JAVIER ARNAL | CONSULTOR DE PRODUCTIVIDAD Y EFICACIA

CONVERTIR OBJETIVOS EN RESULTADOS

Javier Arnal Siguero
Socio Consultor
jarnal@javierarnal.com

GENERALITAT VALENCIANA | IVACE | UNIÓN EUROPEA Fondo Europeo de Desarrollo Regional

CEEI CASTELLÓN
CENTROS EUROPEOS DE

Introducción

Se estima que sólo entre el 10% y el 20% del total de las pymes, tienen escritos sus objetivos y un plan para lograrlos.

Disponer por escrito de unos objetivos con su plan para lograrlos y hacer un seguimiento del mismo, no garantiza el éxito empresarial. Pero si no se hace, facilita mucho el fracaso y la condena a una vida empresarial convertida en autoempleo de subsistencia y sufrimiento, sobre todo cuando nos encontramos en entornos de crisis como el actual.

Cuando se pregunta a un empresario por qué no tiene un sistema de objetivos por escrito, en la mayoría de ocasiones responden que es porque no saben cómo hacerlo o porque no creen tener tiempo de pararse a pensarlo y escribirlo. En cualquiera de los dos casos, este documento pretende ser un guión sencillo con los pasos a dar para tener un sistema de objetivos y plan de acción para su logro. Poniendo en práctica esta metodología en la pyme, conseguiremos incrementar sus resultados y la calidad de vida de las personas que trabajan en ella. Por tanto, vale la pena dedicarle un tiempo a pensar (unos objetivos y escribirlos) para actuar con mayor eficacia.

Índice

1.- Los distintos niveles de objetivos
2.- ¿Cómo identificar los objetivos?
3.- ¿Cómo definir los objetivos?
4.- Los planes de Acción: Trocear Objetivos en Proyectos y Tareas
5.- El seguimiento: Indicadores.
6.- El día a día y los resultados

1.- Los distintos niveles de objetivos

Existen distintos niveles de objetivos en función de la perspectiva temporal desde la que los observemos.

Propósito: Responder a la pregunta ¿Para qué existe mi empresa? Nos lleva a la razón de ser de nuestra pyme. El propósito o razón de ser de una empresa permanece a largo plazo y da significado a su existencia.

Visión: ¿Cómo te gustaría ver tu pyme dentro de 4 o 5 años? Podrías incluso definir varias visiones de tu pyme, por ejemplo, cómo son las relaciones con los clientes, o cuál es el ambiente de trabajo, cómo son nuestras instalaciones, qué posicionamiento tenemos en el mercado, nuestra situación financiera… Sería como cerrar los ojos, trasladarte al futuro y describir cómo te gustaría ver a tu empresa.

Objetivos: Son los resultados que queremos conseguir a uno o dos años vista. Deben estar alineados con esas visiones que hemos descrito anteriormente y acercarnos a que se hagan realidad. Lógicamente, los objetivos deben estar en sintonía con el propósito de la empresa. Los objetivos deben estar definidos de manera que faciliten ir a la acción.
Para poder trabajar los objetivos, sobre todo los de gran tamaño, debemos dividirlos en trozos más digeribles o hitos intermedios a ir alcanzando. A estos trozos o hitos los llamaremos proyectos.

Proyectos: Son ese resultado que vamos a conseguir tras realizar una serie de acciones o tareas. Los proyectos se trabajan a corto plazo, con un horizonte temporal de semanas o meses.

Cuando escuchamos hablar a un empresario sobre los objetivos que se ha marcado para su empresa es fácil que esté haciendo referencia a unos de estos conceptos. Para ser realmente eficaces (conseguir los objetivos que nos planteemos) es importante distinguirlos, pues cada uno de ellos se trabaja de manera distinta.

Los resultados se consiguen actuando en el presente. Pero si quieres actuar con eficacia y productividad es necesario hacer previamente tu reflexión y planificación de objetivos.

"Piensa como una persona de acción y actúa como una persona de pensamiento"
Henri Bergson

2.- ¿Cómo identificar los objetivos?

Cuando no se tiene la costumbre de hacer el ejercicio de plantearse objetivos, nos parece difícil encontrar retos más allá de los que parecen evidentes, como por ejemplo:

- Alcanzar una cifra X de ventas
- Alcanzar un margen bruto de explotación del 17%
- Reducir los costes a un % determinado
- Reducir el índice de no calidad en fabrica al 2%
- Abrir dos puntos de venta en Madrid…

Una manera de identificar posibles objetivos es hacerse dos tipos de preguntas para cada área de la empresa (ventas, comunicación, clientes, administración, compras, logística, finanzas, socios…) o para cada área de responsabilidad personal (esto para el caso de micropymes en que el propietario suele llevar varios departamentos a cuestas).

