

objetivos estratégicos y áreas claves de resultados

Fernando Ibarra Aispuro

INTRODUCCION

El concepto de "planeación estratégica" es relativamente reciente y ha logrado una amplia difusión en el terreno de la administración. Sin embargo, paralela a esta difusión han sido también la confusión y controversias que ha suscitado, teniendo como resultado que hasta la fecha no exista, ni en el mundo académico ni entre los practicantes de la administración, uniformidad de criterio para elaborar una definición operativa de planeación estratégica. Existen muchas definiciones y denominaciones para este tipo de planeación, ya que también se le conoce como "planeación corporada", "planeación comprensiva" o "planeación a largo plazo".

Para facilitar la delimitación de nuestro marco de referencia general, utilizaremos la definición de Anthony, quien indica que la planeación estratégica "es el proceso de decidir sobre los objetivos de la organización, so-

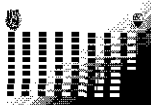
bre los cambios en estos objetivos, sobre los recursos usados para lograr estos objetivos y sobre las políticas que gobiernan la adquisición, uso y disposición de estos recursos". (Anthony, 1965, p. 16).

El estudio de objetivos a que se refiere el presente trabajo trata, en consecuencia, de los "objetivos estratégicos", es decir, los que se deben establecer en el proceso de planeación estratégica.

1. CONCEPTUALIZACION Y CARACTERISTICAS DE LOS OBJETIVOS

1.1 El Concepto Genérico de Objetivo

El diccionario nos señala las siguientes acepciones, entre otras, de la palabra objetivo: "Adjetivo relativo al objeto. En lo militar, punto, línea o zona de terreno que se ha de batir



por el fuego o para conquistar por el movimiento o choque". (De Toro, 1964, p. 731). A su vez la palabra objeto procede del vocablo latino **objectum** que significa "cosa que se arroja delante". (De Toro, p. 731).

Son los conceptos de "punto, línea o zona de terreno..... para conquistar....." y el de "cosa que se arroja delante" los que tienen una significación más profunda en el campo de la planeación administrativa.

Una breve revisión de la literatura administrativa nos revela que hay común acuerdo acerca de la concepción genérica de objetivo. Así, encontramos que Payne indica que en su forma más elemental las metas u objetivos "representan un consenso de lo que la administración desea". (Payne, 1963, p. 54). En forma similar Tilles expresa que son "una indicación de lo que la compañía como un todo trata de lograr y llegar a ser". (Tilles, 1963), y este "llegar a ser" es concebido por Etzioni como "una orientación mediante la descripción de un estado futuro de los asuntos que la organización desea realizar". (Etzioni, 1964, p. 5). Granger, más escuetamente, considera a los objetivos como aspiraciones o fines de acciones. (Granger, 1964). Este mismo concepto de declaración de propósito lo comparte Scott, quien, al igual que Ansoff, considera el establecimiento de objetivos como un proceso que requiere retroalimentación. (Scott, 1965, pp. 95-96; Ansoff, 1965, pp. 67-68).

En resumen, podemos señalar que el objetivo es interpretado como un resultado futuro deseado que no ocurrirá por sí mismo, ya que de ser así no habría razón para tanta expectación, sino que es un resultado que sólo sucederá si se realiza un esfuerzo deliberado y dirigido. Por lo tanto, en su forma más simplista un OBJETIVO ES UN RESULTADO BUSCADO Y DESEADO SOBRE EL QUE SE HA TOMADO LA DECISION DE ALCANZARLO. Esta definición genérica de objetivo es la que se utiliza para enunciar lo que algunos tratadistas llaman "objetivos generales".

Ahora bien, para que los objetivos indi-

quen con precisión lo que se quiere ser y lo que se quiere hacer, y todos puedan entenderlos en una misma forma (lo cual es un aspecto sumamente importante para la empresa), se requiere que los objetivos sean operativos y significativos, entendiendo por operativos el que puedan ser verificados por la experiencia o el que puedan ser definidos por la operación necesaria para obtenerlos, y por significativos el que puedan identificar el tipo de actuación que será aceptada como muestra de que se ha alcanzado el objetivo.

La acepción genérica de objetivo es lo que otros autores han incorporado como propósitos básicos socio-económicos, (Vergara, 1973), con lo cual se permite hablar de los objetivos estratégicos como RESULTADOS PRECISOS (cuantificados) A LOGRAR EN UN TIEMPO DETERMINADO, REFERIDOS A LA EMPRESA COMO UN TODO. Esta acepción de objetivo, en términos más precisos es conocida por muchos autores como "meta". Así, Steiner indica que "las metas son objetivos expresados en una dimensión específica. Normalmente son muy concretas. Las metas pueden existir para un negocio como un todo, para las principales divisiones o departamentos y para la actuación individual". (Steiner, 1969, p. 153).

En este trabajo se consideran equivalentes las expresiones "objetivos estratégicos" y "metas estratégicas", y en lo sucesivo se empleará la palabra objetivo con el sentido preciso ya indicado.

1.2 El Horizonte Tiempo y la Cuantificación en los Objetivos

Al referirnos al horizonte tiempo en que deben expresarse los objetivos es importante relacionarlos con las dimensiones conocidas como largo y corto plazo, las cuales son arbitrariamente delimitadas y por lo común se considera que "largo plazo" cubre un período de 5 o más años y "corto plazo" un período de 1 ó 2 años.

La necesidad de establecer objetivos a largo plazo surge debido a las constantes innovaciones que provoca el desarrollo tecnológico, a la presencia de una competencia que puede amenazar el éxito y aún la sobrevivencia de la organización, y por la aspiración que tienen los accionistas o propietarios, y demás personas que intervienen, de obtener beneficios crecientes, sean económicos o de otra índole.

La determinación de los objetivos a largo plazo permitirá establecer más fácil y adecuadamente los resultados parciales que deben obtenerse a corto plazo, y estos a su vez representarán puntos de partida para los subsiguientes avances, contando siempre con la dirección definida por los objetivos a largo plazo a fin de lograr una mejor consistencia y armonía de los esfuerzos que se realicen.

El progreso sostenido requiere de un modelo efectivo de cambio, ya que el enfoque de los problemas a la luz de sus posibles implicaciones a largo plazo "suministra lineamientos para su solución en el presente". (Payne, 1963, p. 66).

Obviamente al hablar de corto y largo plazo nos referimos a puntos precisos en el horizonte tiempo en los que deben obtenerse los resultados previamente definidos.

El siguiente aspecto importante que se debe considerar es la precisión con que se expresen los objetivos para que puedan ser realmente una guía para la acción inmediata. Buskirk señala que la mayoría de declaraciones de objetivos "tienden a ser poco menos que perogrulladas o trivialidades" y que para que puedan ser útiles "deben ser suficientemente específicos, de manera que los subordinados no puedan leer en ellos la justificación para cualquier cosa que deseen hacer". (Buskirk, 1971, p. 3).

