

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO CMAPS

*Freddy Trujillo, Focused Management de Colombia S.A., Colombia*

**Resumen.** Elaboramos los conceptos relacionados con el “Direccionamiento Estratégico” a partir de la definición del término “estrategia”, que comúnmente se utiliza para referirse a una función de la gestión organizacional. El hombre combina la habilidad natural de los seres vivos, que desarrollan estrategias inteligentes e intuitivas de supervivencia frente a las circunstancias y enemigos que dificultan su logro; con la capacidad de percibir LA REALIDAD, para desarrollar estrategias para el cumplimiento de un OBJETIVO determinado, mediante una creación estructurada mentalmente, conocida como “Pensamiento Estratégico”. El Direccionamiento Estratégico es una disciplina que, a través de un proceso denominado “Planeación Estratégica”, compila la “Estrategia de Mercadeo”, que define la orientación de los productos y servicios hacia el mercado, la “Estrategia Corporativa” que con esta base y a la luz de los recursos, de las oportunidades y amenazas del entorno y de los principios corporativos, define acciones para determinar la “Estrategia Operativa”, con el ulterior objetivo de satisfacer, oportuna y adecuadamente, las necesidades de clientes y accionistas. Bajo este marco, utilizando la herramienta CmapTools de IHMC, desarrollamos una serie de 27 Mapas Conceptuales – Cmaps, para facilitar la comprensión de los diversos elementos de la formulación estratégica. Incluye Cmaps de los modelos “Enfoque Producto-Mercado”, “Estrategia del Océano Azul” “CRM”, “BSC - Balanced Scorecard”, “Matriz DOFA”, “Matriz BCG”, “Las Cinco Fuerzas de Porter”, “Disciplinas de Valor”, “Modelo Delta”, “Mckinsey”; así como los Modelos-Applicativos desarrollados por el autor: “VER©- Diseño y Control Estratégico”, “Blue s©Ft- Mercadeo Estratégico y MFz©- Maestro de Finanzas.

### 1 Introducción

El término estrategia está asociado con los conceptos “arte”, “guerra”, “competencia”, “rival”, “destreza”, “astucia”, “habilidad”. En el campo organizacional la estrategia es de importancia suma, pues son altamente representativos tanto el valor del acierto como el del error estratégico. El conocimiento y la experiencia facilitan el entendimiento y la comprensión de LA REALIDAD para evaluar objetivamente una situación específica, clasificar los recursos económicos, operativos y logísticos, e identificar los elementos sensitivos y las variables claves de la estrategia, cuyo ulterior objetivo es satisfacer, oportuna y adecuadamente, las necesidades de los clientes, internos y externos, así como de los accionistas. Enfocados en el tema “Direccionamiento Estratégico” en este documento integramos los conceptos incorporados a los principales modelos de gerencia existentes, utilizando la herramienta CmapTools.

### 2 El Pensamiento Estratégico

En la historia de la humanidad la facultad estratégica ha distinguido, entre otros, a gobernantes, guerreros, dirigentes, comerciantes y gerentes. La estrategia puede ser intuitiva, no planificada, *lo que no la hace menos acertada*, o planificada, ejercicio requerido para situaciones complejas, como las de las organizaciones modernas. Un elemento importante en la formulación estratégica es la “intuición”, habilidad que se asimila con los conceptos “visión”, “olfato”, “percepción”, “clarividencia”, “pálpito” ó “instinto”, que suelen complementar el pensamiento estratégico para la definición de la estrategia, que en la disciplina corporativa involucra los siguientes conceptos:

- MISIÓN: La razón de ser de la empresa; el código genético de la organización.
- VISIÓN: Una idea clara de la situación futura con objetivos específicos de corto, mediano y largo plazo.
- VALORES: Los principios y elementos de valor que rigen la operación general y el proceso estratégico.
- ESTILO: Tiene relación con la identidad corporativa. La forma particular, táctica, de adelantar el proceso empresarial, la manera de enfrentar las fuerzas del entorno y de los competidores.

### 3 El Direccionamiento Estratégico Corporativo

El “Direccionamiento Estratégico” es una disciplina que integra varias estrategias, que incorporan diversas tácticas. El conocimiento, fundamentado en información de LA REALIDAD y en la reflexión sobre las circunstancias presentes y previsibles, coadyuva a la definición de la “Dirección Estratégica” en un proceso conocido como “Planeamiento Estratégico”, que compila tres estrategias fundamentales, interrelacionadas: a) La Estrategia Corporativa, b) La Estrategia de Mercadeo y c) La Estrategia Operativa o de Competitividad. La figura 1 muestra “Direccionamiento Estratégico Cmap.Raíz” el Cmap que “comanda” la serie de mapas conceptuales de este documento, que pueden apreciarse en [www.2cmc.cesoftco.com](http://www.2cmc.cesoftco.com).

