunes. El objetivo bien fijado es aquél que es único de cada organización y no extrapolable. Esto es así porque los objetivos se fijan con respecto a una situación única, la de nuestra empresa y a unos recursos únicos, que son de los que disponemos.

Ningún objetivo es válido si no es específico y medible, ya que solo siendo específico podemos medir los resultados y contrastarlos con los objetivos para saber si hemos logrado lo deseado.

Por entendible se quiere decir que todos los objetivos tienen que ser sencillos y simples en su formulación, de tal manera que sean entendidos por todos aquellos que van a tener que lograrlos.

Por supuesto, tienen que ser compartidos, caso contrario, se convierten en buenas intenciones pero no en objetivos. Y han de ser alcanzables; los implicados deben sentir que esos objetivos están a su alcance.

Finalmente, los objetivos han de estar fijados en el tiempo, son para un período determinado. No existen objetivos perennes. Tienen un comienzo y un final.

Y todo ello siempre adaptado a nuestros recursos y asignado a un conjunto de personas determinado que deben encontrar una motivación. Los objetivos no son objetivos si no logramos la motivación de los implicados.

A menudo, se recomienda emplear el acrónimo MARTE, para recordar todas estas particularidades de los objetivos, ya que nos recuerda algunas de las características básicas que han de tener:

M (Medibles)
A (Alcanzables)
R (Retadores-Motivadores)
T (Fijados en el tiempo)
E (Específicos)

Una vez visto lo que son los objetivos, debemos examinar brevemente para qué sirve una correcta fijación de objetivos:

- Fija un fin, un propósito que marca la dirección de la organización. En este caso, exportación.
- Define los recursos y capacidades que van a ser necesarios en la organización.
- Optimiza los recursos de la organización.
- Alinea los recursos y capacidades de la empresa en torno a un fin.
- Permite una mayor motivación de las personas porque saben a qué se están dedicando y por qué hacen lo que hacen.
- Nos hace diferentes del resto de organizaciones.
- Indican *la estrategia* a seguir por la organización y luego la gestión de la misma.
- Mejora la dirección de personas y recursos.
- Facilita el control de nuestras acciones y la comprobación de su eficiencia.
- Proporcionan una visión compartida en la organización.
- Obliga a analizar nuestro entorno y organización mejorando el conocimiento.

Por lo tanto, la fijación de objetivos, afecta a los núcleos centrales de funcionamiento de las empresas, y es por ello que si falla el paso inicial de los objetivos, el resto no va a funcionar correctamente.

Tipos de objetivos

Existen muchas clasificaciones para hablar de los objetivos. Se habla de estratégicos y operativos, se habla de cuantitativos y cualitativos o tangibles e intangibles. Muchas veces, este tipo de divisiones ayudan poco a la fijación correcta de objetivos. Existe una tendencia a que lo que sea estratégico, cualitativo o intangible no tiene por qué medirse, quedando fijados unos objetivos poco específicos, direccionales, que luego generan confusión porque cuando se traducen en operativos o cuantificables en escalas inferiores, su implementación es complicada e interpretable, generando desalineamiento y desperdicios de recursos.

En caso de Pymes, ya sea el estratégico, el corporativo, el funcional, el de unidades de servicio o de apoyo y el de unidades estratégicas de negocio lo ideal es emplear cuatro tipos de objetivos:

-**Objetivos direccionales:** este tipo de objetivos nos deben marcar la dirección hacia la que queremos tender.

-**Objetivos de rendimiento:** este tipo de objetivos están relacionados con el rendimiento de nuestros recursos o capacidades.

-**Objetivos internos:** todo lo relacionado con nuestra organización respecto a procesos, actividades, relaciones internas y gestión de personas

-**Objetivos externos:** todo lo tocante a la relación con clientes, competidores, mercado, stakeholders y shareholders.

De esta forma, los objetivos cubren todos los aspectos relevantes de la empresa y se alinean unos con otros con menor esfuerzo.

Conceptos básicos a tener en cuenta para la fijación de objetivos

Aunque cada área tiene sus propios objetivos, siempre hay una serie de conceptos que deben tenerse en cuenta a la hora de fijar objetivos:

-Hay que revisar los históricos de los tres últimos años en el área en el que estemos para ver las tendencias. Si no se cuenta con análisis histórico, por ejemplo en una nueva empresa o en ventas al exterior iniciales, se deberá iniciar un pronóstico basado en estudios de los mercados a penetrar, tamaño, competidores, etc.

-Ajuste y/o cálculo de los márgenes y rentabilidades.

-Fijar las desviaciones registradas en los años anteriores entre previsiones y resultados reales si existe histórico.

-Acudir a los objetivos estratégicos para ver en qué parte no hemos cumplido y en qué parte estamos cumpliendo los mismos

-Analizar el entorno externo de sector, mercado, producto-mercado, competidores, clientes, shareholders y stakeholders y factores clave

-Analizar internamente la organización, sus procesos, competencias clave, capital intelectual y estructura