Ansoff ha establecido con gran claridad la estructuración del objetivo, ya que lo considera integrado por tres elementos: "El **atributo** particular que se escoge como medida de eficiencia, el **patrón** o **escala** mediante el

cual se mide el atributo y, la **meta** o sea el valor particular que la firma busca alcanzar". (Ansoff, 1965, p. 40). Por ejemplo, en la declaración de un objetivo de rentabilidad puede utilizarse como atributo el rendimiento del capital contable, como patrón o escala el % de rendimiento y como meta el valor específico que se desea obtener, digamos 15%. Entonces el objetivo podría quedar especificado en la siguiente forma: "Obtener un rendimiento de nuestro capital contable de 15%". Naturalmente que a esta declaración debe agregarse la fecha o fechas en que deberá obtenerse este resultado.

Considero que las declaraciones generales que expresan de una manera sucinta las actitudes, propósitos y características de las empresas desempeñan un papel muy importante en la planeación y son el marco de referencia cualitativo y explicativo para el proceso de establecimiento de objetivos. Por estas razones se han desarrollado nuevos conceptos en planeación que cubren con más detenimiento y profundidad la estructuración del marco de referencia fundamental. Así es como surgieron los conceptos de "misión", "credos", "propósitos básicos", "filosofía de la empresa", etc.

1.3 ¿Objetivo único u Objetivos múltiples?

Las teorías económicas y el consenso cotidiano han señalado siempre a los negocios en el sistema de libre empresa la existencia de las utilidades como objetivo único. Esta afirmación simplista implica una serie de supuestos que no lo son tanto. Entre estos supuestos está el "postulado de la racionalidad" del individuo, el cual indica que una persona escoge "entre todas las alternativas posibles de manera que la satisfacción obtenida sea la mayor posible" (Henderson y Quadt, 1966, p. 6). Este postulado se enfrenta a varios problemas prácticos. En primer lugar hasta la fecha no ha sido posible encontrar al famoso "hombre económico" que pueda conocer "todas las alternativas posibles" y las consecuen-



cias a corto y largo plazo de cada una de ellas; además, no se dispone de una medida adecuada, objetiva y universal de la "satisfacción obtenida", ya que los términos en que se mide ésta son diferentes según la situación, el tiempo y, sobre todo, las influencias culturales. Cuando estas consideraciones de racionalidad se trasladan a la empresa se refieren por lo general a la producción, intercambio y consumo de los servicios económicos, centrándose fundamentalmente sobre los cambios en los precios y la cantidad de "entradas y salidas" que constituyen su proceso de producción (McGuire, 1964, p. 47). La relación entre "entradas" y "salidas", independientemente de las unidades en que se expresen (siempre que sean consistentes) es la función que, según la teoría económica, se desea maximizar, y esta maximización se logrará a través de una óptima asignación de los recursos, lo cual implica conocer, además de todas las alternativas posibles y sus consecuencias, los rendimientos marginales de cada una de ellas para seleccionar la óptima o una mezcla óptima. Este conjunto de suposiciones es prácticamente imposible de satisfacer cuando se refiere a un ambiente de constante cambio.

Como indica Simon, si pudiesen conocerse además de todas las alternativas posibles las consecuencias de cada una de ellas operaría una especie de causalidad inversa, o sea que las "consecuencias futuras serían las determinantes del comportamiento presente". (Simon, 1962, p. 66); sin embargo, lo único que hace el administrador es **suponer** las posibles consecuencias y tomar estos supuestos como condicionantes de su acción.

Es evidente que en la práctica las empresas no pueden actuar exclusivamente en base a que su objetivo único sean las utilidades, pues este término es demasiado vago para actuar como una directriz para la acción, y cuando se trata de expresar en términos precisos nos encontramos con que la precisión es sólo aparente o extremadamente limitadora.

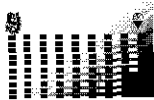
Otro aspecto que ha sido considerado como

razón para un objetivo único es la sobrevivencia. Sin embargo, todos sabemos que la organización al igual que los individuos no vive permanentemente preocupada por la sobrevivencia y puede llegar a extremos de sacrificar su existencia en aras de un ideal e incluso de un capricho. El hecho de que la sobrevivencia se convierta en el objetivo único de una organización solo sucede, como indica Etzioni, cuando los objetivos que dieron origen a su existencia han sido cumplidos o han quedado obsoletos; pero esto en realidad es un caso de patología organizacional, pues los objetivos constituyen "una fuente de legitimización para las actividades de la organización y finalmente de su existencia". (Etzioni, 1964, p. 5).

Miller y Starr señalan que "lo más probable será que la búsqueda de un solo objetivo sustancial resulte infructuosa". (Miller y Starr, 1965, p. 49). Tilles afirma que una declaración de objetivos debe verse como "la expresión concreta de un conjunto de metas más abstracto: la satisfacción de necesidades de grupos significativos que cooperan a asegurar la existencia continuada de la compañía. (Tilles, 1963).

Los individuos también se enfrentan a la imposibilidad de establecer un objetivo único a su existencia, y la forma en que resuelven esta dificultad es estableciendo objetivos múltiples, y aún contradictorios, de acuerdo a los diferentes papeles que desempeñan en la sociedad (Miller y Starr, 1965, pp. 42, 43 y 47); es decir, establecen objetivos para cada "tipo" de ambiente en que se desenvuelven, y este establecimiento no siempre es de una manera racional. En esta forma nos explicamos, en parte, lo multifacético de la personalidad de un individuo, y puede aclararse por qué algunos objetivos organizacionales se identifican, o es posible que se identifiquen, con algunos de los objetivos individuales.

La consideración anterior está muy lejos de suponer que los objetivos de una organización es la suma de los objetivos de los individuos que la componen, pues además de



los objetivos según el "papel" nos encontramos que en la realidad hay objetivos que por circunstancias ajenas a la organización también deben cumplirse, o bien, objetivos que fueron impuestos por personas que ya no pertenecen a la empresa pero que aún siguen siendo valiosos para la acción. Este conjunto un tanto indefinible, mas el efecto sinérgico de los objetivos "negociados" es lo que forma los objetivos "organizacionales".

En resumen, para resolver sus problemas, las organizaciones han desarrollado objetivos múltiples para las diferentes situaciones, para diferentes funciones así como para los diferentes grupos internos y externos a quienes tiene que satisfacer, lo que da como resultado la aparición de tres problemas fundamentales: Primero, la selección de áreas en que deben establecerse objetivos para que se cubran de la manera más completa posible las funciones totales de la empresa; Segundo, la forma en que deben relacionarse y armonizarse los objetivos y subobjetivos que se establezcan y; Tercero, la forma en que interaccionan los objetivos organizacionales y los objetivos individuales.