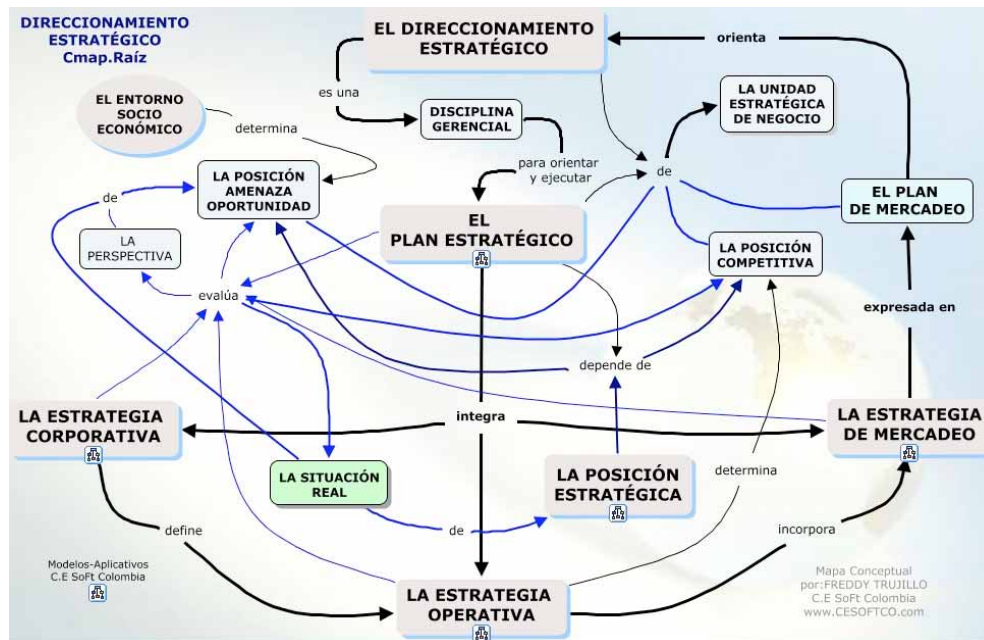


Figura 1. Dirección Estratégica Cmap.Raíz

### 3.1 La Estrategia Corporativa

La Estrategia corporativa considera los objetivos de los socios, la estrategia de mercadeo, las oportunidades y amenazas del entorno, así como el nivel de competitividad, los recursos y los principios corporativos, para definir acciones multidimensionales que conllevan programas de inversión con objetivos de: 1. Crecimiento (Nuevos productos, mercados) 2. Reducción de costos (Aumento de eficiencia) ó 3. Ambos.

#### 3.1.1 El Modelo DELTA [www.2cmc.cesoftco.com/MODELO%20DELTA.html](http://www.2cmc.cesoftco.com/MODELO%20DELTA.html)

De manera general la estrategia corporativa se enfoca en: a) El cliente, b) El producto o servicio y c) Los procesos. El Modelo DELTA, ó Estrategia Adaptativa de Procesos, parte de estas opciones para vincular la estrategia con la ejecución, partiendo de una posición estratégica singular que considera opciones complementarias y emergentes.

#### 3.1.2 Las Opciones Estratégicas [www.2cmc.cesoftco.com/OPCIONES\\_ESTRATEGICAS.html](http://www.2cmc.cesoftco.com/OPCIONES_ESTRATEGICAS.html)

Este Mapa Conceptual se basa en las opciones estratégicas funcionales clasificadas por Mckinsey así: a) Ingresar a nuevos negocios ó mercados; b) Adaptar los existentes mediante esquemas de integración o diversificación, horizontal ó vertical, desarrollo de nuevos productos, segmentación del mercado, mejores prácticas como producción ajustada (lean manufacturing) o gestión de la cadena de abastecimiento (supply chain management); c) Modificar el portafolio de negocios corporativos mediante mecanismos como fusiones y adquisiciones (M&A), venta de activos o negocios (divestitures) y reestructuraciones financieras.

#### 3.1.3 El Modelo DOFA (FODA / SWOT) [www.2cmc.cesoftco.com/DOFA.html](http://www.2cmc.cesoftco.com/DOFA.html)

Bajo este modelo se enfocan los entornos controlables y no controlables de una Unidad de Negocio. El análisis de oportunidades y amenazas conduce a la identificación de los elementos no controlables que pueden impactar significativamente a la empresa, de manera positiva o negativa. En el plano controlable, el operativo, se evalúan las fortalezas y las debilidades. La relación entre las variables Debilidad, Oportunidad, Fortaleza y Amenaza, establece una posición a la que corresponde una gama de opciones estratégicas de orden superior. DOFA facilita el análisis de la situación y, de frente a los factores clave, permite la orientación y el diseño de la estrategia.

