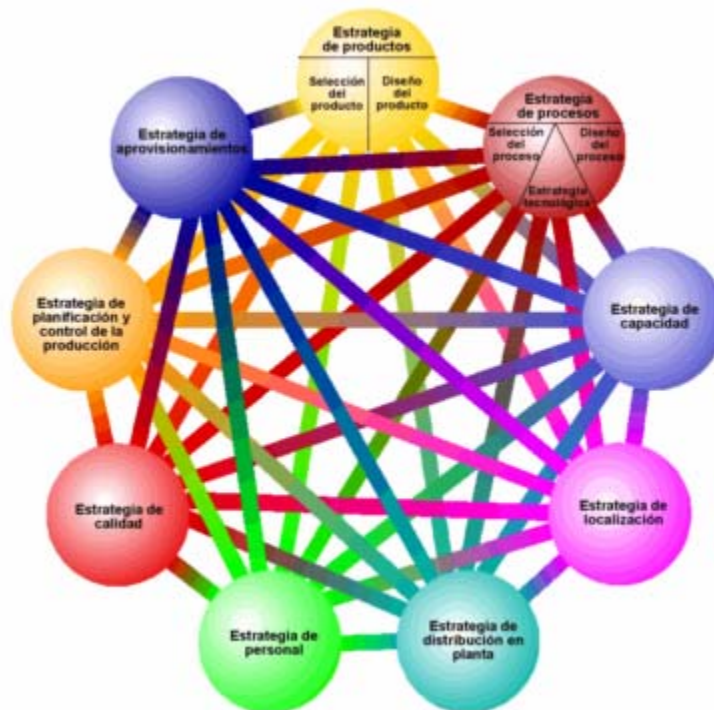


Estrategias de competitividad tecnológica Alineando visión y estrategia

1. [Alineando visión y estrategia](#)
2. [El marco de la estructura CSV](#)
3. [Alineando planes financieros/modelos económicos](#)
4. [Alineando las tendencias de mercado](#)
5. [Alineando las tendencias tecnológicas/estrategia](#)
6. [Alineando la estrategia de producto](#)
7. [Alineando la directriz del negocio](#)
8. [Alineando las competencias centrales/cadena de valor](#)
9. [Alineando el plan financiero](#)
10. [Alineando la directriz comercial \(business charter\)](#)
11. [Tendencias del mercado/alineando la estrategia competitiva](#)
12. [Tendencias tecnológicas/alineando la estrategia](#)
13. [Alineando la estrategia del producto](#)
14. [Competencias principales. Alineando la cadena de valor \(value chain\)](#)
15. [Resultados](#)
16. [Referencia bibliográfica](#)



Aligning Vision and Strategy

ALINEANDO VISION Y ESTRATEGIA

Cuando se introdujo el concepto de la **Visión Estratégica Central** (Core Strategic Vision, **CSV**), este fue adoptado de manera entusiasta por muchas compañías.

Aunque las plataformas estratégicas como el análisis SWOT (FODA en español, Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) han sido suficientes para el ambiente competitivo de los años setenta hasta los noventa, no son adecuadas para las industrias guiadas por cambios tecnológicos rápidos del siglo XXI. Estas no sólo quieren ir a donde sus fuerzas y sus oportunidades las lleven, quieren ejercer más control sobre su destino y quieren posicionarse a donde van tan rápido como sea posible.

Muchas compañías se preguntan cómo pueden hacer que su visión estratégica principal sea funcionable y cómo convertirla en acciones estratégicas.

Hemos encontrado que la estructura ayuda y conduce las decisiones necesarias para dar forma a una visión estratégica principal efectiva y a identificar las estrategias requeridas para su implementación - definiendo las condiciones y las restricciones que dan forma a la visión.- La estructura CSV ayuda a las compañías a contestar las principales preguntas estratégicas como: ¿A dónde vamos? ¿Cómo llegaremos ahí? ¿Por qué seremos exitosos?