2. AREAS CLAVES DE RESULTADOS

La idea de establecer áreas claves de resultados no tiene el propósito de demostrar que pueden establecerse objetivos comunes a todas las empresas, sino más bien tratar de establecer una lista maestra que pueda utilizarse como guía para su selección.

Miller, enuncia entre los hallazgos de sus investigaciones que los administradores tienden a dirigir sus esfuerzos hacia un menor número de blancos claves en un período dado (Miller, 1966, p. 9). Este aspecto ya había sido mencionado por Koontz, de una manera más vaga, al indicar que primero deben establecerse los objetivos totales de la empresa y

cada departamento debe derivar sus metas de una manera consistente con los objetivos generales. (Koontz, 1963, p. 72). Drucker señala que los "objetivos se necesitan en cada área donde la actuación y los resultados afectan directa y vitalmente la sobrevivencia del negocio". (Drucker, 1972, p. 80). Neuschel estudia esta selección de áreas claves mediante un proceso de dos etapas:... la primera consiste en aislar los factores críticos de los que depende el éxito del negocio, y representan las actividades o aspectos que tienen un impacto principal no sólo sobre los resultados sino también sobre el crecimiento y fuerza competitiva a largo plazo. Obviamente estos factores variarán de industria a industria. La segunda etapa consiste en desdoblar cada factor en sus componentes formadores de utilidades". (Richard F. Neuschel, citado en Miller, 1966, p. 30).

Diversos tratadistas y empresas han señalado lo que consideran son áreas de resultados claves que deben revisarse previamente a la selección y establecimiento de objetivos. A continuación presento en una forma esquemática los agrupamientos que he encontrado en la literatura administrativa, según su autor o empresa que los propone o usa.

PETER F. DRUCKER

Drucker, 1972), p. 80)

Posición de mercado

Innovación

Productividad

Recursos físicos o financieros

Rentabilidad

Actuación y desarrollo administrativo

Actuación y actitud del trabajador

Responsabilidad pública



RICHARD F. NEUSCHEL

(Citado en E. C. Miller, 1966. pp. 30-31)

Actuación total
Efectividad de mercadotecnia
Calidad del producto y servicio
Actuación del costo
Posición financiera
Creatividad
Recursos de personal
Rendimiento de la inversión

GENERAL ELECTRIC, CO.

(Citado en E.C. Miller, 1966, p. 31)

Rentabilidad
Posición de mercado
Productividad
Liderazgo de producto
Desarrollo de personal
Actitud de los empleados
Responsabilidad pública
Balance entre metas a corto y largo plazo

UNA CIA. DE PRODUCTOS QUIMICOS

Rentabilidad y crecimiento
Penetración de mercado
Mejoramiento de la productividad
Innovación
Recursos físicos o financieros
Recursos de personal. Actitud y desarrollo
Responsabilidad pública

IGOR H. ANSOFF

(Ansoff, 1965, p. 50)

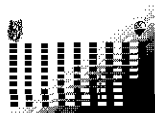
Crecimiento de las ventas
Participación en el mercado
Crecimiento de las utilidades para
favorecer la reinversión
Desarrollo de producto
Desarrollo del mercado
Eliminación de fluctuaciones excesivas en
ventas, utilidades y posición de mercado

GEORGE A. STEINER

(Steiner, 1969, pp. 150-152)

Rentabilidad
Ventas y mercado
Productos
Finanzas
Estabilidad
Personal
Organización
Flexibilidad
Investigación y desarrollo

Estos factores o áreas pueden servir como guía a cualquier administrador, ya que las discrepancias que se observan en el cuadro anterior sólo son aparentes, pues todas ellas tienden a cubrir la totalidad de las funciones o actividades fundamentales de la empresa. Por otra parte, el contenido de cada área clave puede ser tratado con mayor o menor intensidad según el tipo de industria.



La utilidad fundamental de la determinación de las áreas claves y la selección de puntos específicos reside en que permite hacer un enfoque integral por parte de la alta gerencia y facilita el subsecuente desdoblamiento de los objetivos estratégicos en sub-objetivos, manteniendo una consistencia y una orientación común de los esfuerzos realizados por las diferentes unidades.

Un área clave de resultados se refiere a una actividad fundamental o un renglón básico de consideración que es vital para el desarrollo de la organización, y cuya falta de consideración o pobre desempeño afectará notablemente a la empresa, poniendo en peligro no sólo su éxito sino también su sobrevivencia. Por ejemplo, un área clave para cualquier empresa comercial es el mercado; puede tenerse interés por aumentarlo, cambiarlo, conservarlo, etc., y cualquier decisión que se tome al respecto afectará notablemente a la empresa como un todo y no sólo al departamento de ventas. El considerar esta área y, en consecuencia, no definir los objetivos correspondientes a este renglón puede, por lo general, ser muy peligroso para la empresa.

Una forma empírica de determinar las áreas claves de una empresa es enlistar todas las actividades principales que desarrolla y/o los rubros de consideraciones que están relacionadas con el desempeño global de la organización. A continuación se empieza a eliminar cada una de ellas y se determina si su eliminación afecta o no en forma importante el éxito o sobrevivencia del negocio. Cada factor enlistado que sea determinante del éxito o sobrevivencia se considera, obviamente, un área clave de resultados.

Comparto la idea de que una lista pequeña de las áreas claves, representativa de la actuación total de la empresa, facilita su identificación y utilización por cualquier tipo de negociación; por tanto, sugiero la utilización de los siguientes rubros:

1. Rentabilidad o rendimiento de la inversión

2. Posición o participación en el mercado
3. Investigación y desarrollo o innovación
4. Productividad
5. Desarrollo de personal
6. Responsabilidad pública

Las razones por las que se seleccionaron estas áreas son: a) incluir las áreas que son comunes en los cuadros de áreas claves ya presentados, es decir las áreas de rentabilidad, mercado y personal; b) la innovación, desarrollo de productos, investigación y desarrollo se refieren, en lo fundamental, al mismo problema; c) la productividad es un aspecto esencial que está relacionado con todos y cada uno de los aspectos de la empresa; d) la responsabilidad pública es un aspecto que tiene actualmente un impacto directo y concreto en el desarrollo de la empresa. Un análisis de estas áreas revelará que cubre todas las actividades y puntos de interés que afectan el desarrollo de la empresa.

Es importante aclarar que las áreas claves señaladas no se refieren a las áreas funcionales de una organización (mercadotecnia, finanzas, producción, personal, etc.). Por esto, cuando se habla de posición o participación en el mercado, no se trata de cubrir toda el área de mercadotecnia, sino los puntos o aspectos estratégicos relacionados al mercado que más afectan a la empresa como un todo. Igualmente, cuando se habla de productividad no nos referimos únicamente a los problemas o aspectos de producción, sino a la productividad de todas y cada una de las áreas de la empresa.