El primer tipo de preguntas te va a llevar a identificar los resultados finales que quieres conseguir. Por ejemplo:

- ¿Qué quiero conseguir el año que viene en el área de clientes? Supongamos que te respondes: quiero posicionarme en el sector farmacéutico captando 30 clientes nuevos en el sector farmacéutico.

El segundo tipo de preguntas te va a llevar a identificar los pasos intermedios a realizar para alcanzar esos resultados u objetivos finales. Por ejemplo:

- ¿Qué tengo que hacer para captar 30 clientes nuevos en el sector farmacéutico? Supongamos que te respondes:
  - Hacer un buen listado detallado de empresas del sector
  - Publicar una web de nuestro producto estrella para farmacia
  - Asistir a las ferias del sector
  - Contratar un agente comercial especialista
  - Hacer 200 visitas comerciales
  - Presentar 100 ofertas

Estos pasos intermedios que nos surgen al contestar a las preguntas son, en la mayoría de ocasiones, lo que hemos llamado antes proyectos.

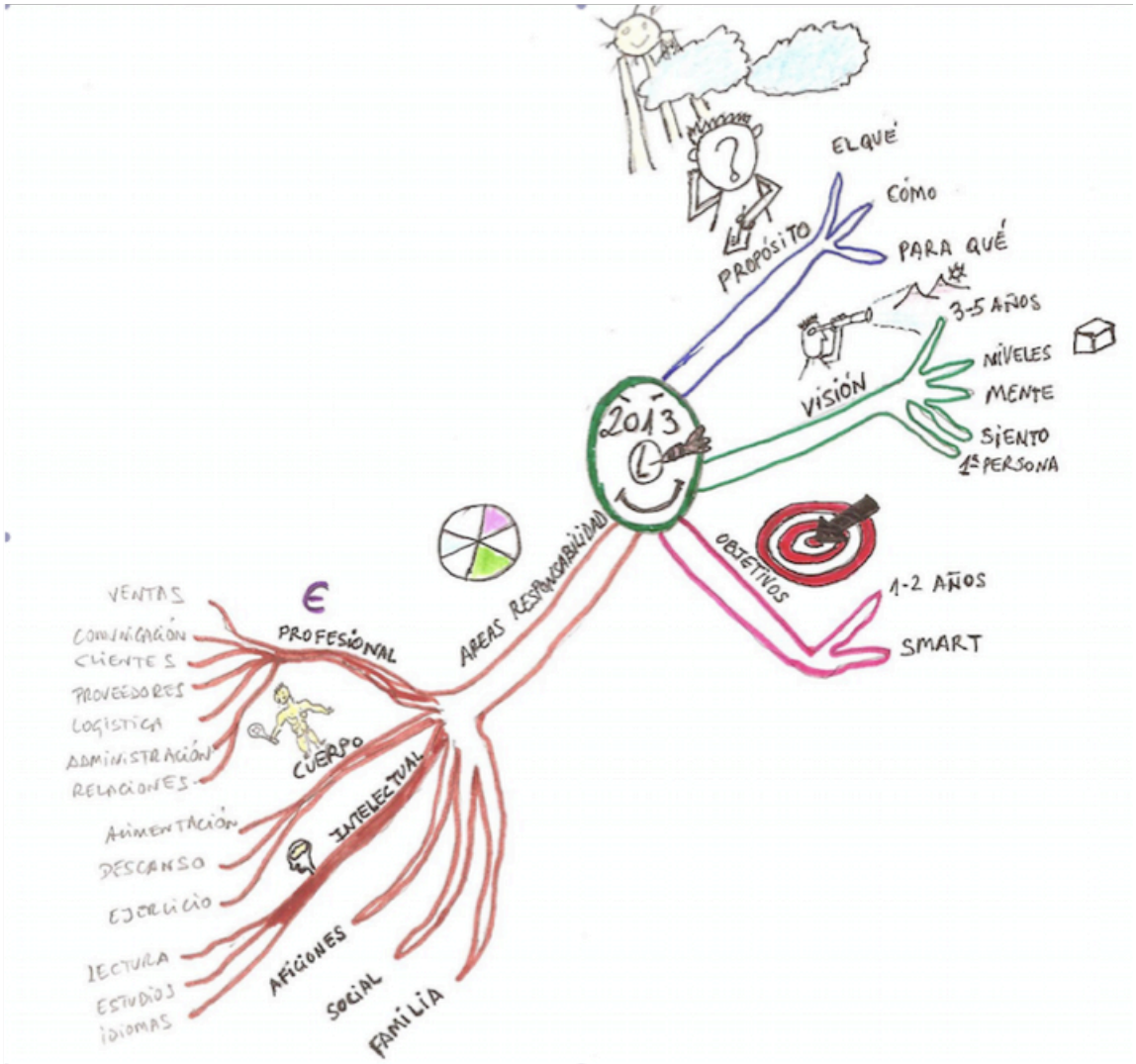
Como conclusión de este apartado, para identificar los objetivos lo que tenemos es que hacernos preguntas. Evidentemente las preguntas tienen que ser las adecuadas, pero a ello se aprende practicando y, con la práctica, aprendes a hacerte cada vez mejores preguntas. El apartado 3 nos da pistas para hacernos preguntas adecuadas al buscar los objetivos.

