

CAPÍTULO IV.- OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

4.1. OBJETIVOS

4.1.1. Concepto de Objetivo

Los objetivos son los logros que una compañía pretende alcanzar. Generalmente son múltiples e implican a varios departamentos de la empresa. Los objetivos sirven para guiar la marcha de la compañía; por lo tanto, se deben formular de forma clara y deben ser medibles y reales, es decir, alcanzables pero suficientemente ambiciosos, lo que significa la necesidad existente de realizar un esfuerzo para su consecución.⁴⁸

La definición de objetivos es indispensable en una compañía pues permite establecer la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión o a los propósitos institucionales en un periodo determinado.

Además ayudan a la toma de decisiones gerenciales y dan una presentación de una situación futura ya que sirven como una guía para la etapa de ejecución de las acciones; también sirven como estándares pues ayudan a evaluar las acciones y la eficacia de la organización sirviendo como unidad de medida para verificar la eficiencia y comparar la productividad de la organización.

La estructura de los objetivos establece la base de relación entre la organización y su medio ambiente, es preferible establecer varios objetivos para satisfacer la totalidad de necesidades de la empresa, considerando que no son estáticos, pues están en continua evolución, modificando la relación de la empresa con su entorno. Por ello, es

⁴⁸ CORPORACIÓN INTERNACIONAL DE MARKETING: Diccionario de Marketing. Ed. Cultural, 1999

necesario revisar continuamente la estructura de los objetivos frente a las alteraciones del medio ambiente y de la organización.⁴⁹

4.1.2. Clasificación de los objetivos

Existen varias formas para clasificar a los objetivos, entre ellas están:⁵⁰

- *Objetivos colectivos e individuales*
- *Objetivos generales y particulares*
- *Objetivos principales y secundarios*
- *Objetivos de largo, mediano y corto plazo*
- *Objetivos estratégicos según el área de aplicación: financieros, de marketing, de productividad, de recursos humanos, de innovación.*

Con la finalidad de especificar las clasificaciones anteriores, la definición y características de cada objetivo se presentan a continuación:

- **Objetivos colectivos:** Pertenecientes a una agrupación de individuos que trabajan en una organización. Son elaborados o involucran a varios miembros o departamentos de una misma empresa.
- **Objetivos individuales:** Son aquellos que cada empleado quisiera alcanzar con su actividad dentro de la empresa. Son relativos a un solo individuo y ayudan al crecimiento no solo de la organización sino también de la persona.
- **Objetivos generales:** Expresan los propósitos a nivel global, a largo plazo y en función de la misión, pero también en función de la situación del entorno y sobre todo de su evolución futura, en especial de las oportunidades y amenazas que éste presenta, así como de la propia situación interna de la organización. Son de carácter

⁴⁹ <http://www.scn.org/cds/mpfc/modules/pd-smas.htm>

⁵⁰ http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/24_plinificacion_estrategica.doc

permanente, poco flexibles, cualitativos y sirven de referencia para la formulación de las políticas y estrategias.

- **Objetivos particulares:** Explicitan el objetivo general y particularizan aspectos concretos de la problemática; están dirigidos a los elementos o aspectos fundamentales del problema y se formulan en términos evaluables que puedan ser logrados en tiempos y circunstancias bien definidas.
- **Objetivos principales:** Son objetivos que tienen el primer lugar en estimación o importancia y se anteponen y prefieren a otros. Son esenciales o fundamentales en la orientación que toma la empresa.
- **Objetivos secundarios:** Son aquellos objetivos que no tienen la misma preferencia que los principales y se sobreponen ante éstos.
- **Objetivos de largo plazo:** 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, se hacen en un periodo de 5 años y mínimo tres años y sirven para definir el futuro del negocio.
- **Objetivos de mediano plazo:** Son los objetivos tácticos de la empresa y se basan en función al objetivo general de la organización. También son llamados los objetivos tácticos ya que son los objetivos formales de la empresa y se fijan por áreas para ayudar a ésta a lograr su propósito.
- **Objetivos de corto plazo:** Son los objetivos que se van a realizar en un periodo menor a un año, también son llamados objetivos individuales. Para que los objetivos a corto plazo puedan contribuir al logro de los objetivos a mediano y largo plazo, es necesario establecer

un plan de cumplimiento de cada uno de ellos que deberá ser revisado en términos de lógica, consistencia y practicidad.