La utilidad fundamental de establecer áreas claves de resultados reside en que permite visualizar de una manera global los aspectos más esenciales para el funcionamiento y desarrollo de la empresa, establecer más fácilmente la coordinación de los objetivos disminuyendo la posibilidad de conflictos y dar bases para la argumentación y definición de los objetivos en los niveles superiores.

A continuación se discuten cada una de estas áreas.

2.1 Rentabilidad o rendimiento de la inversión

El análisis de esta área comprende varios aspectos importantes. En primer lugar debe determinarse cuál es el punto de referencia que se debe utilizar para medir o considerar la rentabilidad, ya que se pueden emplear diferentes parámetros. Por ejemplo, se puede hablar en % de utilidades en relación a las ventas totales, a los activos utilizados, al capital contable, etc. Ansoff señala que el uso del concepto rentabilidad (una medida del rendimiento de los recursos) es más apropiado que el recurrir al concepto de utilidad (exceso de los ingresos sobre el costo), ya que puede ofrecer mayor operacionalidad para el establecimiento de objetivos (Ansoff, p. 45).

Granger, se refiere a la rentabilidad como una expresión de las ganancias por acción e indica que "conducen muy entendiblemente al análisis ambiental, primero en términos de resultados de utilidades de compañías comparables en la industria, luego al análisis de requerimientos de mercados, tendencias técnicas y tendencias competitivas en el ambiente de los negocios, y al análisis de los recursos internos". (Granger, 1964). Considera que hay poca dificultad por parte de la gente para entender que una empresa debe obtener utilidades, por lo que el partir de aquí permite avanzar con facilidad hacia arriba y hacia abajo de la jerarquía durante el desarrollo de los demás objetivos y subobjetivos.

Naturalmente que no puede hablarse simplemente de establecer un % determinado de rendimiento por acción o en relación al capital contable. Aunque esto puede ser la expresión última y concisa de la rentabilidad de una empresa, el análisis que debe aplicarse para su determinación implica dos aspectos: el riesgo y el mantenimiento de los valores de la compañía. Lund, señala que es imposible saber cómo financiar una compañía o mantener

su valor si no se tiene previamente las respuestas a las preguntas "¿qué clase de compañía?" y "¿cuánto crecimiento?". (Lund, 1970, p. 293).

El concepto de riesgo se refiere, desde el punto de vista de las finanzas, **al riesgo del negocio y al riesgo financiero**.

El **riesgo del negocio** está íntimamente relacionado a la pregunta "¿qué clase de compañía?" y se refiere fundamentalmente a la actitud que se asumirá ante las oportunidades. Debemos distinguir entre establecer diferentes criterios de aceptabilidad de riesgos para la determinación de objetivos y entre los criterios para la selección de los cursos de acción que permitirán lograr tales objetivos. En esta sección me refiero exclusivamente a los criterios de riesgo que intervienen en el establecimiento de objetivos.

Para implementar este renglón son de gran utilidad las sugerencias de el rendimiento de la inversión (RI), ajustando cada nivel a la riesgosisd relativa de las oportunidades. El primer nivel que debe definirse es el "nivel de referencia", que se aplicará a "la mayoría de las oportunidades que se juzgan son de riesgo normal", luego un "alto nivel" de RI para oportunidades que se juzgan muy riesgosas, y finalmente un "bajo nivel" de RI para oportunidades que son casi "cosa segura". (Ansoff, 1965, p. 45).

La búsqueda de oportunidades puede iniciarse mediante el análisis de las posibles fuentes de crecimiento, que Ansoff llama vector "producto-mercado" (Figura No. 1).

PRODUCTO MERCADO		
	Actual	Nuevo
Actual	Penetración de - mercado (desarrollo actual)	Desarrollo de producto
Nuevo	Desarrollo de mercado	Diversificación

FIGURA No. 1

En general, las fuentes de crecimiento indicadas en esta matriz presentan una estrecha



relación con el grado de riesgo que acompaña a cada posibilidad. (Lund, 1970, p. 323).

También puede recurrirse al empleo de "escenarios", que son una interpretación diferente del vector "producto-mercado". La forma más fácil de iniciar estos escenarios es construir un "diagrama de flujo" de la empresa especificando con detalle las entradas y salidas. Los diversos tipos de crecimiento que se presentan a la negociación, como son la integración y la diversificación, son más fáciles de visualizar con este sistema. Para una explicación más amplia de esta técnica consúltese la obra de Ackoff, "A concept of corporate planning".

El concepto de **riesgo financiero**, considerado como la variabilidad del rendimiento de los activos y el uso de la palanca financiera (relación de pasivo fijo a capital contable) no participa realmente en el proceso de establecimiento de objetivos, excepto en el punto de determinación precisa del rendimiento del capital contable o del rendimiento por acción. Estos conceptos tienen una incidencia fundamental en el establecimiento de políticas, en la determinación de los propósitos básicos socio-económicos y en el proceso de definición de la estrategia o estrategias de la empresa.

En la Figura No. 2 se sumarian los conceptos anteriores y se indica la importancia e influencia del riesgo del negocio y del riesgo financiero en la determinación del objetivo de rendimiento. La influencia del riesgo financiero se presenta en línea punteada porque es considerada indirecta, además de que en el caso de políticas y estrategias la influencia se debe al fenómeno de retroalimentación que se presenta en este proceso.

2.2 Posición o participación en el mercado

Para poder establecer objetivos respecto al mercado, y finalmente en ventas, Drucker señala que primero debe determinarse "cuál es el mercado, quién es el cliente, dónde está,

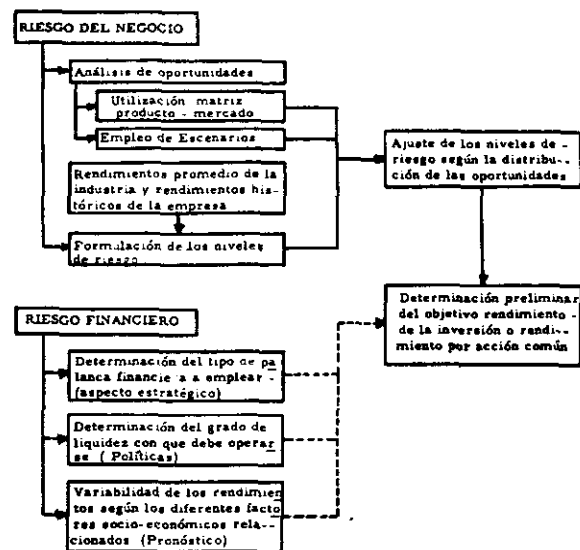


FIGURA No. 2

qué compra, qué considera valor y cuáles son sus necesidades insatisfechas". (Drucker, 1972, p. 84).

Estas consideraciones deben hacerse para cada línea de productos o servicios y combinarse con los pronósticos y premisas correspondientes, además de tener en cuenta la competencia directa e indirecta.