EL MARCO DE LA ESTRUCTURA CSV

El marco de la estructura CSV tiene dos importantes propósitos. El primero es asegurarse que la visión estratégica es alcanzable. Una CSV realista está alineada con las estrategias de las compañías, así como también con el mundo exterior -mercado, competencia, tendencias tecnológicas y demás.- La estructura de límites evalúa a fondo qué tan bien la CSV se mantiene en esta alineación.

Segundo, la estructura identifica cambios estratégicos necesarios para lograr la visión. Esto la hace proactiva. La CSV resultante, en conjunción con estas iniciativas estratégicas, le dice a la compañía cómo llegará a dónde quiere, y define la estrategia para llegar ahí.

Las condiciones de la estructura de límites CSV son:

- Principales competencias.
- Plan financiero (modelo económico)
- Estatutos de negocio.
- Tendencias tecnológicas/ estrategia
- Estrategia de Producto.
- Tendencias de mercado/estrategia competitiva.

Cada una de estas condiciones límite define lo que una compañía quiere ser; lo que no esta dentro de estas condiciones define lo que no es y lo que no quiere ser.

El propósito de estas condiciones límite no es restringir una visión, sino alinearla con una variedad de factores y abrirla a nuevas posibilidades. Las condiciones límite representan diferentes bordes que dan forma a la visión -factores externos como tecnología, tendencias del mercado, posición competitiva, así como también consideraciones internas como estatutos de negocio de una compañía, principales competencias y metas financieras.-

El alcance de una CSV está determinado por el alcance de la organización que abarca. Típicamente, cada unidad de negocio con responsabilidades de pérdidas y ganancias tiene su CSV propia.

La mejor manera de construir una visión inicial es utilizar tres preguntas vistas en el capítulo 1 (Visión Estratégica): ¿A dónde vamos? ¿Cómo llegaremos ahí? ¿Por qué seremos exitosos?

Observando la visión como ciertas condiciones inclusivas y exclusivas, que se pueden imponer (lado interno) o aceptar (lado externo), se puede alinear las estrategias con las realidades de la "condición" de la compañía en cualquier tiempo.

La estructura ayuda a examinar la visión contra estos límites e identifica inconsistencias y contradicciones. Ayuda a entender como volver a dar forma a la visión o alterar los límites hasta que se obtenga la alineación y por ende, se evite el tratar de lograr lo imposible.

Una condición límite define el borde entre donde una compañía quiere ir y donde no quiere ir, entre tendencias externas que están incorporadas dentro de la visión estratégica principal y aquellas que están excluidas. Define el límite entre lo que una compañía puede apalancar con respecto a sus capacidades actuales y lo que una compañía necesita hacer diferente para ser exitosa. Es importante entender cómo los límites restringen o habilitan la visión.

Algunas condiciones límite empujan la visión estratégica para que esté dentro de ellas o solicita la eliminación de la restricción. Se puede hacer algo sobre ciertas restricciones, mientras no se tenga otra opción que no sea aceptar otras. Aquí hay algunos ejemplos:

- Si una compañía multidivisión define el alcance de las actividades de negocio para sus divisiones en una CSV, este estatuto restringe la CSV, a menos que o hasta que la compañía modifica los estatutos de la división
- Una vez que la compañía ha determinado sus principales competencias, el éxito de su CSV esta restringido por estas competencias. Es ilusorio esperar una CSV, requiriendo nuevas competencias para ser exitoso sin estrategias para el desarrollo de nuevas competencias
- Una CSV esta restringido por limitaciones de recursos financieros. Por ejemplo, una CSV solicitando mayores inversiones en R&D que las planeadas, requerirá que la restricción actual sea levantada
- Las condiciones límite incluyen tendencias externas. Una tecnología emergente podría amenazar el potencial de una CSV de una compañía y convertirse en una restricción para el éxito de esa visión. Igualmente, una tendencia de mercado que es inconsistente con la CSV, se transforma en un límite para el éxito de esa visión

Las restricciones límite no son siempre una cosa mala. Pueden hacer la visión estratégica principal se mantenga real. Sin embargo a veces, el remover restricciones puede hacer la CSV más realista. Este proceso de identificación e iniciación de acciones para remover restricciones es un paso crítico en la alineación estratégica. El cambiar una condición límite para remover una restricción, regularmente requiere una iniciativa estratégica.

