



## **Propuesta de direccionamiento estratégico para una empresa**

*Revista Publicando, 4 No 13. No. 2. 2017, 111-124. ISSN 1390-9304*

### **Propuesta de direccionamiento estratégico para una empresa**

**Guido Alberto Soto<sup>1</sup>**

**1.Universidad Central del Ecuador, gasoto@uce.edu.ec**

#### **RESUMEN**

El presente artículo tiene como objetivo establecer una metodología de Direccionamiento Estratégico para las empresas Ferreteras, que les permita diseñar estrategias de a dónde quiere llegar en un tiempo determinado.

La metodología propuesta se basa en el desarrollo de las fases del direccionamiento estratégico, las mismas que requieren que se establezca: la misión, la visión, objetivos, políticas, procedimientos, estrategias y el mapa estratégico, para diseñar estrategias que estén orientadas al cumplimiento de las metas y objetivos empresariales.

El resultado del artículo fue proponer un direccionamiento estratégico para que ayude a las empresas a mantenerse en el tiempo.

**Palabras claves:** Estrategias, Metas, Objetivos, Políticas



**Proposal of strategic direction for a company**

**ABSTRACT**

The objective of this article is to establish a methodology of Strategic Direction for the companies Ferreters, that allows them to design strategies of where it wants to arrive in a certain time.

The proposed methodology is based on the development of the phases of strategic direction, which require the establishment of: mission, vision, objectives, policies, procedures, strategies and the strategic map, to design strategies that are oriented to the fulfillment of business goals and objectives.

The results of the article was to propose a strategic direction to help companies to stay in time.

**Keywords:** Strategies, Goals, Objectives, Policies



## **1. INTRODUCCIÓN**

Para (Laínes & Bellostas, 1991) plantean que el objetivo principal de la dirección estratégica es formular la estrategia y los planes de actuación empresarial, intentando anticiparse a previsibles acontecimientos futuros.

Según (Camacho M., 2002) el direccionamiento estratégico es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección. Esto implica que la dirección estratégica va más allá de la simple y tradicional planeación, puesto que trata de dar elementos a los gerentes a fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno, y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere.

(Thompson & Strickland, 2004) define que el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquier ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados".

Según (Saloner, Shepard, & Podolny, 2005) la administración estratégica tiene el objetivo fundamental de dar apoyo al administrador en la búsqueda continua de métodos mediante el desarrollo de un conjunto de herramientas y mapas conceptuales que permitan descubrir las relaciones sistémicas que existen entre las decisiones tomadas por el administrador y el desempeño alcanzado por la organización".

Para (Goodstein, M., & W., 1998) define que la dirección estratégica se define como el manejo de una organización con base en un plan estratégico explícito; la dirección estratégica involucra la ejecución de un plan estratégico que haya captado el compromiso del personal encargado de ejecutarlo; es aquí en donde radica su gran importancia y la diferencia clave con los sistemas de planificación que se concentran en alcanzar metas formales sin la participación real del personal.



## Propuesta de direccionamiento estratégico para una empresa

*Revista Publicando, 4 No 13. No. 2. 2017, 111-124. ISSN 1390-9304*

(Ansoff H. I., 1997) , plantea que la actividad de la dirección estratégica se relaciona con el establecimiento de objetivos y metas para la organización y con el mantenimiento de una serie de relaciones entre la organización y el ambiente que le permitan lograr sus objetivos; con las capacidades de la organización y a las demandas del entorno.

Para (Garrido, 2003) un sistema de dirección estratégica puede considerarse un sistema dinámico de anticipación en la medida en que se basa en una constante observación tanto de las fuerzas internas como de los cambios en el entorno que lo afectan, con el propósito de conseguir adelantarse a los posibles cambios en las tendencias, de tal manera que la organización pueda hacer frente con éxito a los nuevos retos.

(Johnson, Scholes, & Whittington, 2006) , por su parte, definen que la dirección estratégica se ocupa de la complejidad derivada de las situaciones ambiguas y no rutinarias con implicaciones sobre la totalidad de la organización más que sobre operaciones específicas. Según estos autores, este es uno de los principales desafíos para los directivos que están acostumbrados a gestionar día a día los recursos bajo su control, y que ocupan la mayor parte de su tiempo en una planeación operativa; olvidando que esta no debe ser su meta final y mucho menos absorber todo su tiempo.