Ansoff, señala dos aspectos iniciales en este campo: la fuerza competitiva externa y la eficiencia interna. Considera que la fuerza competitiva externa puede a su vez analizarse en base al "crecimiento" y a la "estabilidad". El factor "crecimiento" lo hace componer de los siguientes rubros: Tasa de crecimiento en ventas; incremento en la participación del mercado; expansión de la línea de productos; expansión del mercado. El factor "estabilidad" lo compone de: fluctuación en las ventas y fluctuación en las utilidades. (Ansoff, 1965, p. 53).

Cuando se estudia la expansión de la línea de productos, debe estudiarse junto con lo que se conoce como segmentación de mercado, que está íntimamente relacionado con la expansión del mercado. El estudio de la segmentación del mercado permite dar más operabilidad al

desarrollo de nuevas líneas de producto y a la penetración de mercado, ya que la simple indicación de aumentar en un X% las ventas del producto A es en realidad de poca utilidad si no se indica también qué sectores o segmentos de mercado permiten el logro de ese objetivo. (Bell, 1971, p. 437).

La fluctuación en las ventas y en las utilidades representan una consideración importante que debe efectuarse en esta revisión de las áreas claves porque tienen una incidencia fuerte sobre el rendimiento o utilidades en ventas y finalmente sobre el rendimiento de la inversión. El análisis en la fluctuación de las ventas y en los rendimientos permite ajustar los propósitos de crecimiento a la realidad existente así como señalar puntos débiles en la posición de mercado, además de indicar una zona de consideración en el proceso de determinación de estrategias.

Otros aspectos complementarios importan-

tes que deben estudiarse en esta área son la flexibilidad y el acercamiento y servicio al cliente. En el campo de la mercadotecnia, Ansoff considera que la flexibilidad puede ser defensiva y ofensiva. La flexibilidad defensiva se refiere a alcanzar una posición externa "diversificada" que le permita minimizar los efectos de una catástrofe ambiental o la incidencia de factores negativos a la empresa. La flexibilidad ofensiva o agresiva intenta maximizar la oportunidad de aprovechar los avances tecnológicos o de la ciencia en beneficio de la empresa. El acercamiento y servicio al cliente, como su nombre lo indica, es la determinación de los "contactos" y servicios que deben ofrecerse al cliente para lograr una mejor satisfacción de sus necesidades.

En base a todo lo anterior, presento en la Figura No. 3 una esquematización de estos conceptos y sus relaciones o influencias para establecer finalmente los objetivos principales en esta área.

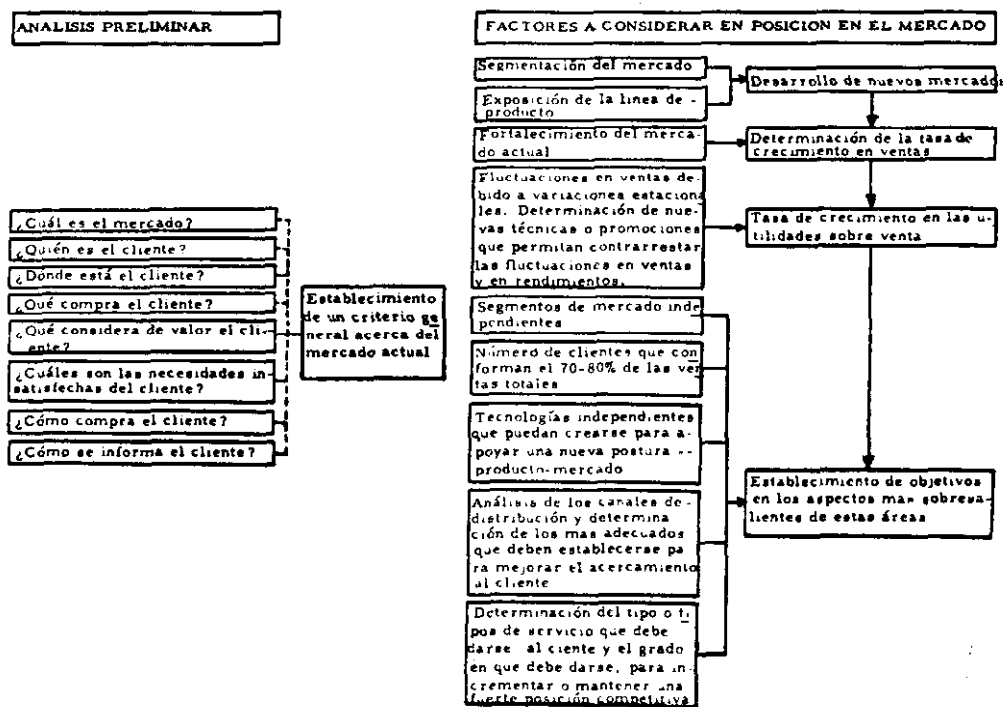


FIGURA No. 3

2.3 Investigación y desarrollo, o innovación

Según lo señala Drucker, en un negocio hay dos clases de innovación; "las que pueden realizarse en el producto o servicio y aquellas que modifican los oficios y las actividades necesarias para proporcionarlos". (Drucker, 1972, p. 86).

La innovación es una necesidad moderna que ha surgido por los drásticos cambios en el medio ambiente, entre los que tenemos cambios en los medios o velocidades, aumento de las poblaciones urbanas, disminución en la duración de las relaciones interpersonales, mejoras en los sistemas de comunicación masiva, etc. (Toffler, 1972, pp. 35-61), lo cual ha incidido en una mayor competencia que acelera el proceso de "envejecimiento" de los productos o servicios y obliga a nuevos desarrollos y aplicaciones que permitan la sobrevivencia de los negocios y su operación rentable. Esto ha dado gran impulso a un mayor esfuerzo en investigación y desarrollo por parte de las empresas, pero este esfuerzo pocas veces es equilibrado, ya que por lo general se le ha dado mayor énfasis o jerarquía a la investigación que al desarrollo, olvidando muchas veces que el dinero se hace a través de la fase de desarrollo y no de invención (Wishart Jr., 1970, p. 238). La innovación implica invenciones y su aplicación, pues "la invención tiene que llevarse hasta el punto de manufactura, distribución y utilización" (Bata, 1970, p. 245). La innovación puede referirse también al diseño de una nueva presentación del producto, a un nuevo uso, a una nueva técnica administrativa, etc.