2 bis. Trabajando objetivos con mapas mentales

Cuando hacemos una sesión de trabajo para identificar objetivos y desglosarlos en proyectos y acciones, conviene utilizar las herramientas adecuadas.
Además de la pizarra, rotuladores de colores, notas adhesivas y un ambiente relajado, conviene facilitar el trabajo a nuestro cerebro utilizando mapas mentales.

Para conocer más sobre esta técnica es recomendable leer el libro de su creador, Tony Buzan (Buzan, T. (2013), "Cómo crear mapas mentales". Barcelona.URANO, Enero 2013. ISBN 978-84-7953-833-0). O también en
http://es.wikipedia.org/wiki/Mapa_mental

En ejemplo de mapa mental que sirve como guía para desarrollar los objetivos anuales:



3.- ¿Cómo definir los objetivos?

"Con los sueños te inspiras, con los planes de acción consigues resultados"

Los objetivos tienen que estar definidos de manera que faciliten la acción. Es decir, tienen que ser útiles y motivadores.

Al definir un objetivo se debe hacer de manera **SMART**: Haciendo preguntas como las siguientes, estaré enfocando más hacia la acción y por tanto hacia los resultados.

S- Específico: El objetivo definido, ¿es algo concreto?
M-Medible: El objetivo, ¿se puede medir cualitativa (SI lo he logrado o NO lo he logrado) o cuantitativamente?
A- Alcanzable: ¿Con los medios de la empresa se puede alcanzar el objetivo?
R- Realista: ¿Es realista este objetivo considerando los factores externos que pueden influir en su logro? ¿Me creo que lo podemos conseguir?
T- El objetivo está definido en el tiempo: ¿Cuándo empieza y termina? ¿Cuál es la fecha tope para conseguirlo?

Muchas veces hay objetivos que "no funcionan" porque incumplen con alguna de estas características. Un ejemplo muy típico en las pymes es cuando escuchas "este año queremos vender el máximo", sólo cumple con la orientación temporal, pero no es específico, no se puede medir y, por tanto, no es alcanzable ni realista. Si por el contrario, decimos que en este ejercicio queremos crecer un 15% respecto a la cifra del año pasado es bastante concreto, lo puedo medir con facilidad y podré valorar si es alcanzable y realista.

Al escribir los objetivos no hay que escatimar palabras si con ello conseguimos incentivar más la acción. Al definir un objetivo, puede ser interesante incluir en su enunciado el principal obstáculo para lograrlo. Por ejemplo: " Aumentar en 2015 nuestra cifra de negocios en Galicia hasta llegar a los 100.000 euros, a pesar que nuestro competidor local, Distribuciones Porriño, S.L., tiene una cuota de mercado superior al 50%". El incluir en el enunciado un obstáculo a la consecución del objetivo nos lleva a tener en cuenta (en el plan de acción) posibles acciones para superar dichos obstáculos, por tanto será un plan con muchas más posibilidades de éxito.