A diferencia de las restricciones, los habilitadores límites no requieren de alineación de la CSV y una condición límite; en cambio, crean posibilidades expandiendo la visión. La CSV puede tomar ventaja de estas posibilidades, o las puede pasar por alto.

En la mayoría de los casos, una compañía no puede tomar ventaja de todas las condiciones habilitadoras o expansivas, pero es importante no pasarlas por lato. En otros casos, alineación significa explícitamente el decidir no tomar ventaja de una condición límite.

Las estrategias y las tendencias no están solamente alineadas con la CSV; sino que también están alineadas unas a otras a través de la CSV. Así que la estructura límite CSV establece ampliamente alineaciones estratégicas. Sin tal alineación, una compañía tiende a seguir estrategias inconsistentes.

Las estrategias necesitan ser integradas para la máxima efectividad; si no lo están, pueden trabajar en contra una de la otra.

La alineación estratégica es vertical y horizontal: vertical para establecer prioridades dentro de cada estrategia, horizontal para alcanzar un ajuste en todas las estrategias.

La estructura límite CSV provee alineación horizontal a través del proceso de ajustar la CSV dentro de las condiciones límites. Promueve la alineación vertical definiendo que cambios estrategias son necesarios de implementar.

El punto es, no importa cuantos "límites" se escojan, que necesitan ser definidos y después alineados con la visión estratégica principal.

ALINEANDO PLANES FINANCIEROS/MODELOS ECONÓMICOS

Esta primera condición límite dirige los aspectos financieros de este problema examinando la alineación de la CSV de la compañía con sus metas financieras, generalmente expresadas en términos de crecimiento en ingresos, ganancia e inversión.

Generalmente, las metas financieras están definidas en el plan financiero de largo plazo de la compañía, aunque podrían estar especificados como metas financieras. La meta financiera más importante es el crecimiento en ingresos y ganancia.

El examen principal de esta condición límite es observar si la CSV puede lograr los objetivos financieros. Sorprendentemente, muchas compañías fallan en esta prueba. Cuando ellas establecen su visión estratégica principal explícitamente y después la modelan económicamente, si la visión es alcanzada plenamente, esta carecerá de sus metas financieras más ambiciosas.

Puede haber varias razones para esta desconexión. El crecimiento de mercado de la compañía y su parte protegida de mercado podrían no producir el crecimiento en los ingresos esperados, o la economía del negocio podría ser cambiada por la CSV.

La manera de alinear este límite es creando un modelo económico para la CSV. En la mayoría de los casos no es simplemente un pronóstico de los estados de ganancias. Es un modelo de alto nivel de los elementos críticos de la CSV expresado en términos financieros.

La prueba para esta condición límite no es determinística. El resultado no puede ser estimado con exactitud, debido a todos los factores que determinarán ese resultado no pueden ser estimados con exactitud, pero pueden ser modelados.

Por medio del desarrollo del modelo económico de la CSV, una compañía puede entender el rango de salidas potenciales bajo diferentes enfoques. Por lo tanto el modelo puede proveer algún nivel de ganancia con lo cual, la CSV logrará las metas financieras con diferentes niveles de éxito.

ALINEANDO LAS TENDENCIAS DE MERCADO

Las tendencias de Mercado pueden ser amenazas u oportunidades. Un cambio en la dirección o una nueva tendencia de mercado puede afectar la visión estratégica central en diferentes maneras:

- Puede cambiar el tamaño de las oportunidades de mercado.
- Puede cambiar la importancia de satisfacer diferentes necesidades del cliente.
- Puede cambiar la importancia relativa de la conducta de compra y retención del cliente.
- Puede cambiar los elementos de la cadena de suministro.