En la innovación también encontramos dos tipos: defensiva y ofensiva. La innovación defensiva incluye aspectos como reducción en los requerimientos de mano de obra, reducción de desperdicios, mejoramiento en el control de calidad, tipos de tecnología que apoyen la posición producto-mercado, etc. La innovación ofensiva se enfoca primordialmente al desarrollo de nuevas técnicas que permitan mantener el incremento deseado en los rendi-

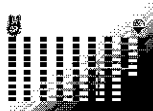
mientos de la inversión, y su reflejo objetivo es la creación de nuevos productos (Bata, 1970, p. 260). Ansoff señala que en esta sección deben incluirse objetivos acerca de la participación de la empresa en áreas de tecnología en desarrollo y determinar cierta fuerza relativa en estas áreas (Ansoff, 1965, p. 55). Estas sugerencias de Ansoff, deben enfocarse hacia un mejor control y utilización del ciclo de vida de los productos así como a la planeación de la sustitución de productos que se encuentran en la madurez y que ya no es posible rehabilitarlos.

Una manera esquemática de presentar el impacto de la innovación en la empresa, y una posible guía para establecer objetivos en esta área, es la utilización de la matriz que se indica en la Figura No. 4.

Es importante hacer la observación siguiente: La matriz indicada no se refiere a la actitud que la empresa debe asumir ante al cambio y la innovación, ni a los objetivos que debe establecer en el campo de responsabilidad pública, la intención de su construcción es más bien señalar puntos en que pueden surgir nuevas innovaciones o fomentarlas para fortalecimiento de la posición competitiva y de liderazgo que se manifieste en los rendimientos globales de la empresa.

2.4 Productividad

En esta área, Drucker señala que los dos aspectos fundamentales que se utilizan como compás de establecimiento de objetivos son: (1) aumentar la proporción de valor aportado en relación a los ingresos dentro de los procedimientos existentes y; (2) aumentar la proporción de valor aportado que se retiene como ganancia; entendiéndose por "valor aportado" la diferencia "entre la entrada bruta recibida por una compañía de la venta de sus productos o servicios y la cantidad pagada por la compañía de materia prima y servicios prestados por proveedores de afuera (Drucker, 1972, p. 90). De una manera más genérica es lo que



INCIDENCIA DE LA FUENTE DE LA INNOVACION	PRODUCTO O SERVICIO	EN LOS OFICIOS O EN LAS ACTIVIDADES
Necesidades del mercado o cliente	Analizar áreas donde los avances tecnológicos son menos espectaculares y determinar que aspectos del desarrollo están incidiendo en los productos o servicios que venden nuestros clientes.	Mejoras que pueden introducirse en nuestro sistema empresarial, en nuestro sistema de distribución, atención a los clientes, asesoría técnica.
Progresos logrados por pensadores o investigadores en Escuelas y Laboratorios	Determinación de la tasa de eliminación o inclusión de productos en los últimos cinco años, prever posibles tendencias y determinar cuales son los centros de investigación que mas relación directa tienen con nuestros productos o servicios, así como determinar en que forma podemos beneficiarnos de ellos.	¿Cuáles son los centros productores de innovación administrativa? ¿Qué nuevas técnicas o desarrollos afectan nuestros sistemas administrativos? ¿En qué áreas son más numerosas e importantes estos efectos? ¿Cómo nos benefician o dañan? ¿Cómo podemos utilizarlas mejor?
Medio ambiente	Aumento en la rapidez de obsolescencia de nuestros productos. Aumento de la competencia indirecta. ¿Cuál es el efecto del medio ambiente en el uso que nuestros clientes o mercado hacen de nuestros productos o servicios	Efectos sobre las actitudes y actividades de la gerencia. ¿Cuál debe ser la intervención de la empresa ante problemas como: contaminación, delincuencia, etc.? ¿Cómo debe intervenir?

FIGURA No. 4

Ansoff llama relación del rendimiento sobre ventas y que utiliza como índices de apoyo el movimiento del capital de trabajo, rotación de inventarios, relación pasivo/capital ,etc. (Ansoff, 1965, p. 51).

Se pueden especificar estos lineamientos en conceptos tales como: incrementos en las salidas por hora de la mano de obra directa, lo cual a su vez puede implicar costos de entrenamiento; incrementar la utilización de la capacidad total de la planta, reducción en los costos de venta en un "X" porcentaje, etc. En todas estas áreas específicas son de gran utilidad las diversas técnicas desarrolladas por la ingeniería industrial, tales como el estudio del trabajo, ingeniería de costos, asignación óptima de recursos. O bien puede recurrirse a la aplicación sistemática de otras técnicas, como pueden ser establecimiento de programas de mantenimiento preventivo, sustitución de equipo, mejora de los procesos específicos de producción, etc.

2.5 Desarrollo de Personal

Esta área se refiere a uno de los aspectos más delicados y complejos: El recurso humano; pero considerado integralmente. Es decir, no sólo como "recurso" ni sólo como "humano". El considerar al empleado, al obrero o al capataz como un recurso que debe producir determinados resultados equivale a pensar en él como en un instrumento que sólo tiene reacciones mecánicas, olvidándose prácticamente de que es un ente con sentimientos y, sobre todo, despreciando sus capacidades creadoras, de autocontrol y adaptabilidad, altamente variables. En este aspecto hay que recordar lo que señala Drucker: "Al dar empleo a un obrero se emplea al hombre entero..... no se puede emplear sólo "mano" de obra; el dueño siempre viene con ella" (Drucker, 1972, p. 302).

La presentación en esta forma es muy simplista pero tiene en realidad profundas implicaciones. Una de ellas es lo que se llama motivación y participación. En esta sección discu-

tiremos únicamente algunos aspectos de la participación. La separación es arbitraria, ya que difícilmente pueden estudiarse en forma independiente.

Una de las implicaciones más importantes de la participación es que obliga a la gerencia a ampliar o actualizar su concepto de delegación así como a tener una concepción más armónica de lo que es la dirección del trabajo y del trabajador. La participación, por una parte, debe buscar el surgimiento de nuevas ideas, su clara evaluación y el ponerlas en uso dondequiera que sean prácticas, lo cual implica que las comunicaciones hacia arriba son activamente solicitadas y cuidadosamente escuchadas (Hinrichs, 1970, p. 146-147). Por otra parte, la participación significa el reconocimiento de la capacidad del individuo para la autodirección y autocontrol en su trabajo, que es el sustento de las ideas de "enriquecimiento del trabajo", que consiste en dar una utilización más completa al concepto de estudio o análisis del trabajo, porque después de haber descompuesto una actividad dada en sus movimientos o aspectos más sencillos no se queda en la aplicación extremista de esta división del trabajo sino que procede a "integrar" una serie de actividades simples para conformar realmente un trabajo individual y no únicamente la realización mecánica de una o unas cuantas operaciones; es decir, se busca estructurar un trabajo que tenga un "principio" y un "fin" claros, que presente al individuo la utilidad de su intervención dentro del contexto total de la empresa y que contenga cierta extensión que dé lugar a la aparición de "retos" en su desempeño (Herzberg; 1970).

Este "enriquecimiento de la tarea" obliga a formar un "catálogo" de las funciones que desarrolla cada individuo a fin de determinar si la tarea forma un "todo" o no, y a continuación proceder a estructurar tareas integradas que motiven más y fomenten la creatividad del personal.