(Ansoff H. I., 1997) Establece que un resultado final de la dirección estratégica es el potencial para el logro futuro de los objetivos de la organización. Aunque no se puede negar la importancia de las áreas de dirección operativa, es vital reconocer, como lo plantean que el alcance de la dirección estratégica es mayor que el de cualquiera de las áreas de dirección operativa.

El presente artículo tiene como objetivo establecer una metodología de Direccionamiento Estratégico que permite desarrollar estrategias que logren alcanzar los objetivos y metas de la empresa.

## 2. METODOS

La metodología propuesta es el **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO** el cual está compuesta de las siguientes fases:

114

*Artículo recibido: 01-09-2017*

*Aprobación definitiva: 05-12-2017*



1. Direccionamiento Estratégico
  - 1.1 Misión
  - 1.2 Visión
  - 1.3 Objetivos
    - 1.3.1 Objetivo General
    - 1.3.2 Objetivo Especifico
  - 1.4 Estrategias
  - 1.5 Políticas
  - 1.6 Procedimientos
  - 1.7 Mapa Estratégico

A continuación se detalla las fases del direccionamiento estratégico:

### **1. Direccionamiento Estratégico**

#### **1.1 Misión**

Según (Escalante, 2007), La misión se define como la declaración más amplia de la visión, es ir convirtiendo el sueño en la razón de ser de la organización. Es la identidad de la empresa; es decir, contiene el encargo o responsabilidad macro por el que todos los clientes internos lucharán para hacerla realidad.

Para (Camacho M., 2002), La misión refleja la información sobre qué tipo de productos o servicios ofrece a que consumidores pretende atender y cuáles son los valores importantes que persigue. La misión de la organización es una declaración amplia de la dirección de la misma y se basa en un análisis exhaustivo de la información generada por el análisis del entorno.

¿Cómo elaborar la misión?

- Debe reflejar lo que va hacer la organización
- Debe expresar los comportamientos institucionales de la organización
- Debe ser capaz de generar motivación



## **Propuesta de direccionamiento estratégico para una empresa**

*Revista Publicando, 4 No 13. No. 2. 2017, 111-124. ISSN 1390-9304*

- Debe ser coherente con la visión
- Debe expresar la importación de servir y trabajar con y para la gente

### **1.2 Visión**

La visión es plasmar un sueño o una idea respecto de donde la empresa aspira llegar en un periodo de tiempo determinado.

La visión responde a las siguientes preguntas:

- ¿A dónde queremos llegar?
- ¿Dónde queremos estar?
- ¿Dónde estamos?
- ¿Hacia dónde quiero ir?
- ¿Qué quiero ser?

### **1.3 Objetivo**

Son los resultados que se esperan alcanzar en un tiempo determinado. Los objetivos deben tener los siguientes lineamientos:

- Deben ser alcanzable y compatible con la empresa
- Deben tener potencial empresarial
- Deben estar establecer un periodo de tiempo

#### **1.3.1 Objetivo General**

Son aquello que se basan en el cumplimiento de lo que la empresa espera alcanzar a futuro.

#### **1.3.2 Objetivo Especifico**

Se basa en lo que se requiere cada proceso o área, para cumplir el objetivo general.



#### **1.4 Estrategia**

Es la alternativa que se debe seguir para alcanzar un objetivo mediante el empleo de acciones.

Existen dos tipos de estrategias:

- Estrategias Internas
- Estrategias Externas

#### **1.5 Políticas**

Las políticas son lineamientos que ayudan a cumplir los objetivos y mejoran la toma de decisiones.

Las políticas deben ser;

- Flexibles
- Fáciles de interpretar
- Debe ser congruente con los objetivos
- Deben constar por escrito
- Deben de ser de conocimiento general

#### **1.6 Procedimientos**

Los procedimientos son todas las actividades que se requieren para desarrollar una estrategia y con esto conseguir el cumplimiento de los objetivos.