Dos compañías pueden ver el mismo mercado al mismo tiempo, y ver dos diferentes tendencias. Un ejemplo fascinante es como Boeing y Airbus en 1999 cada una vio el futuro del mercado de viajes largos (largo rango). Ambas compañías anticiparon el crecimiento en viaje de pasajeros y ventar similares de un nuevo avión, sin embargo, cada uno visualizó diferentes patrones de viaje.

Los mercados emergentes de alta tecnología presentan retos únicos para definir una CSV. Nuevos mercados frecuentemente emergen en formas impredecibles. La segmentación de mercado puede mostrar como la CSV necesita ser formada para cada segmento.

No confíe automáticamente en clientes para definir el límite de las tendencias de mercado. A veces están equivocados y esta entrada incorrecta podría distorsionar la CSV.

La posición de una compañía en el mercado comparativo a sus competidores también forman su visión, particularmente cómo espera tener éxito.

Finalmente, una compañía necesita mantener sus ojos en la posibilidad de competir desde fuentes inesperadas. Esta fue una vez un reto único para compañías basadas en tecnologías, pero con el impacto penetrante del e-commerce, esto está ocurriendo en muchas más industrias.

ALINEANDO LAS TENDENCIAS TECNOLOGICAS/ESTRATEGIA

Las tendencias en tecnología pueden ser amenazas u oportunidades, dependiendo en si son incorporadas exitosamente en la CSV. Para entender a fondo el impacto de las tendencias en tecnología en su CSV, una compañía necesita identificar el camino (guía) al futuro de las tecnologías principales, las tecnologías emergentes que podrían afectar la visión en el futuro y las tecnologías no relacionadas que podrían posiblemente crear productos sustitutos.

Las tendencias de tecnología son importantes no solo por el 'cómo' influyen en la tecnología del producto sino también por el 'cómo' afectan el valor de la cadena.

Las grandes tecnologías disruptivas afectan muchas industrias ampliamente, tanto directa como indirectamente. Por ejemplo, la llegada del ferrocarril no solo cambió la transportación, sino que también cambió la fabricación y el comercio, y estimuló la innovación en muchas áreas. La introducción del teléfono creó nuevas industrias y permitió nuevos acercamientos administrativos tan bien en cambios en la comunicación.

Como en el caso de otras tecnologías disruptivas (motor, electricidad, televisión, el plástico y la microelectrónica). Hoy en día el Internet es un gran tecnología disruptiva que afecta la CSV de casi todas las compañías, no solo de compañías de alta tecnología.

Las grandes tecnologías disruptivas deben ser consideradas en la condición del límite de tecnología. Las compañías deben entender como esas tendencias pueden afectar su CSV. La entrada del Internet ha causado casi en todas las compañías para reconsiderar y alterar su CSV; las compañías exitosas han reaccionado más rápidamente que estas tendencias.

ALINEANDO LA ESTRATEGIA DE PRODUCTO

Las capacidades actuales de los productos de una compañía limitan su CSV, hasta cierto punto. Una compañía no puede ser capaz de expandir o cambiar su CSV sin también revisar su estrategia de producto, particularmente su estrategia de plataforma. Esta alineación empieza definiendo las capacidades de los productos actuales así como la estrategia para salir adelante.

Si no son suficientes para lograr la CSV, los cambios necesitan ser hechos a la estrategia del producto para soportar la visión, o la visión debe ser ajustada para encajar dentro de esta restricción.