Debe ser una preocupación constante de la gerencia el mejorar el contenido cualitativo

y cuantitativo del trabajo con la participación responsable del subordinado, ya sea que éste desempeñe una actividad de "línea" o "staff". La participación, además de introducir mejoras en el trabajo y producir orgullo al trabajador, permite desarrollar sus cualidades administrativas. Esta participación debe ser fomentada mediante entrenamientos específicos y periódicos, lo que significa establecer cursos que de preferencia sean impartidos por el mismo personal de la empresa que ha mostrado mayor capacidad. Este aspecto cubre dos finalidades importantes: Se aprovecha el talento de la empresa y se fomenta el desarrollo de la capacidad directiva o gerencial de los subordinados, creando con esto una importante fuente interna de personal calificado para los puestos directivos.

Por lo tanto, serán objetivos fundamentales de esta área el incrementar en un porcentaje determinado (en relación al "catálogo" de funciones actuales) el número de tareas "integradas" o enriquecidas. Paralelo a este objetivo será el de diseñar y realizar cursos de adiestramiento o actualización por parte del mismo personal de la empresa, y en algunos casos ser reforzado mediante la ayuda de la asesoría externa en la modalidad más adecuada a las circunstancias de la empresa.

2.6 Responsabilidad pública

La empresa, como unidad social de gran importancia en el mundo moderno, se desarrolla en estrecha y dinámica relación con el conglomerado o sistema social del que forma parte ya que las "entradas" (dinero, energía e información) deberán ser transformadas por la organización para producir determinadas "salidas" que se verterán al sistema superordenado el cual, a su vez, retroalimenta información a la empresa para que sea analizada y, si es necesario, revisar los propósitos, objetivos, políticas y procedimientos corporados que alteren las "salidas".

En esta retroalimentación es de gran im-



portancia clasificar el origen de la información que se recibe de los diferentes grupos que tienen una influencia limitadora o alentadora, a fin de determinar si se están satisfaciendo sus demandas. Pero las aspiraciones y objetivos de la empresa son también influenciadas por las demandas de los grupos internos de la empresa.

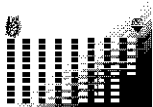
Entre los grupos externos tenemos a los accionistas, la comunidad y el gobierno, y en muchos casos es también importante considerar a los grupos financieros que pueden influir en la obtención de créditos para el desarrollo de la organización. Entre los grupos internos tenemos a la fuerza de trabajo (cuya manifestación es a través de su desempeño y de los sindicatos) y a las diferentes coaliciones informales de poder que se forman en la organización (Hill, 1969), aunque estas últimas tienen su influencia más decisiva en el proceso de "negociar" objetivos más que en el establecer la "lista maestra".

En lo que respecta a los accionistas, gran parte de sus demandas se satisfacen a través de los objetivos de rentabilidad y posición de mercado, pero habrá otros aspectos que también son de importancia para ellos, como los informes sobre perspectivas de la empresa, posibles inversiones adicionales, imagen social de la empresa, calificación general del personal de la organización, tipo de liderazgo en su rama o sector industrial, etc.

Por lo que se refiere a la comunidad de la empresa puede satisfacer sus demandas a través de intervenciones directas o indirectas. En el primer caso pueden considerarse aspectos como participación en la solución del problema de contaminación, mejoramiento ambiental en su zona de influencia, participación en el impulso a la educación mediante becas de estudio, facilitar que se realicen en la empresa prácticas profesionales, participación en campañas en beneficio de la colectividad, etc. En lo que se refiere a la intervención indirecta está su apoyo o ayuda a campañas contra la delincuencia, participación a través de las organizaciones o cámaras industriales en campañas de fortalecimiento del mercado interno, etc.

Los objetivos para cumplir su responsabilidad pública con el gobierno implican determinar qué actividades habrán de desarrollarse para contribuir al desarrollo socio-económico del país, control de la inflación, distribución de la riqueza, mejoramiento de la calidad y precio de los productos, esfuerzos para la exportación, etc.

En relación a la fuerza de trabajo, Drucker señala que ha sido un error de las empresas el no establecer objetivos para sus relaciones sindicales, ya que sólo actúan cuando el sindicato ha tomado la iniciativa a través de las exigencias y se inicia una pelea o fuente de conflicto que finalmente termina en una "conciliación" de ambas posiciones pero, generalmente, después de haber deteriorado notablemente las relaciones obrero-patronales (Drucker, 1972, p. 103). Aunque en esta subárea clave no se cuentan con guías específicas puede tomarse como un criterio de índole práctico el realizar periódicamente reuniones entre los ejecutivos de la empresa y representantes del sindicato con agendas previamente elaboradas que deberán incluir el análisis, la solución y la revisión de problemas más o menos recurrentes, sugerencias para la solución de nuevos problemas, etc., intentando sobre todo resolver o eliminar los obstáculos que podrían acumularse y provocar crisis en las relaciones obrero-patronales. En estas reuniones puede analizarse los diferentes índices o medidas generales que se usan o van a implantar en la empresa, como son rotación de personal, ausentismo, seguridad, sugerencias, quejas, participaciones, sistemas de premios e incentivos, actividades sociales para los empleados etc. Como objetivos cuantitativos primarios pueden establecerse cuando menos tres: (1) Celebrar un número "X" de reuniones empresa-sindicato; (2) Reducir a cero las suspensiones de labores por causas de conflictos con el personal y; (3) Reducir a cero la necesidad de intervención de terceros grupos (centrales obreras, autoridades laborales, etc.), en la solución de problemas entre empresa y sindicato. Estas pocas referencias pueden utilizarse como puntos de



partida para que la gerencia de la empresa se adentre en el problema de objetivos para las "relaciones sindicales" y desarrolle, de acuerdo a las experiencias obtenidas, posibles "modelos" para su uso en nuevos planes.

3. INTERRELACION DE LAS AREAS CLAVES DE RESULTADOS

Hemos visto en las secciones anteriores los aspectos básicos que pueden revisarse en cada área clave de resultados. En esta sección discutiremos la forma en que se interrelacionan y cómo influye esta interrelación en el establecimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

La interrelación surge porque las actividades de la organización no pueden, por lo general, realizarse independientemente una de otra, ya que en realidad forman un sistema con intra e inter influencias entre las diversas actividades que conforman el proceso de planeación. La interrelación de las áreas claves de resultados no implica subordinación de una con otra, sino más bien una complementación armónica que permite detectar y eliminar de antemano posibles conflictos entre objetivos.

