

## **7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.**

### **7.1. INTRODUCCIÓN.**

En las etapas anteriores nos hemos encargado de centrar el campo de actuación en el cuál la empresa va a desarrollar su actividad, mediante la definición de la misión de la misma. Una vez llevadas a cabo las etapas de análisis del entorno y el diagnóstico interno correspondiente, y habiéndose detectado en consecuencia las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que nos atañen, tenemos que establecer cuáles van a ser los objetivos estratégicos del proyecto empresarial que nos proponemos, y en base a los cuales se definirán las diferentes políticas a seguir.

En el desarrollo de esta etapa contemplaremos cuáles son nuestros propósitos para los próximos años, identificando la posición en el mercado en la que deseáramos posicionarnos, y la cuál nos marcaremos como objetivo, y cuales son las previsiones que en realidad suponemos para esos años venideros.

Por lo tanto, los objetivos de la empresa que vamos a definir no son más que una declaración expresa, formal y realista de cuáles son los logros que la empresa desea, y espera, conseguir en los próximos años tras el análisis exhaustivo de los apartados anteriores.

### **7.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS.**

A la hora de definir cuales van a ser concretamente los objetivos de la empresa, estos han de estar expresados con total y absoluta claridad,

reuniendo así una serie de características comunes que se recogen a continuación:

➤ *Ser cuantificables.*

*No basta con describir un mero propósito como el de mejorar la rentabilidad o vender más, sino que hay que otorgarles un valor numérico que proporcione una visión objetiva.*

➤ *Ser medibles.*

*Ha de poder establecerse un sistema de medidas que permita conocer si efectivamente los objetivos propuestos se han alcanzado con éxito, por lo que tenemos que fijar conceptos tales como cantidad, calidad, tiempo o coste, entre otros.*

➤ *Ser redactados con claridad.*

*Los objetivos han de ser plasmados de una forma breve, concisa y clara, sin que haya lugar a falsas interpretaciones, especialmente para que los responsables de las tareas puedan asumirlos fácilmente.*

➤ *Ser alcanzables.*

*A la hora de fijar los objetivos se ha de estar seguro de que, con un esfuerzo por parte de las personas implicadas, se puede llegar a este fin, y no convertirse en una utopía.*

➤ *Ser controlables.*

*De forma periódica, todos y cada uno de los objetivos fijados han de poder ser controlados a través de las medidas anteriormente señaladas.*

Además de ser claros, concretos y huir de las vaguedades, ya que en caso contrario proporcionarían una base muy débil para trabajar en su consecución, los objetivos han de poseer al mismo tiempo un carácter desafiante, es decir, han de ser ambiciosos, puesto que en otro modo no se progresaría y se correría el riesgo de instalarse en a comodidad.

### 7.3. TIPOS DE OBJETIVOS.

Para el caso concreto de la empresa que nos proponemos hemos decidido establecer un horizonte temporal a medio plazo, es decir, de tres años de duración.

En caso de haber tomado un horizonte inferior, esto es, a corto plazo (un año) los cálculos y previsiones serían muy parecidas a las del curso anterior puesto que los datos iterativos serían muy recientes.

Por otro lado, si hubiésemos tomado un horizonte mayor, esto es, a largo plazo (cinco años) los cálculos iterativos nos proporcionarían unos datos poco realistas, pues no se contaría con la situación económica del país para esos años, además de la complejidad añadida a la que darían lugar esos cálculos.

El proceso de establecer los objetivos ha de realizarse desde lo general a lo particular, pues existen otros tipos de objetivos si consideramos, no sólo el horizonte temporal de la empresa, sino también los niveles de ésta involucrados.

De esta forma, los objetivos generales de la empresa, cuya responsabilidad de alcanzarse corresponde a la Alta Dirección, se establecen, o bien en términos de rentabilidades financieras o económicas en el caso de tratarse de organizaciones con ánimo de lucro; o bien en términos de rentabilidades sociales en el caso de tratarse de instituciones públicas o privadas sin ánimo de lucro.

Una vez establecidos estos objetivos corporativos o generales, han de ser trasladados a las diferentes áreas funcionales de la empresa.

Así, por ejemplo, en el área de marketing el objetivo podría consistir en alcanzar un determinado volumen de ventas, a lo largo de un período concreto, en cada línea de productos, y con un determinado margen de rentabilidad.

Por otro lado, en el área de producción, el objetivo podría consistir en que los costes directos unitarios por producto fabricado, o servicio prestado, no superen ciertas unidades monetarias.