En las posiciones medias, entre Oportunidad vs. Amenaza y Fortaleza vs. Debilidad, DOFA, y algunas matrices de este tipo, tienen *áreas de incertidumbre* que obstaculizan la decisión estratégica porque generan un delicado conflicto decisorio, que resulta crítico porque es de *opciones divergentes*.

### 3.2 *La Estrategia de Mercadeo*

El Mercado es el elemento que motiva la operación empresarial; sin éste no hay clientes, no tiene sentido la producción de productos y servicios en la organización y tampoco la formulación de las estrategias operativa y corporativa. La Estrategia de Mercadeo resulta de un ejercicio analítico que puede ser elaborado con base en diferentes modelos como: “La Estrategia del Océano Azul”,

“El Enfoque Producto-Mercado [www.2cmc.cesoftco.com/PRODUCTO%20MERCADO.html](http://www.2cmc.cesoftco.com/PRODUCTO%20MERCADO.html)”,

“La Matriz B.C.G (Boston Consulting Group) [www.2cmc.cesoftco.com/BCG.html](http://www.2cmc.cesoftco.com/BCG.html)”,

“Las cinco fuerzas de Porter. [www.2cmc.cesoftco.com/MODELO%20PORTER.html](http://www.2cmc.cesoftco.com/MODELO%20PORTER.html)”,

“Las Disciplinas de Valor de M. Tracy – Fweirsema [www.2cmc.cesoftco.com/DISCIPLINAS.html](http://www.2cmc.cesoftco.com/DISCIPLINAS.html)” y

“El esquema CRM”. A continuación resumimos el primero y el último modelo.

#### 3.2.1 La Estrategia del Océano Azul [www.2cmc.cesoftco.com/ESTRATEGIA%20OCEANO%20AZUL.html](http://www.2cmc.cesoftco.com/ESTRATEGIA%20OCEANO%20AZUL.html)

El esquema tradicional de competencia empresarial es frontal y tiñe las aguas en donde se desarrollan sangrientas batallas, que en no pocas ocasiones terminan por afectar a todos los competidores. La Estrategia del Océano Azul propone “eludir” esta confrontación y navegar en “aguas tranquilas”, mediante la configuración de una propuesta de valor sensata, creativa, audaz, de menor costo y con diferencias significativas frente a la competencia, para mejorar los resultados financieros de la empresa y la satisfacción de los clientes y usuarios de un producto ó servicio.

#### 3.2.2 CRM. Customer Relationship Management <http://www.2cmc.cesoftco.com/CRM.html>

La Administración de las relaciones con los clientes - CRM, es una disciplina centrada en el cliente que complementa y ejecuta la estrategia de mercadeo de manera inteligente, utilizando esquemas de investigación, de información y de comunicación con el cliente, para conocer sus necesidades, expectativas, conductas y apreciaciones, medir su comportamiento y lealtad, y retroalimentar la estrategia para optimizar las propuestas de valor, con el fin de alcanzar el cumplimiento de los objetivos financieros de la organización. Operativamente depende del hombre y de la solidez y flexibilidad de los procesos funcionales requeridos para identificar, clasificar, adquirir, nutrir, desarrollar, retener e intimar con los clientes o usuarios.

### 3.3 *Estrategia Operativa o de Competitividad.*

La estrategia de competitividad constituye el elemento “duro” del proceso estratégico, porque debe estructurar un esquema funcional, alineado con las estrategias corporativa y de mercadeo, y comprometer a *toda la organización*. Incorpora actividades Financieras, Administrativas, Tecnológicas, de Recursos Humanos, Manufactura, Mercadeo, Comerciales y Negocios Internacionales. Para formular la Estrategia Operativa se requiere: a) Evaluar objetivamente la Posición Competitiva de la Unidad de Negocio, detallando los elementos individuales de competencia en los diversos tramos de la organización y b) Identificar las claves de éxito ó factores determinantes en la operación.

#### 3.3.1 Balanced ScoreCard – BSC [www.2cmc.cesoftco.com/BSC.html](http://www.2cmc.cesoftco.com/BSC.html)

BSC es una metodología para controlar el avance y el cumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico a través del monitoreo constante de un conjunto de indicadores cuidadosamente seleccionados en las perspectivas: Financiera, del Cliente, de Procesos y de Aprendizaje y Crecimiento. Se utiliza además para comunicar la estrategia a la organización y a todos los interesados en sus resultados (stakeholders). A través de una representación “causa-efecto” (mapas estratégicos) facilita la validación de las hipótesis estratégicas (sí.../entonces), lo que permite indicar, de manera “predictiva”, en cualquier momento del tiempo, el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

### 3.4 *Modelos-Applicativos del autor*

Con base en conocimientos, habilidades y experiencia, incorporando algunos de los modelos conceptuales anteriores, el autor ha desarrollado los Modelos-Applicativos: VER© - Planeación Estratégica, Blue s©Ft – Mercadeo Estratégico y MFz© - Análisis y Proyección financiera.