■ **Objetivos estratégicos**

- **Financieros:** Son aquellos objetivos referentes a aspectos como rentabilidad, utilidades y capital de la empresa.
- **De Marketing:** Abarcan aspectos como ventas, productos, mercados, promociones, participación de mercado, posicionamiento.
- **De Productividad:** Son objetivos referentes a la productividad de toda la organización, por departamentos o por áreas de la misma.
- **De Recursos Humanos:** También llamados de talento humano y engloban la contratación, motivación, retribución, promoción, y desempeño del recurso humano.
- **De Innovación:** Son objetivos relacionados a productos, métodos, comunicación y calidad en la empresa.

4.1.3. Características de los objetivos

Debido a que los objetivos delimitan mejor las áreas de interés para la empresa, permiten una eficiente evaluación del desempeño, ayudan a un efectivo control, incrementan la motivación y trabajo en equipo; y convierten a la misión de la empresa en términos posibles y realizables, deben poseer cinco características que permiten evaluar si se encuentran correctamente planteados, para esto se utiliza el acrónimo SMART que significa:

Specific
Mensurable
Assignable
Realistic
Time ⁵¹

- **Specific:** Quiere decir específicos, es decir, claros, definidos y bien comprensibles.
- **Mensurable:** Significa medibles, es decir, que los objetivos puedan ser evaluados de acuerdo a un parámetro cuantificable.
- **Assignable:** Significa delegable, y se refiere a que el objetivo debe ser capaz de designarse a uno o varios responsables de su cumplimiento y evaluación.
- **Realistic:** Refiriéndose a que los objetivos sean realizables, es decir, sean posibles de ejecutar con los recursos disponibles actual o potencialmente.
- **Time:** Referente a la asignación de un tiempo para el cumplimiento de cada objetivo, ya que deben tener una fecha de inicio y una fecha final concreta.

4.1.4. Metodología para fijar objetivos

El establecimiento de objetivos ayuda a que los miembros de una organización tengan un genuino compromiso con los resultados. El acto de compartir la toma de decisiones cimienta las relaciones basadas en la confianza y respeto mutuo.

Comunicar y ponerse de acuerdo con los objetivos para una serie de actividades también ayuda a ponerlos en un contexto mayor. Ofrecerles a los miembros de la organización una idea de los propósitos los motiva a hacer un esfuerzo extra.

⁵¹ <http://www.scn.org/cds/mpfc/modules/pd-smas.htm>

Por esta razón es indispensable que para fijar un objetivo primero se identifique la problemática existente en la empresa, sus carencias, sus debilidades para de esta forma conocer el área o áreas donde se debe actuar.

En general el establecimiento de objetivos puede partir del análisis situacional de la empresa, donde se identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; y su impacto sobre la organización. Una vez conocida la problemática de la empresa se puede proceder al establecimiento de objetivos para contribuir al desarrollo de la misión de la empresa y la solución de los problemas identificados.

La fijación de objetivos se la realiza en todos los niveles de la organización, pues todos ellos se encuentran directamente comprometidos en los resultados, sin embargo, los objetivos globales o generales son establecidos por los altos mandos quienes los formulan y los transmiten a los mandos medios y operativos para que éstos a su vez se planteen otros objetivos que se alineen a la estrategia de la empresa.

Cuando se fijan objetivos se debe tener muy en cuenta que éstos deben:

- Estar enlazados a la misión, visión y dirección estratégica de la organización o unidad operativa
- Estar divididos en partes manejables, es decir, que cada miembro se responsabilice de la consecución de una actividad
- Ser comunicados a todos los niveles relevantes de la organización
- Tener un indicador para medir y comparar el desempeño alcanzado

4.1.5. Objetivos para la propuesta

Para el desarrollo y mejoramiento de la imagen y el posicionamiento de los productos de Laboratorios Sophia, se han formulado los siguientes objetivos:

- Incrementar las ventas de la línea de productos de Laboratorios Sophia, en un 25% durante el año 2007 respecto al período anterior 2006.
- Consolidar un posicionamiento adecuado para la línea de productos de Laboratorios Sophia que sea comunicado a todos los médicos oftalmólogos del país mediante actividades promocionales.
- Realizar campañas de publicidad y promoción de los productos de Laboratorios Sophia para dar a conocer todos los colirios y ungüentos que ofrecen y reafirmar su imagen.

4.2. ESTRATEGIAS

4.2.1. Concepto de Estrategia

En el terreno empresarial, la estrategia consiste en el proceso de toma de decisiones sobre el futuro de la empresa y la puesta en práctica de dichas acciones. En la estrategia empresarial se distinguen dos fases:⁵²

- *Planificación Estratégica:* Establecimiento de la filosofía, misión, visión, objetivos a alcanzar, y estrategia a seguir.
- *Implementación Estratégica:* Desarrollo de una estructura capaz de seguir el plan estratégico y alcanzar los objetivos fijados. Constituye la táctica propiamente dicha.