O bien, en el área financiera, el objetivo consistiría en que los gastos financieros no superen un cierto porcentaje de los ingresos.

Si todas y cada una de las áreas de la empresa son capaces de conseguir sus objetivos, se puede afirmar que la compañía alcanzará el objetivo corporativo de la rentabilidad.

#### **7.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.**

Los objetivos pueden ser establecidos de forma externa a la organización, o bien, internos a la misma.

De todos modos, a la hora de establecer los objetivos estratégicos de la empresa debemos tener en cuenta que existen tres áreas claves y determinantes para la misma, siendo las áreas de marketing, producción y financiera, de las que dependerá en gran medida el funcionamiento y éxito futuro del negocio.

Será pues, para las mencionadas áreas para las que estableceremos los objetivos estratégicos.

Tras un análisis exhaustivo de todo lo anteriormente redactado, se ha llegado a la conclusión de que los principales objetivos a tener en cuenta y fijar como factores clave de éxito son los siguientes:

- ✦ *Objetivo de Posicionamiento.*
- ✦ *Objetivo de Venta.*
- ✦ *Objetivo de Rentabilidad.*

#### **7.4.1. OBJETIVO DE POSICIONAMIENTO.**

El objetivo de posicionamiento representa la forma en la que los clientes actuales y potenciales percibirán y recordarán a la empresa, y por tanto es de aquí a partir de la que derivará su imagen. Es decir, depende de la imagen que el público tenga de la empresa, y no así de la imagen interna de ésta.

Para conseguir un cierto posicionamiento, toda la organización así como las políticas empresariales deben dirigirse a difundir y demostrar la imagen que se desea el público en general tenga de la misma.

El posicionamiento es lo que permite a una empresa, un producto o un servicio, diferenciarse de sus competidores en la mente del público objetivo, y darle así una razón para que opte por esta empresa y no por la de cualquier otro competidor.

Para la empresa de turismo rural que nos proponemos se ha fijado como objetivo el posicionamiento de ser apreciada por el cliente positivamente como una empresa joven con la que se tiene garantizada la diversión, pero siendo al mismo tiempo de carácter serio y cumplidora de los compromisos adquiridos.

Tras una reunión con los promotores de la empresa, la intención de los mismos es que la empresa posea los siguientes atributos:

- ✓ *Perfecta organización de todos los detalles de las distintas actividades desarrolladas.*
- ✓ *Equipo altamente cualificado para desarrollar las técnicas y métodos necesarios para cada una de las actividades deportivas ofertadas.*

- ✓ *Personal con buenas dotes pedagógicas que faciliten el aprendizaje para los pocos iniciados en algunas de las actividades.*
- ✓ *Perfecta concordancia entre los servicios ofertados y los que realmente hayan sido recibidos.*
- ✓ *Materiales empleados en perfectas condiciones y de excelente calidad, transmitiendo una sensación de seguridad en todo momento.*
- ✓ *Personal cualificado en el trato de niños, siendo capaces de controlarlos en todo momento, además de saber enseñarles y divertirlos.*

#### **7.4.2. OBJETIVO DE VENTAS.**

El objetivo de ventas representa el volumen de ventas esperado por la empresa. Para fijar este objetivo hay que analizar el potencial de ventas del que se dispone o, en nuestro caso, se prevé, es decir, el volumen posible de ventas que puede alcanzar la empresa establecido en función del mercado al que se pretende servir, y no en función de los deseos o intuiciones personales.

Las previsiones realizadas han sido basadas en las acciones comerciales genéricas previstas, las previsiones de crecimiento del mercado que se pretende servir y el análisis DAFO del mismo.

Este objetivo de ventas ha sido cuantificado lo máximo posible, al tiempo que se ha estimado su evolución en el tiempo por un período de tres años.

El objetivo de ventas ha sido realizado en una forma lo más realista posible al tiempo que un tanto ambiciosa, con el fin de motivar a cada uno de los departamentos involucrados en su consecución.

Como mínimo, las ventas deberán estar por encima del punto muerto, con el fin de poder cubrir así los costes fijos ocasionados durante la actividad

empresarial. Por ello, antes de establecer cuáles van a ser las cifras de venta objetivo para un cierto horizonte temporal se ha realizado el correspondiente análisis de coste de nuestras actividades.