#### 3.4.1 VER© Diseño y Control Estratégico [www.2cmc.cesoftco.com/VER.html](http://www.2cmc.cesoftco.com/VER.html)

Fundamentado en DOFA y compatible con BSC, permite medir, en un momento determinado de tiempo, las situaciones NO controlables y controlables de una Unidad de Negocio, para facilitar el diseño de estrategias empresariales y la elaboración, ejecución y control del proceso de planeamiento estratégico corporativo. El sistema es “ajustable” a las circunstancias de cualquier Unidad de Negocio, con base en un esquema que permite seleccionar elementos de evaluación y calibrarlos para determinar su importancia estratégica e identificar los FACTORES CLAVE, de impacto y de gestión. LA MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA permite visualizar, de manera precisa, la situación de la unidad de Negocio en un momento determinado y apreciar si la tendencia es hacia la Oportunidad o la Amenaza, para formular la estrategia, sin la incertidumbre del modelo DOFA tradicional. VER© Incorpora la metodología “Plan REflexión” para facilitar el diseño de la estrategia corporativa y motivar la participación del equipo humano en el proceso.

#### 3.4.2 BUEe s©Ft – Mercadeo Estratégico [www.2cmc.cesoftco.com/BLUe%20sOFt.html](http://www.2cmc.cesoftco.com/BLUe%20sOFt.html)

Integra los modelos “Segmentación Producto-Mercado” y “Estrategia de Océano Azul” para realizar la Valoración Estratégica de uno ó mas Productos para diseñar Estrategias de Mercadeo y definir el Portafolio Estratégico de la organización (listado de productos y servicios ordenado con base en criterios de rentabilidad, flujo de caja, participación en el mercado, potencial de crecimiento, complementación o apoyo, entre otros.).

#### 3.4.3 MFz – Maestro de Finanzas [www.2cmc.cesoftco.com/MFz.html](http://www.2cmc.cesoftco.com/MFz.html)

Modelo que facilita la comprensión de la situación financiera y ayuda al diseño y al control de los planes estratégicos. Integra Plan Universal Contable; permite evaluar financieramente, conforme al estándar internacional, la situación actual e histórica; realizar las proyecciones de corto y mediano plazo y simular escenarios; generando tablas, gráficos y una Guía de Indicadores Financieros que facilita la evaluación de los resultados y de la proyección, así como la definición de los indicadores para el seguimiento y el control del proceso estratégico.

## 4 Resumen

En este artículo se desarrollan los conceptos Estrategia y Direccionamiento Estratégico, disciplina que, a través del proceso de Planeamiento Estratégico, integra las Estrategias de Mercadeo, Corporativa y Operativa, destacando los principales elementos y modelos existentes sobre la materia, condensados de manera particular en 27 Cmaps ó Mapas Conceptuales, publicados en Internet y elaborados con ayuda de la herramienta CmapTools de IHMC.

## 5 Agradecimientos

De manera especial agradezco al profesor Alberto Cañas, quien me despertó el interés por los mapas conceptuales, a Florencia Lince, de la Universidad Autónoma de Occidente en Cali, Colombia, por haber comprendido el valor de la herramienta, impulsarme a profundizar sobre el tema y permitirme liderar el desarrollo del grupo de consultores de dicha entidad. Asimismo a Rafael Rodríguez quien revisó este trabajo, presentó sugerencias para su mejoramiento y apoyó su presentación y a Luis Obregón quien de manera indeclinable ha apoyado y estimulado este trabajo.

## Referencias

- Chan Kim W y Mauborgne R. 2005. La Estrategia del Océano Azul. Editorial Norma S.A.
- Francoise Turniaire. 2003. Just enough CRM. Prentice Hall Professional Technical Reference
- Bryan L. y Hulme R. 2003. Gestionando para un Desempeño Corporativo Superior. The McKinsey Quarterly N.3
- Ramírez J.S. 2001. The Delta Model: Adaptive Management for a Changing World. Liderazo & Estrategia
- Novak, J. D. 1998. Teoría Subyacente de los Mapas Conceptuales y Como Construirlos. Universidad de Cornell
- Kaplan R./Norton D. The Balanced Scorecard. 1996. Harvard Bussiness Schooll Press
- García P. R y Gross. 1991. Pequeño Larousse Ilustrado.
- Rice C. S. 1990. Strategic Plannig for the Small Business. Adams Media Corporation.
- Trujillo F. 2005. La estratagema empresarial. [www.cesoftco.com](http://www.cesoftco.com)