⁵² CORPORACIÓN INTERNACIONAL DE MARKETING: Diccionario de Marketing. Ed. Cultural, 1999

La estrategia es un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa, normalmente se recoge de forma explícita en documentos formales conocidos como planes.⁵³

La estrategia involucra a todos los niveles de la organización y los alinea en función del cumplimiento de los objetivos planteados.

Consiste en hacer un profundo análisis tanto de la organización como del entorno para definir un plan de acción que lleve a mejorar su posición sobre los competidores en el medio-largo plazo.

4.2.2. Importancia de la estrategia

La definición de una estrategia es importante ya que ayuda a la identificación o creación de ventajas competitivas que le permite a la empresa tomar decisiones y reaccionar de forma oportuna ante el mercado y sus competidores, buscando siempre asegurar una decisión óptima en cada momento.

Para una organización, la estrategia es la mejor forma de alcanzar los objetivos buscados al inicio de una situación que muchas veces puede ser conflictiva. Establecer una estrategia implica conocer de antemano las distintas formas en las que se va a solucionar un problema y de qué forma enfrentarlo conociendo las metas que se desean alcanzar. La estrategia puede verse como un plan que debería permitir la mejor distribución de los recursos y medios disponibles a efectos de poder obtener aquellos objetivos deseados.

La estrategia se aplica a distintas disciplinas y/o situaciones donde se persigan objetivos concretos. Por ejemplo la "estrategia de negocios"

⁵³ <http://www.miespacio.org/cont/invest/esbacom.htm>

indica que se ha elaborado un plan acorde a la mejor forma de alcanzar los objetivos vinculados a una actividad comercial. Pero esto es mucho más amplio, porque también existe la "estrategia de ventas" que puede ser parte de la "la estrategia de negocios". Todo esto podría ser de la misma forma, parte de un "plan estratégico" que es la visión más elevada que se puede tener en la búsqueda de obtener los objetivos primarios. De ese plan podrían desprenderse otros planes, estrategias focalizadas en algunos de los objetivos, la elaboración de las tácticas y la definición del mejor management para poder ejecutarlo.⁵⁴

Una estrategia delimita el camino que la organización ha decidido seguir y la ayuda a encaminarse hacia la consecución de los objetivos planteados a nivel de empresa, involucrando a todos sus miembros.

4.2.3. Cuadro sinóptico de estrategias

Existen múltiples estrategias que las empresas adoptan para consolidar su posición en el mercado y cumplir con los objetivos que se han propuesto para el correcto desarrollo de sus actividades. Algunas de las más conocidas son:

⁵⁴ <http://www.estrategia.com/>

Gráfico 4.1:
CUADRO SINÓPTICO DE ESTRATEGIAS



Elaborado por: Gabriela Salazar

a.- BÁSICAS:

- **Liderazgo en costos:** La compañía que sigue esta estrategia intenta conseguir los costes más bajos, tanto en producción como en distribución; de esta manera será capaz de poner en el mercado un producto más barato que el de sus competidores.
- **Diferenciación:** Las empresas que siguen esta estrategia pretenden ser mejores que sus competidores en un campo determinado. La adquisición de liderazgo en un campo determinado otorga a los productos de una compañía un valor añadido que los distingue del resto de los competidores.

- **Alta Segmentación:** Las organizaciones que siguen esta estrategia se concentran en determinados nichos o parcelas de mercado, lo que les permite conocer muy bien a sus clientes y sus necesidades, aportándoles un magnífico servicio (apreciado como tal por el cliente) y se adelantan a sus deseos con nuevos productos y servicios.

b.- DE CRECIMIENTO:

- **Integración vertical:** Ampliación del negocio que realiza una empresa, por la que se expande hacia el mercado de sus proveedores o de sus clientes. Tiene como resultado unos costes menores y un control sobre el valor añadido del producto.
 - **Integración hacia adelante:** Decisión estratégica por la cual una empresa adquiere una nueva unidad de negocio, que compra productos o servicios al negocio tradicional y que, a su vez, vende sus productos o servicios al mercado final. Normalmente se sigue esta estrategia cuando el mercado de clientes se encuentra en una situación de oligopolio que perjudica a la empresa.
 - **Integración hacia atrás:** Decisión estratégica por la cual la empresa adquiere una nueva unidad de negocio que aporta materias primas o intermedias al negocio antiguo. Normalmente se sigue esta estrategia cuando el mercado de proveedores se encuentra en una situación de oligopolio que perjudica a la empresa.
- **Integración horizontal:** Es una estrategia por la que la empresa adquiere otras organizaciones de su mismo nivel productivo o comercial.