Más frecuentemente, la estrategia del producto es la que necesita cambiar, y los cambios son generalmente de dos tipos:

- **El primero tipo:** viene de la necesidad de desarrollar una nueva generación de productos para remplazar a los productos actuales. Nos referimos a esto como un reemplazo de plataforma de productos o una plataforma de nueva generación, desde que requiere desarrollo de una nueva plataforma
- **El segundo tipo:** del cambio de la estrategia de producto viene de la necesidad para desarrollar una nueva plataforma de producto para expandir en un nuevo mercado. Si el mercado actual no provee suficiente oportunidad para lograr la CSV entonces el crecimiento puede ser logrado solo por expandirse en un nuevo mercado. Muchas compañías encuentran que definiendo uno nuevo, una estrategia de producto más agresiva para lograr que su CSV los saque fuera de la alineación financiera

ALINEANDO LA DIRECTRIZ DEL NEGOCIO

La directriz del negocio de una compañía es esencialmente lo que piensa cada uno qué es la compañía y qué no es. A un cierto grado una compañía es definida por su misión, cultura, valores e historia. Para una unidad de negocios dentro de una compañía multidivisional, la directriz puede realmente ser delineada formalmente como informalmente.

Los límites de la directriz del negocio permiten a una compañía enfocar su CSV inicial donde se espera. Esta restricción mantiene la CSV de rebotes alrededor de muchas y dispersos enfoques de una compañía.

La directriz de negocios puede restringir la visión a “haciendo lo que se espera”, pero cuando la visión no está fija dentro de otras restricciones, esta condición límite podría ser reconsiderada.

ALINEANDO LAS COMPETENCIAS CENTRALES/CADENA DE VALOR

Una core competency (competencia central) es una habilidad crítica o habilidad única que permite a un negocio proveer un valor superior a sus clientes que es difícil para los competidores copiar.

Las competencias centrales que posee una compañía forma la condición límite de la CSV en esta área; las competencias centrales no están fuera de este límite.

Cuando la revisión de la CSV de una compañía requiere nuevas competencias principales, se reajustan la condición de límite. Si la CSV de una compañía toma ventaja de sus competencias principales, entonces su visión es alineada con sus competencias principales. Si su CSV no usa una competencia principal, entonces no es necesario cultivar esa competencia. Si la compañía posee solo una competencia basada en una tecnología que no necesita, puede dejar de invertir en esa tecnología.

Sin embargo, cuando una competencia involucra trabajadores y plantas que ya no se necesitan con el nuevo CSV, una compañía puede querer venderlos para conseguir algún valor por ellos.

El marco límite de la CSV en Acción: Caso de estudio, Compañía ABC

La compañía ABC, fabricante de periféricos, tuvo ventas de plantas durante los últimos 5 años, a pesar del crecimiento de su mercado y las fuertes ganancias obtenidas por los competidores. Como un avión sin plan de vuelo, esta compañía fue volando en círculos y rápidamente se quedó sin combustible.

Mucha de sus ingresos y ganancias venían de productos viejos basados en tecnologías antiguas y su imagen y marca fueron vinculadas estrechamente a ofertas fuera de tiempo.

La compañía tuvo aspiraciones de moverse a un mercado con mejores desempeños, productos con altos precios y un nuevo posicionamiento de marca, pero no realizó los planes necesarios para eso. Mirando hacia el 2002 y más allá el equipo administrativo quiso establecer una clara visión estratégica que fue desafiante, pero compatible y consistente con las capacidades de la organización.

Para lograr estas metas, el equipo administrador usó la estructura de límite de CSV para evaluar varias visiones estratégicas centrales contra las condiciones de límite. Cuando esas fueron inconsistentes con la condición límite, el equipo trabajó para determinar como esas condiciones límites podrían ser cambiadas o como la visión estratégica central en cuestión puede ser cambiada o descalificada de consideración.

Formando una nueva CSV

La compañía con CSV se dará a conocer por su atención a las necesidades de los clientes con productos "impresos en papel" y soluciones de soporte complementarias. Nos enfocaremos en mercado de negocios incluyendo mercados verticales y especiales. Perseguiremos una posición de liderazgo por el apalancamiento de nuestra ventaja competitiva en tecnologías de color y monocromáticas.

Nuestros canales, compradores y usuarios finales verán a la Compañía ABC como el proveedor de elección en términos de satisfacción y valor al cliente.