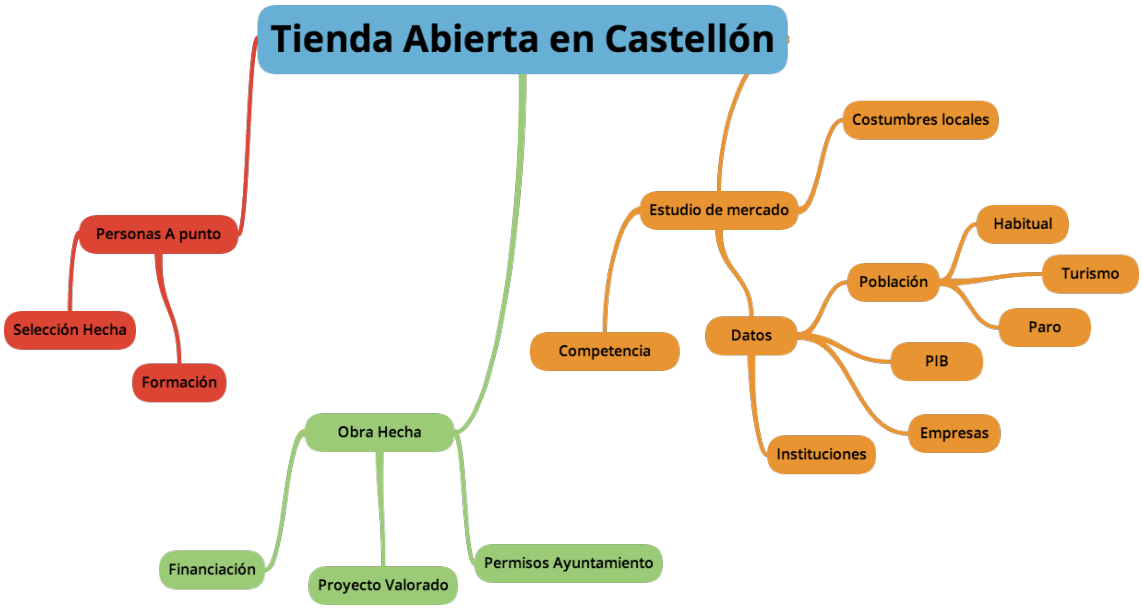
Resumiendo, al escribir tus objetivos, que sean SMART y que contemplen posibles obstáculos en su logro.

4.- Los planes de Acción: Trocear Objetivos en Proyectos y Tareas

Buscamos convertir objetivos en resultados. El proceso que estamos siguiendo es el de ir "troceando" los objetivos en partes más "digeribles". Esas partes son las que vamos a ir acometiendo en los meses, las semanas y los días, ya que hemos dicho que los objetivos nos los planteamos con 1-2 años de horizonte temporal.

Por ejemplo, si nos planteamos el objetivo de abrir durante 2015 una tienda en Castellón, podemos trocearlo en distintos proyectos y éstos, a su vez, los podemos trocear en tareas. Por ejemplo, el proyecto Formación lo podemos dividir en varios cursos (Escaparatismo, Atención al cliente y Manejo de la Caja). Y cada uno de estos cursos en varias tareas. Y así hasta encontrar las tareas más pequeñas, aquellas que se pueden empezar, hacer y terminar de una vez.

Utilizaremos mapas mentales para facilitar la planificación. Sobre el mismo mapa podemos escribir un orden de realización e incluso fechas tope. El mapa mental, nos facilita el desarrollar ideas, pero hay gente que prefiere posteriormente trasladar esa información a un diagrama de Gantt para trabajar su agenda mensual y semanal.



2015	Enero		Febrero	
Actividad	1-15	16-31	1-15	16-28
Selección				
Curso Tec. Venta				
Curso Escaparatismo				
Curso Caja				

5.- El seguimiento: Indicadores

Hasta aquí hemos hecho un esfuerzo importante en definir objetivos y trocearlos para que sean algo digerible y "actuable". De hecho, hemos puesto en marcha nuestro plan de acción y hemos hecho cosas. Como consecuencia de hacer cosas habremos conseguido unos resultados.

Indicadores de resultados: El siguiente paso es verificar si los resultados conseguidos corresponden a lo planificado inicialmente, por tanto necesitamos unos indicadores que hay que revisar con cierta periodicidad.

Indicadores parciales: En ocasiones ocurre que los resultados esperados no se van a conseguir inmediatamente, sino que habrá que esperar unas semanas o meses a que lleguen. En ese caso, necesitaremos trabajar indicadores a más corto plazo. Serán mediciones que haremos de actividades necesarias para conseguir el resultado final.

Por ejemplo: cuando nos planteamos un objetivo de ventas anual (indicador de resultados) en un sector cuyo proceso comercial dura varios meses desde que se inicia el contacto con el prospecto hasta que se cierra la venta, necesitamos hacer un seguimiento a los indicadores semanales (indicadores parciales). Estos indicadores pueden ser: el número de prospectos contactados telefónicamente, número de entrevistas de ventas realizadas, número de ofertas presentadas y número de aceptadas, cifra en euros de las ofertas pendientes de contestación, etc.

Para llevar un seguimiento no hace falta nada más que una tabla en Excel sencilla.