#### **7.4.2.1. Análisis de Costes.**

El punto de equilibrio, o punto muerto, se define como aquél volumen de actividad con el que la empresa simplemente cubre gastos, sin tener beneficios ni pérdidas.

Como es natural, los gastos se dividirán en gastos fijos y gastos variables; entendiéndose por gasto fijo aquél coste que no depende del volumen de actividad, es decir, cuyo total no cambia en función de la producción realizada; y por gasto variable, se entenderá a todo el coste variable que sí se vea afectado por el volumen de producción.

Teniendo en cuenta estos conceptos se tiene la siguiente deducción:

$$\mathbf{Beneficio = Ingresos - Gastos Fijos - Gastos Variables}$$

por lo tanto, en el punto de equilibrio se tendrá un beneficio nulo, es decir:

$$\mathbf{Beneficio = 0 = Ingresos - Gastos Fijos - Gastos Variables}$$

o bien, expresándolo de otra forma:

$$\mathbf{Gastos Fijos = Ingresos - Gastos Variables = Margen de Contribución}$$

De esta última igualdad puede deducirse que del Precio de Venta de una unidad de producto, una parte deberá cubrir los Costes Variables que son

aquellos en los que se incurrió por producir precisamente dicha unidad; mientras que al resto es lo que se denomina Margen de Contribución que deberá cubrir los Gastos Fijos al tiempo que produce un cierto Beneficio.

El Punto de Equilibrio puede ser redefinido, entonces, como aquél volumen de actividad en el que el Margen de Contribución cubre exactamente los Gastos Fijos.

Teniendo en cuenta la siguiente notación:

<b><i>Precio de Venta Unitario</i></b>	<b>PV<sub>U</sub></b>
<b><i>Costes Variables Unitarios</i></b>	<b>CV<sub>U</sub></b>
<b><i>Costes Fijos Totales</i></b>	<b>CF</b>
<b><i>Margen de Contribución Unitario</i></b>	<b>MC<sub>U</sub></b>
<b><i>Punto de Equilibrio (en unidades)</i></b>	<b>n<sub>e</sub></b>

el Punto de Equilibrio puede hallarse de la siguiente forma:

$$n_e \cdot PV_U = (n_e \cdot CV_U) + CF \quad \Rightarrow \quad n_e = \frac{CF}{PV_U - CV_U}$$

De esta fórmula se deduce que el Punto de Equilibrio, expresado en unidades vendidas, se calcula simplemente dividiendo los costes fijos totales entre el margen de contribución unitario.

En esta empresa, como suele ocurrir en la mayoría de los casos, existen varios tipos de productos, por lo que el cálculo del punto de equilibrio no resulta tan trivial. La mayor dificultad se encuentra en determinar cuál es el volumen de actividad, el cuál no podrá ser hallado sin llevar a cabo previamente alguna suposición adicional.

Lo más frecuente es tomar como punto de partida una cierta composición de las ventas, o proporción en la que se va a producir y vender cada uno de los productos relativamente al resto.



Con esta composición como punto de partida, se definirá un producto promedio que se tomará como medida del volumen de actividad.

Normalmente, resulta mucho más útil expresar el punto muerto en euros de venta que en número de unidades de un producto promedio que, como tal, es inexistente. Para ello la operación a realizar es simplemente multiplicar el precio promedio.

Haciendo una estimación de los costes fijos mensuales de esta empresa para su primer año de funcionamiento se obtiene el siguiente resultado:

<i>Gastos de Personal</i>	3.125,26 €
<i>Consumos de Luz, Agua y Teléfono</i>	120,20 €
<i>Alquiler del Local</i>	420,70 €
<i>Promoción</i>	120,20 €
<i>Gastos Financieros</i>	60,10 €
<i>Amortizaciones</i>	300,50 €
<i>Otros</i>	60,10 €
<b><i>Total Costes Fijos</i></b>	<b>4.207,06 €</b>

Para el cálculo del producto promedio hemos considerado los tres tipos de servicios diferentes que va a ofrecer la empresa que nos proponemos. Por otro lado, aunque en este punto de desarrollo del proyecto empresarial aún no se han fijado completamente todos los componentes, si podemos describir éstos en rasgos generales al tener una idea aproximada tanto de su precio como de sus costes variables.