Es claro que estas áreas no tendrían ninguna utilidad operacional si, por ejemplo, los objetivos que se establezcan en rentabilidad o rendimiento de la inversión no se relacionan directa y estrechamente con los objetivos de mercado, o no sufren modificaciones según las alternativas que se presenten en el estudio de estrategias. Los objetivos de mercado guardan a su vez, estrecha relación con los objetivos de innovación, productividad y desarrollo de personal. Los objetivos en el área de responsabilidad pública afectan a los objetivos de rendimiento de la inversión, etc.

Por lo tanto, una vez que se han sugerido objetivos preliminares en cada una de las áreas estudiadas es necesario analizarlos a la luz de sus relaciones con los objetivos de las

demás áreas. Una forma esquemática de representar estas interrelaciones es la que se indica en la Figura No. 5.

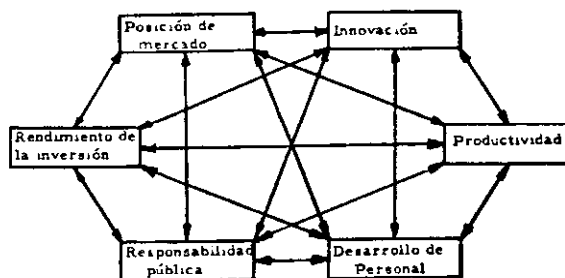


FIGURA No. 5

Los objetivos estratégicos obtenidos después de este estudio, son el punto de partida para "negociar" los objetivos en cada una de las áreas funcionales de la empresa.

Cada una de las divisiones o departamentos de la empresa pueden también utilizar el criterio de áreas claves de resultados para establecer sus objetivos específicos y definir cuál es su aportación para el logro de los objetivos estratégicos de cada una de las áreas claves. Esta utilización se esquematiza en la Figura No. 6.

Áreas Claves de Resultados	Objetivos Específicos de cada Depto. en Relación a cada Área de Resultados Claves			
	PRODUCCIÓN	VENTAS	FINANZAS	PERSONAL
Rendimiento de la inversión	-----	-----	-----	-----
Posición de Mercado	-----	-----	-----	-----
Innovación	-----	-----	-----	-----
Desarrollo de Personal	-----	-----	-----	-----
Responsabilidad Pública	-----	-----	-----	-----
Productividad	-----	-----	-----	-----

FIGURA No. 6

Es conveniente señalar que la matriz indicada en la Figura No. 6 no se refiere al proceso consistente en "negociar" los objetivos, es decir la interacción entre objetivos organizacionales y objetivos individuales. Este es otro aspecto importante que se abordará en un trabajo posterior.

Las columnas representan los objetivos totales de cada departamento o división, indicando al mismo tiempo la aportación específica que se hace para el logro de cada uno de los objetivos estratégicos. Los renglones señalan (o al menos debería señalar) los objetivos estratégicos determinados para cada área clave de resultados. Si hay alguna inconsistencia o conflicto entre los objetivos de cada división o departamento será más rápida y fácil su detección mediante este tipo de matriz.

4. CONCLUSIONES

a) Para que los objetivos sean verdaderamente guías operacionales deben establecerse en términos cuantitativos y referidos a un punto específico del horizonte tiempo.

b) Las empresas de cualquier índole requieren de objetivos múltiples a fin de poder satisfacer mejor las demandas de los diferentes grupos que están relacionados con la empresa.

c) Para determinar los objetivos estratégicos de la empresa es de gran utilidad el determinar las áreas claves de resultados de cada organización a fin de viusalizar en una forma más fácil los puntos vitales, así como para detectar y eliminar (o al menos minimizar) los posibles conflictos entre objetivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Ackoff, R. L. "A Concept of corporate planning". Wiley-Interscience. New York. 1970.

Ansoff, I. H. "Corporate Strategy". McGraw-Hill Book Co. New York. 1965.

Anthony, R. N. "Planning and control systems: A framework for analysis". Harvard University. Boston. 1965.

Bata, G. L. "Growth through technological innovation", in "Corporate growth strategies", edited by Isay Stemp. American Management Association. New York. 1970.

Bell, M. L. "Mercadotecnia Conceptos y estrategias". CECSA. México. 1971.

Buskirk, R. H. "Business and administrative policy". John Wiley and Sons, Inc. New York. 1971.

Drucker, P. F. "La gerencia de empresas". Editorial Sudamericana. Sexta Edición. Argentina. 1972.

De Toro, M. "Pequeño Larouse Ilustrado". Editorial Larouse. Argentina. 1964.

Etzioni, A. "Modern organizations". Prentice-Hall, Inc. New Jersey. 1964.

Granger, C. T. "The Hierarchy of objectives". **Harvard Business Review** 42 (3): 63-74. May-June 1964.

Henderson, J. M. y Quandt, R. E. "Teoría microeconómica. Una aproximación matemática". Ediciones Ariel. España. 1966.

Herzberg, F. "Una vez más; ¿Cómo motiva usted a su personal?" **Administración de Empresas**, Vol. 1, No. 4; pp. 297-313. 1970.

Hill, W. "The goal formation process in complex organizations". **The Journal of Management Studies**, Vol. 6, No. 2; pp. 198-208. May 1969.

Hinrichs, J. R. "The people factor in corporate growth strategies", in "Corporate growth strategies", edited by Isay Stemp. American Management Association. New York. 1970.

Koontz, H. "The rationales of planning", in "Management: organization and planning", edited by Donald M. Bowman and Francis

- M. Fillerup. McGraw-Hill Book, Co. New York. 1963.
- Lund, H. A. "Corporate financial strategy", in "Corporate growth Strategies", edited by Isay Stemp. American Management Association. New York. 1970.
- McGuire, J. W. "Theories of business behavior". Prentice-Hall, Inc. New Jersey. 1964.
- McNair, W. N. "Objetivos". **Dirección y Control**, Núm. 100; pp. 23-32. Diciembre. 1970.
- Miller, E. C. "Objectives and standars. An approach to planning and control" American Management Association. Research Study 74. New York. 1966.
- Miler, D. W. and Starr, M. K. "Acuerdos ejecutivos e investigación de operaciones". Herrero Hnos, Sucesores, S. A. México. 1965.
- Payne, B. "Planning for company growth". McGraw-Hill Book Co. New York. 1963.
- Scott, B. W. "Long-range planning in american industry". American Management Association. New York. 1965.
- Simon, H. A. "El comportamiento administrativo". Editorial Aguilar. Madrid. 1962.
- Steiner, G. A. "Top Management planning". Mac Millan Co. New York. 1969.
- Tilles, S. "Identifying goals". **Harvard Business Review** 41 (4): pp. 112-113. July-August. 1963.
- Toffler, A. "El shock del futuro". Plaza and Janes, S. A. Quinta edición. España 1972.
- Vergara, I. M "Los propósitos socio-económicos básicos en la empresa privada", trabajo inédito. 1973.
- Wisart Jr., R. S. "The marketing factor", in "Corporate growth Strategies", edited by Isay Stemp. American Management Association. New York. 1970.