Los procedimientos contienen:

- Actividades
- Responsables
- Recursos y Presupuesto



- Tiempo
- Indicadores

### **1.7 Mapa Estratégico**

Es un diagrama donde se detalla el direccionamiento estratégico de una empresa, esto determina el tiempo que la empresa requiere para el cumplimiento de la visión, tomando en cuenta la misión y los objetivos de la empresa.

## **3. RESULTADOS**

### **CASO PRÁCTICO: FERRETERIA ABC**

#### **1. Direccionamiento Estratégico**

##### **1.1 Misión**

La misión de la Ferretería ABC es:

Somos una empresa especializada en el sector ferretero con un amplio portafolio de productos de las mejores marcas, excelente calidad y precios competitivos para satisfacer necesidades, deseos y expectativas de nuestros clientes.

##### **1.2 Visión**

La visión de la Ferretería ABC es:

Ser una empresa líder en el sector ferretero, buscando la satisfacción de las expectativas de nuestros clientes, proyectándonos como una compañía competitiva que sea de gran aporte para el crecimiento económico de nuestro país.

##### **1.3 Objetivo**

###### **1.3.1 Objetivo General**





- Comercializar productos de calidad, con un buen servicio y a precios competitivos para la satisfacción del cliente.

### **1.3.2 Objetivo Especifico**

- Aumentar el rendimiento de la ferretería.
- Adquirir una experiencia empresarial y laboral.
- Desarrollar estrategias de mejora en toda la ferretería.
- Sistematizar la ferretería para una mejor atención al cliente.
- Tener la infraestructura física pertinente para atender a los clientes de manera eficaz.

### **1.4 Estrategia**

Las estrategias establecidas por la Ferretería ABC se basan en el incremento de ventas anuales:

- Se establecerán descuentos especiales por la adquisición de los productos.
- Para lograr la satisfacción del cliente se ofertará productos de calidad.
- Para incrementar las ventas se ofrecerá atención personalizada a los clientes.
- Se diseñará un catálogo de productos, el cual debe ser difundido en la prensa escrita.
- Participar en ferias de comercialización y promoción de productos.
- Expandir las líneas de productos con los que cuenta la ferretería
- Mejorar la infraestructura de la ferretería para mayor comodidad de los clientes.

### **1.5 Políticas**

Las políticas a aplicar para el incremento de ventas son:



## Propuesta de direccionamiento estratégico para una empresa

*Revista Publicando, 4 No 13. No. 2. 2017, 111-124. ISSN 1390-9304*

- El personal de ventas que supere los límites de venta tendrá un incentivo económico por parte de la Ferretería
- La entrega de los productos deberán ser realizadas en el tiempo establecido sin demoras.
- La publicidad se realizará mediante los medios de comunicación más frecuentados por los clientes.
- La ferretería realizará folletos para ofertar los productos
- Capacitar al personal en la atención al cliente.
- Los productos que este disponibles a la venta deben ser verificados antes de comercializarlos
- Se aplicará descuentos en los productos dependiendo de la temporada
- Se ofrecerá un obsequio a los clientes que realicen compras mayores a \$250 en productos ferreteros

### 1.6 Procedimientos

Se desarrolla los procedimientos para el incremento de las ventas:

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>TIEMPO</b>
Verificación de la Calidad del Producto	Bodeguero	<ul style="list-style-type: none"><li>– Humanos</li><li>– Suministros de Oficina</li></ul>	2 Días
Ingresos de los productos al sistema	Contador	<ul style="list-style-type: none"><li>– Humanos</li><li>– Tecnológicos</li></ul>	2 Días
Colocación de los productos en el mostrador	Vendedor	<ul style="list-style-type: none"><li>– Humanos</li></ul>	1 Día
Atención al clientes	Vendedor	<ul style="list-style-type: none"><li>– Humanos</li></ul>	Inmediato
Realizar la venta de los productos	Vendedor	<ul style="list-style-type: none"><li>– Humanos</li></ul>	Inmediato
Verificación de stock de los productos	Vendedor	<ul style="list-style-type: none"><li>– Humanos</li><li>– Tecnológico</li></ul>	Inmediato