Los tipos de servicios que nos proponemos llevar a cabo en la empresa quedan recogidos a continuación de la siguiente forma:

### **Producto A**

*Excursión de 1 día de duración en el que se realizarán actividades culturales y deportivas.*

*El precio de venta de este servicio será aproximadamente de 48 € por persona.*

*Se trabajará con grupos de unas 20 personas, por lo que el precio total de venta del servicio es de 960 € por unidad.*

### **Producto B**

*Salidas de dos a tres días de duración en los que se realizarán actividades centradas en el deporte de aventura.*

*El precio por persona estará en torno a los 150 €.*

*Al igual que en el caso anterior se considerará grupos de 20 personas, por lo que el precio total de venta del servicio es de 3.000 € por unidad.*

### **Producto C**

*Este producto se refiere a los campamentos de verano para niños; siendo la duración del servicio de entre una semana y 10 días.*

*El precio del servicio por persona será de 300 €.*

*Los campamentos acogerán a un total de 30 niños, por lo que el precio completo del producto es de 9.000 € por unidad.*

Las proporciones estimadas en las que se venderán cada uno de los servicios según el número de unidades que de cada uno de ellos se oferten son las que se presentan a continuación:

<b>Producto A</b>	<b>49%</b>
<b>Producto B</b>	<b>49%</b>
<b>Producto C</b>	<b>2%</b>

Por lo que podemos calcular el precio unitario del producto promedio de la siguiente manera:

$$PV_U = (960 \cdot 0,49) + (3000 \cdot 0,49) + (9000 \cdot 0,02) \quad \blacktriangledown$$

**Precio Unitario del Producto Promedio = 2.120,40 €**

El Margen de Contribución en este tipo de servicios suele estar en torno al 40% según datos extraídos de diversos estudios de mercado, con lo cuál, en nuestro caso se tendrá que:

$$MC_U = (2.120,40) \cdot (0,40) \quad \blacktriangledown$$

**Margen de Contribución Unitario = 848,16 €**

Con estos cálculos previos, ya tenemos todos los datos y estamos en condiciones de poder calcular el Punto Muerto del negocio de forma aproximada, sin más que dividir los Costes Fijos Totales entre el Margen de Contribución Unitario:

$$n_e = (CF) : (MC_U) = (4.207,06) : (848,16) = 4,96 \quad \blacktriangledown$$

**Punto de Equilibrio (en uds.)  $\approx$  5 uds. del Producto Promedio**

Poniendo el resultado en función de una cifra de ventas global, el Punto de Equilibrio se correspondería con una facturación mensual aproximada de :

$$V_e = n_e \cdot PV_U = (5) \cdot (2120,40) \quad \blacktriangledown$$

**Punto de Equilibrio (en €/mes) = 10.602 €/mes**

#### **7.4.2.2. Fijación de la Cifra de Ventas.**

Teniendo presentes los cálculos realizados en el apartado anterior, se ha procedido a fijar unos objetivos de venta para los tres primeros años de funcionamiento del negocio.

Las cifras de ventas a manejar van a responder a dos criterios fundamentales:

► *Por un lado han de ser realistas, pues de nada vale fijarse unos objetivos que sean imposibles de alcanzar, ya que luchar para conseguir unos resultados utópicos puede conducir a abandonar la lucha incluso antes de haberla empezado, perdiendo así el sentido de la fijación de objetivos.*

► *Por otro lado, se ha de ser un poco ambicioso y fijarnos unas metas que, aunque sean alcanzables para la empresa, suponga un esfuerzo y una dedicación por parte de todos los departamentos.*

Los objetivos de ventas que se van a fijar para el primer año serán detallados por los correspondientes meses.

Mientras que los objetivos de ventas de los dos años posteriores serán expresados tan sólo como una cifra de negocio global.

Las cifras de ventas a las que nos acabamos de referir quedan detalladas en la tabla de la *Figura 3 (Objetivo de Ventas)*.

Suponiendo que las proporciones de los distintos gastos se mantendrán constantes durante estos tres años, la fijación de la cifra de ventas objetivo para el segundo y tercer año respectivamente, se ha calculado aplicándole un incremento del 15% para cada año.

Por otro lado, los Costes Variables han sido estimados como un 60% de los ingresos mensuales totales.

También se incorporan unas gráficas orientativas que facilite una mayor comprensión de cuales han sido realmente los objetivos fijados por los promotores de la empresa que nos proponemos; y la cuáles están representadas junto a la *Figura 3*.