	Semana 1		Semana 2		Semana 3		Semana 4		MES	
Indicador	Deseado	Real	Deseado	Real	Deseado	Real	Deseado	Real	Deseado	Real
Contactos	30		30		30		30		120	
Entrevistas	5		5		5		5		20	
Ofertas presentadas	3		3		3		3		12	
Ofertas aceptadas	1		1		1		1		4	
Volumen ofertado	15.000 €		15.000 €		15.000 €		15.000 €		60.000 €	
Volumen aceptado	5.000 €		5.000 €		5.000 €		5.000 €		20.000 €	

Lo que más suele fallar en este apartado no es la técnica sino la disciplina de hacer un seguimiento cada semana o en el periodo marcado.

6.- El día a día y los resultados

No sólo se disfruta cuando se alcanza un resultado final, se disfruta mientras se dan los pasos necesarios que nos llevan al final de ese camino deseado. Realmente, la felicidad se encuentra en los pasos que se van dando hacia los objetivos planteados. Existe una gran satisfacción en recorrer el camino. Por eso es tan importante estar atentos a no desviarnos del camino trazado en nuestro plan de acción. Los agobios en las empresas aparecen cuando nos alejamos del plan de acción, por eso es tan importante la displina de medir, de hacer el seguimiento a los indicadores.

El día a día de nuestra actividad se ve reflejado en las actividades que se incluyen en la agenda diaria. Cualquier empresario o profesional que quiera conseguir buenos resultados y mejorar su calidad de vida, tendrá que seguir sus rutinas semanales y diarias para llenar su tiempo con aquellas actividades que le empujan hacia los resultados, esas actividades que vienen de sus objetivos y planes de acción. De lo contrario, su día se llenará de actividades menores y sin importancia que le apartarán de ese camino “virtuoso”.

Una herramienta muy sencilla y práctica a la hora de planificar nuestras semanas y días es tener definido un plan semanal en el que pre-programamos nuestras tareas clave, aquellas que nos llevan a lograr los objetivos.

<table>
<tr><th></th><th>Lunes</th><th>Martes</th><th>Miércoles</th><th>Jueves</th><th>Viernes</th></tr>
<tr><td>8 - 9</td><td rowspan="2">Llamadas prospectos</td><td></td><td rowspan="2">Llamadas prospectos</td><td></td><td rowspan="2">Llamadas prospectos</td></tr>
<tr><td>9 - 10</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>10 - 11</td><td></td><td rowspan="3">Visita clientes</td><td></td><td rowspan="3">Visita clientes</td><td></td></tr>
<tr><td>11 - 12</td><td rowspan="2">Presupuestos seguimiento</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>12 - 13</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>13 - 14</td><td colspan="5" rowspan="2">Comida</td></tr>
<tr><td>14 - 15</td></tr>
<tr><td>15 - 16</td><td></td><td></td><td rowspan="3">Visita clientes</td><td></td><td rowspan="2">Reunión Interna</td></tr>
<tr><td>16 - 17</td><td rowspan="2">Negociar Proveedores</td><td></td><td rowspan="2">Presupuestos seguimiento</td></tr>
<tr><td>17 - 18</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>18 - 19</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>Planificación</td></tr>
<tr><td>19 - 20</td><td>Deporte</td><td>Paseo</td><td>Deporte</td><td>Paseo</td><td></td></tr>
<tr><td>20 - 21</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>

Hacer la agenda de cada día cuando se ha recorrido el camino anterior que hemos definido en este documento, resulta verdaderamente sencillo, rápido y eficaz. Y los resultados vienen a continuación con bastante más facilidad de lo que se puede imaginar.

Javier Arnal
Socio Consultor
jarnal@javierarnal.com
609 670 405

Ayudo a personas y organizaciones a que mejoren sus resultados profesionales, para ello les aconsejo cómo enfocarse hacia aquellas actividades que les producen mayor beneficio económico y emocional, utilizando técnicas de productividad personal.

Soy Economista. Me gusta la venta, la comunicación y la gestión en el ámbito de la empresa.

En Telefónica Móviles España he sido comercial de grandes cuentas, gestor distribuidores y responsable de formación comercial. En Telefónica Móviles México he sido gerente del canal de distribución especialista y puse en marcha el departamento de formación a la red comercial. También he dirigido una PYME con un equipo de 35 personas y he desarrollado la estrategia comercial en una startup de tecnología.

Todo esto me ha servido para darme cuenta que lo que realmente me gusta y da sentido a mi actividad es ayudar a las personas y equipos en su desarrollo en el ámbito profesional, ayudarles a que se planteen retos y a que actúen eficazmente para lograrlos.