- **Fusiones:** Es la unión de dos o más empresas para constituir una nueva. El origen de estas uniones de empresas se sitúa en la consecución de una dimensión competitiva óptima. Cuando la empresa más grande subsiste jurídicamente y elimina a la más pequeña el fenómeno se llama absorción.
 - **Adquisiciones:** Estrategia referida al crecimiento de la empresa y su línea de productos vía la compra de otras empresas. En este caso la empresa no desarrolla nuevos productos, sino que se adquieren los derechos de los productos ya existentes.
- **Diversificación:** Estrategia de crecimiento basada en la inversión en nuevas unidades de negocio no relacionadas con las existentes, pero en las que se pueden aprovechar las sinergias productivas o comerciales con los negocios actuales. Se pueden distinguir cuatro clases de crecimiento diversificado según que el mismo se apoye en sinergias productivas y/o comerciales:
- Diversificación con producción y marketing convergentes, es decir, con sinergias productivas y comerciales.
 - Diversificación con productos convergentes y marketing divergente, es decir, con sinergias productivas pero no comerciales.
 - Diversificación con producción divergente y marketing convergente.
 - Diversificación con producción y marketing divergentes. Es la diversificación más arriesgada y la que más se permiten las multinacionales.

- **Penetración:** Estrategia utilizada en la introducción de un producto (la primera fase de su ciclo de vida), consiste en lanzar el nuevo producto a un bajo precio para llegar de inmediato al mercado masivo. Esta estrategia puede emplearse en una etapa posterior del ciclo de vida del producto. Los precios de penetración tienden a ser más satisfactorios cuando el producto tiene una demanda muy elástica, pueden conseguirse reducciones importantes en los costes unitarios mediante producciones a gran escala y cuando se espera que el producto afronte una fuerte competencia poco después de introducirlo al mercado.

c.- DE COMPETENCIA:

- **Líder:** Las empresas dominantes en un sector deben mantener una constante vigilancia hacia el resto de empresas que puedan amenazar su privilegiada posición. Para mantener su liderazgo pueden seguir estrategias de cara a la competencia como estrategia de expansión de la demanda de mercado, estrategia de defensa de la cuota por parte del líder, y estrategia de incremento de la cuota de mercado.
- **Retador:** Una empresa retadora que desea incrementar su cuota de mercado agresivamente debe definir primeramente su objetivo estratégico, eligiendo a quien atacar, a la empresa líder del mercado, a empresas de su tamaño o a empresas pequeñas, para elegir posteriormente su estrategia de ataque. Las estrategias de ataque al líder más utilizadas por las empresas retadoras son el ataque frontal, el ataque a los flancos, el ataque en círculo, ataque de guerrilla, ataque bypass.

- **Seguidor:** Las empresas que por miedo a perder más de lo que pueden ganar, deciden no atacar a la empresa líder del mercado, no carecen por ello de estrategias a seguir. Las más comunes son:
 - Seguimiento cercano: Seguir al líder en los mismos segmentos y con la misma oferta de marketing para cada uno, aunque parezca que adopta la posición del retador, su actitud es siempre la de no provocar la reacción del líder.
 - Seguimiento a distancia: seguir al líder en líneas generales con alguna diferenciación puntual.
 - Seguimiento selectivo: seguir al líder en algunos aspectos y separarse en otros. Puede tratarse de una empresa innovadora pero en principio evita la competencia directa con el líder, aunque a veces puede convertirse en un retador en el futuro.

- **Especialista:** Son empresas que concentran todos sus esfuerzos en la fabricación de una línea de productos determinada, en el intento de acaparar todas las ventas de ese bien y construir un nicho de mercado donde centrar su estrategia. En el extremo de esta postura está la especialización en un único producto.

4.2.4. Descripción de una estrategia

Debido a que la estrategia es un curso de acción que la empresa decide tomar, es necesario que contenga los siguientes elementos:

- **Presupuesto:** Documento que contiene el estimado de los ingresos y gastos que se producirán durante un determinado período en una compañía. Puede referirse solo a una parte de las actividades, como por ejemplo a un producto o familia de productos, o bien a la actividad global de la empresa.