Tipo de Producto	Precio Unitario	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Octubre	Nov.	Dic.	Totales
Producto A (Unidades)	960 €	4	4	3	3	3	3	0	0	4	4	4	4	36
Producto B (Unidades)	3.000 €	2	2	3	3	3	4	0	0	4	4	4	4	33
Producto C (Unidades)	9.000 €	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	4
Ingresos Totales (en €)		9840	9840	11880	11880	11880	14880	18000	18000	15840	15840	15840	15840	169560
Costes Variables (en €)		5904	5904	7128	7128	7128	8928	10800	10800	9504	9504	9504	9504	101736
Costes Fijos (en €)		4207,06	4207,06	4207,06	4207,06	4207,06	4207,06	4207,06	4207,06	4207,06	4207,06	4207,06	4207,06	50404,72
Total de Gastos (en €)		10111,06	10111,06	11335,06	11335,06	11335,06	13135,06	15007,06	15007,06	13711,06	13711,06	13711,06	13711,06	152220,7
Beneficio Neto Antes de Impuestos (en €)		-271,06	-271,06	544,94	544,94	544,94	1744,94	2992,94	2992,94	2128,94	2128,94	2128,94	2128,94	17339,28

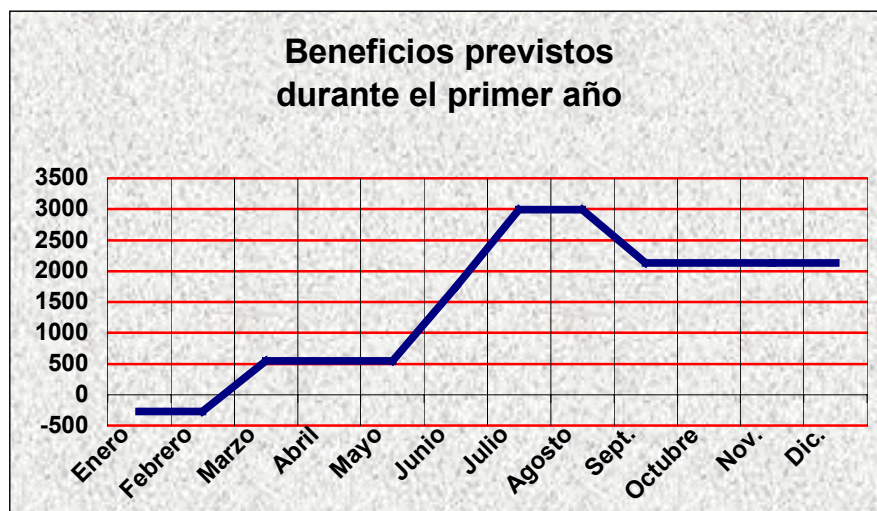
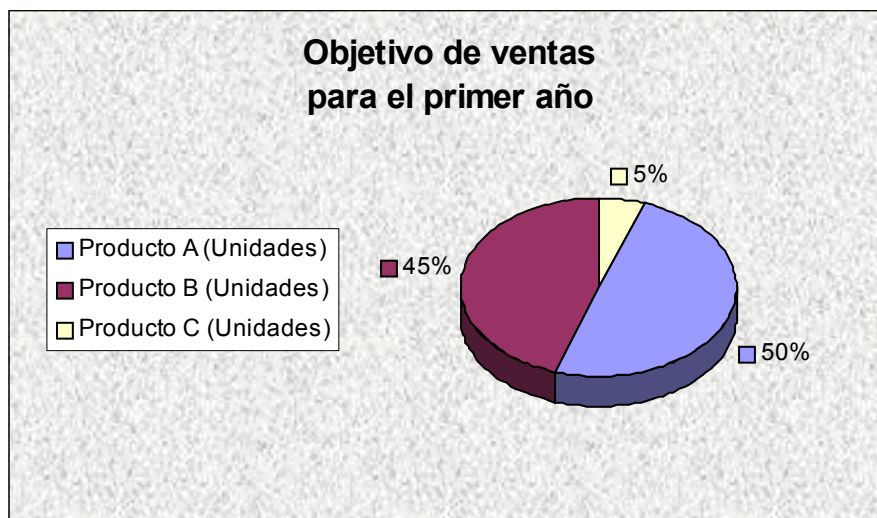


Figura 3. Objetivo de Ventas para el primer año

Para los años segundo y tercero los objetivos previstos de ventas fijados son, expresados como una cifra de negocio global, los que se exponen a continuación:

<b>AÑO 1</b>	
<i>Facturación</i>	169.560,00 €
<i>Beneficio Neto Antes de Impuestos</i>	17.339,28 €

<b>AÑO 2</b>	
<i>Facturación</i>	194.994,00 €
<i>Beneficio Neto Antes de Impuestos</i>	19.900,00 €

<b>AÑO 3</b>	
<i>Facturación</i>	224.200 €
<i>Beneficio Neto Antes de Impuestos</i>	22.800,00 €

#### **7.4.3. OBJETIVO DE RENTABILIDAD.**

El objetivo de rentabilidad se encarga de expresar los beneficios que espera obtener la empresa como resultado de su actividad.