## Propuesta de direccionamiento estratégico para una empresa

*Revista Publicando, 4 No 13. No. 2. 2017, 111-124. ISSN 1390-9304*

Facturación de la venta realizada	Vendedor	<ul style="list-style-type: none"><li>- Humanos</li><li>- Suministro de Oficina</li><li>- Tecnológico</li></ul>	Inmediato
Envío de los materiales	Chofer	<ul style="list-style-type: none"><li>- Humanos</li><li>- Equipos</li></ul>	1 Día

### 1.7 Mapa Estratégico

A continuación el desarrollo del mapa estratégico de la Ferretería ABC:



## Propuesta de direccionamiento estratégico para una empresa

Revista *Publicando* Año 13 No. 2 2017 111-124 ISSN 1200-0204

### MAPA ESTRATÉGICO DE FERRETERÍA ABC

#### MISIÓN

Somos una empresa especializada en el sector ferretero con un amplio portafolio de productos de las mejores marcas, excelente calidad y precios competitivos para satisfacer necesidades, deseos y expectativas de nuestros clientes.

#### VISIÓN

Ser una empresa líder en el sector ferretero, buscando la satisfacción de las expectativas de nuestros clientes, proyectándonos como una compañía competitiva que sea de gran aporte para el crecimiento económico de nuestro país.

#### OBJETIVOS

- Aumentar el rendimiento de la ferretería.
- 2017**
- Se establecerán descuentos especiales por la adquisición de los productos.
  - Para incrementar las ventas se ofrecerá atención personalizada a los clientes.

Desarrollar estrategias de mejora en toda la ferretería

#### 2018

- Se diseñará un catálogo de productos, el cual debe ser difundido en la prensa escrita.
- Expandir las líneas de productos con los que cuenta la ferretería

Sistematizar la ferretería para una mejor atención al cliente.

#### 2019

- Participar en ferias de comercialización y promoción de productos.
- Para lograr la satisfacción del cliente se ofertará productos de calidad.

Tener la infraestructura física pertinente para atender a los clientes de manera eficaz.

#### 2020

- Mejorarla infraestructura de la ferretería para mayor comodidad de los clientes

#### ESTRATEGIAS



#### **4. CONCLUSIONES**

- El direccionamiento estratégico está conformado por lineamientos específicos con los que cuenta la empresa para lograr los objetivos establecidos, orientándose así al crecimiento empresarial y alcanzar a cumplir sus metas.
- El direccionamiento estratégico determina estrategias que se requieren para alcanzar las metas, objetivos que la empresa.
- En el direccionamiento estratégico determina la misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos
- El direccionamiento estratégico permite elaborar el mapa estratégico en el cual se detalla los objetivos, las estrategias y políticas que lograrán el cumplimiento de la visión.

#### **5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Ansoff, H. I. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. Mexico: Pearson.
- Ansoff, I. H., Declerck, R. P., & L., H. R. (1998). *El planteamiento estratégico: Nueva tendencia de la administración*. México: Trillas.
- Camacho M., M. (2002). *Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa*. Mexico : Revista Vía Salud .
- Díez De Castro, E. P., J., G. D., Fayerman D. Martín J., F., & Perriñez C., R. (2008). *Administración y dirección*. Madrid: McGraw-Hill.
- Escalante, C. J. (2007). *Planificación Estratégica*. Ecuador : Universidad Central del Ecuador .
- Garrido, B. S. (2003). *Dirección estratégica*. Madrid: McGraw Hill.
- Goodstein, L. D., M., N. T., & W., P. J. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Bogota: McGraw-Hill.



## **Propuesta de direccionamiento estratégico para una empresa**

*Revista Publicando, 4 No 13. No. 2. 2017, 111-124. ISSN 1390-9304*

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. Madrid: Pearson Education.

Laínes, J. A., & Bellostas, J. (1991). *La planificación y gestión estratégica en grupos multinacionales: Los modelos de simulación*. Español : Revista Española de Financiación y Contabilidad.

Saloner, G., Shepard, A., & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica*. México: Limusa Wiley.

Thompson, A., & Strickland, A. J. (2004). *Administración estratégica: textos y casos*. México: McGraw-Hill.