- **Plan de acción:** Es el documento que resume y representa la parte táctica de una estrategia y contiene una descripción precisa de lo que hay que hacer, cuando se debe hacer, quien lo va a hacer y cuanto costará.
- **Tácticas:** Utilizadas en el campo empresarial para designar la habilidad y técnica de combinar los diferentes medios y líneas de actuación que tiene la empresa para alcanzar los objetivos fijados. Forma parte de la planificación estratégica. La táctica siempre está subordinada a la estrategia y debe en todo momento ser congruente con ésta y con los objetivos.
- **Responsable:** Persona que tiene a su cargo la dirección y vigilancia del cumplimiento de las acciones necesarias para llevar a cabo la estrategia.
- **Indicadores de gestión:** Son parámetros que sirven para evaluar las acciones tomadas y la eficacia de las mismas, sirviendo como unidad de medida para verificar el cumplimiento de dichas acciones.

4.2.5. Perfil estratégico a adaptarse

Dentro de las estrategias que puede adoptar la empresa para mejorar su posición comercial dentro del mercado y crear un posicionamiento sólido para sus productos tenemos:

- **Estrategia de Alta Segmentación**

Laboratorios Sophia aplica una estrategia de alta segmentación, debido a que sus productos están enmarcados exclusivamente en el campo oftálmico y son dirigidos hacia los médicos oftalmólogos.

La estrategia de alta segmentación es la estrategia básica que la empresa utiliza para ubicar y definir a su mercado meta (médicos con postgrado en oftalmología), y gracias a ella puede conocer muy bien a sus clientes y las necesidades que éstos presentan, aportándoles un excelente servicio y adelantándose a sus deseos con nuevos colirios o ungüentos oculares que se enmarcan dentro de la línea oftalmológica que comercializa en el Ecuador.

La alta segmentación le permite a Laboratorios Sophia servir con gran efectividad al mercado al que se dirige, ya que puede identificar las áreas geográficas donde se encuentran los especialistas y visitarlos, optimizando recursos de logística al momento de realizar la visita médica.

■ Seguidor

Dentro de las estrategias de competencia Laboratorios Sophia adopta la posición del seguidor, debido a que su postura no es la de atacar al líder del mercado que en este caso sería la transnacional Alcon, sino más bien la de seguirlo en lineamientos generales.

De hecho, se podría establecer que la empresa realiza un seguimiento a distancia, ya que a pesar de seguir al líder, lo hace con algunas diferenciaciones puntuales como son los descuentos a sus clientes, formas de pago, bonificaciones en productos y promociones, que son propias de la iniciativa y políticas de Laboratorios Sophia.

Además de estas dos estrategias indispensables para el buen desarrollo de las actividades de la empresa, tenemos que Laboratorios Sophia como estrategia de crecimiento adiciona nuevos productos (colirios y ungüentos oculares), dentro de su línea oftalmológica de manera constante; esto lo hace con la intención de captar una porción más grande de mercado y mejorar su nivel de recordación y ventas dentro del campo oftalmológico.

Se podría decir que la estrategia de crecimiento de la empresa hasta el momento es una estrategia de diversificación pero dentro de la misma línea de productos, ya que han sumado a su línea, antiinfecciosos, corticoides, antiinflamatorios, productos para glaucoma, lubricantes oculares, dilatadores pupilares, que pertenecen a diferentes categorías de productos, pero se enmarcan dentro de una misma línea oftalmológica.

Otra de las estrategias que la empresa ha venido utilizando es la de comercializar exclusivamente productos oftalmológicos, por lo que se convierte en una empresa que se especializa en importar, distribuir y promocionar específicamente colirios y ungüentos oculares.

La empresa importa productos oftalmológicos que después de ser analizados por el Comité de fijación de precios de medicamentos de uso humano, se fijan en precios más bajos que los de sus competidores más importantes. Este factor se usa como estrategia que acompaña a la estrategia de importar exclusivamente productos oftalmológicos, ya que además de hacerlo, los traen a precios que son accesibles a la mayor parte de pacientes atendidos por los especialistas en las diferentes instituciones y consultorios públicos y privados del país.

El factor precio es uno de los elementos indispensables en su estrategia de posicionamiento, pues como se indicó anteriormente es inferior al de sus competidores más importantes. Este elemento se usa para posicionar a los productos de la empresa como económicos pero de buena calidad, tal como se detalló en el capítulo III, en la parte de posicionamiento de la línea de productos.

El complemento de todas estas estrategias es siempre una buena campaña promocional sustentada en actividades que siguen el lineamiento y apoyan las estrategias primordiales para garantizar un adecuado crecimiento de la empresa.