La rentabilidad es una magnitud que puede expresarse de muchas formas, en función de las necesidades para las que se la solicite, entre las más destacadas caben las siguientes:

➤ *Rentabilidad Absoluta.*

*Es aquella que sólo se encarga de considerar la rentabilidad del negocio en función del beneficio neto obtenido.*

➤ *Rentabilidad sobre las ventas.*

*Es aquél ratio que se obtiene al dividir el beneficio neto obtenido por la empresa entre las ventas totales realizadas por ésta.*

➤ **Rentabilidad sobre los fondos propios.**

*También es conocido como retorno previsto de la inversión, siendo un ratio calculado al dividir el beneficio neto del negocio entre los fondos propios.*

Para poder fijar un correcto objetivo de rentabilidad ha de realizarse una estimación general sobre los costes en los que se va a incurrir como resultado de la actividad empresarial, donde quedarían recogidos conceptos tales como la mano de obra, las inversiones o las subcontrataciones, entre otros.

Tomando los datos sobre costes y beneficios que se han obtenido en el apartado anterior, y suponiendo que la estructura de costes va a permanecer prácticamente inalterable en los próximos años, podemos calcular los ratios anteriormente mencionados sin más que aplicar las fórmulas correspondientes, resultando lo siguiente:

**Para el AÑO 1:**

		<b>% sobre las ventas</b>
<b>Ventas</b>	169.560 €	1,00
<b>Costes Variables</b>	101.736 €	0,60
<b>Costes Fijos</b>	50.484 €	0,30
<b>Beneficio Neto Antes de Impuestos</b>	17.339 €	0,10

La presión fiscal para este tipo de empresas de pequeña dimensión se encuentra en torno al 30%, por lo que el Beneficio Neto Objetivo puede obtenerse fácilmente sin más que multiplicar por 0,7 el valor del Beneficio Neto Antes de Impuestos, resultando:

*Rentabilidad Absoluta:*

$$\text{Beneficio Neto Objetivo (AÑO 1)} = (17.339) \cdot (0,7) = \mathbf{12.137,30 \text{ €}}$$

*Rentabilidad sobre las ventas:*

$$\text{Rentabilidad sobre las ventas (AÑO 1)} = (12.137,3) : (169.560) = \mathbf{7,15\%}$$

Efectuando de forma análoga los cálculos correspondientes a los años segundo y tercero resultan los siguientes valores:

 **Para el AÑO 2:**

*Rentabilidad Absoluta:*

$$\text{Beneficio Neto Objetivo (AÑO 2)} = (19.900) \cdot (0,7) = \mathbf{13.930 \text{ €}}$$

*Rentabilidad sobre las ventas:*

$$\text{Rentabilidad sobre las ventas (AÑO 2)} = (13.930) : (194.994) = \mathbf{7,15\%}$$

 **Para el AÑO 3:**

*Rentabilidad Absoluta:*

$$\text{Beneficio Neto Objetivo (AÑO 3)} = (28.800) \cdot (0,7) = \mathbf{20.160 \text{ €}}$$

*Rentabilidad sobre las ventas:*

$$\text{Rentabilidad sobre las ventas (AÑO 3)} = (20.160) : (224.200) = \mathbf{9,00\%}$$

Con respecto a la Rentabilidad sobre los fondos propios, se ha decidido exigir que ésta posea un valor comprendido entre el 15 y el 20 por ciento para



poder considerar que el negocio que nos proponemos es viable económicamente hablando.

***Rentabilidad sobre los fondos propios = 15 : 20 %***

El cálculo de estos ratios y así como de algunos otros que permitan analizar la rentabilidad del negocio, tanto desde el punto de vista económico como financiero, ha sido realizado en un capítulo posterior, tras haber fijado el plan de financiación pertinente.

Aunque en cualquier caso, no hay que olvidar que no serán más que unas estimaciones aproximadas de la realidad.