ALINEANDO EL PLAN FINANCIERO

El enfoque financiero del equipo administrativo estaba en el crecimiento de la unidad y sus intereses. Para cada visión estratégica central alterna bajo consideración, la compañía ABC evaluó su habilidad para alcanzar los objetivos de interés mientras administraban la inversión, ganancia, y flujos de efectivo al nivel que podrían sustentar sus deseados índices de crecimiento.

ALINEANDO LA DIRECTRIZ COMERCIAL (BUSINESS CHARTER)

La directriz de negocios de la Compañía ABC ha sido informal y no entendida claramente por sus trabajadores. Ahora, para cada visión clave alternativa, los miembros del equipo de administración evalúan sus metas de crecimiento contra las oportunidades de mercado representadas por sus core business, y sus capacidades para extraer valor de las nuevas oportunidades de negocios.

TENDENCIAS DEL MERCADO/ALINEANDO LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

Los miembros del equipo administrativo analizaron las condiciones del mercado y sus áreas de competencias.

Los miembros del equipo administrador consideraron cuidadosamente "la mina de oro" al dirigirse hacia el área digital tal como ellos seleccionaron y refinaron su visión estratégica central.

TENDENCIAS TECNOLÓGICAS/ALINEANDO LA ESTRATEGIA

La compañía ABC sabrá para su atención a las necesidades de cliente con la "impresión en papel" de los productos y las soluciones de soporte complementarias

El equipo administrativo de la Compañía ABC experimentó cambios dramáticos de diferentes direcciones tecnológicas. El equipo estuvo particularmente preocupado con la invasión de tecnologías de impresoras de tecnologías ink-jet o láser.

Las copiadoras digitales de prestigio y los productos multifunción de red fueron amenazados para salir del mercado, como substitutos de un conglomerado de faxes e impresoras personales en redes de área local. Con el penetrante uso del e-mail, aplicaciones multimedia y el Internet, los documentos de los negocios incrementaron cada vez más su complejidad, con un alto porcentaje de contenido en color y la mayoría del ciclo de vida del documento cambio a digital.

ALINEANDO LA ESTRATEGIA DEL PRODUCTO

Abasteciendo a su mercado actual, la Compañía ABC tiene plataformas de productos que soportan monocromáticos y color, en red y aisladas, y comercializar los productos, incluyendo las impresoras de forma, impresoras de línea, impresoras de página, y faxes.

Con una ventaja potencial en su tecnología de impresión a color, el equipo administrativo también reconoció una oportunidad significativa para vender sus productos a fabricantes de periféricos y PC para reventa bajo su propia marca.

ABC inició a implementar su visión estratégica clave para iniciar las siguientes acciones estratégicas:

Para alcanzar nuestras metas, la iniciativa de estrategia del producto será establecida por productos multifuncionales para los mercados de negocios en las Américas. También, un equipo será encargado de valorar las oportunidades OEM, definir la estrategia OEM de la compañía y desarrollar un plan de implementación.

COMPETENCIAS PRINCIPALES. ALINEANDO LA CADENA DE VALOR (VALUE CHAIN)

Con una larga historia de desarrollo y fabricación de impresoras, los miembros del equipo creen que la compañía tiene ventajas competitivas específicas en arquitectura de impresoras y manipulación de papel. También consideran que la cultura de su corporativo fomenta un fuerte compromiso único, tanto a los objetivos de la compañía y la satisfacción de sus clientes.

El equipo administrativo eligió implementar la visión estratégica clave estableciendo los siguientes objetivos nuevos:

La compañía ABC apalancará e invertirá en el desarrollo de las siguientes capacidades y competencias principales:

- Fortalecer nuestra tecnología y arquitectura de impresión para sostener una posición de liderazgo en color.
- Fortalecer la imagen de la marca de la compañía, promocionar ampliamente el conocimiento de la marca para sus nuevas ofertas.
- Enfocarse en “la creación de valor hacia el cliente” incluyendo el feedback en usuarios finales en la planeación y desarrollo del producto y ser el líder en la satisfacción al cliente.
- Desarrollar un acercamiento de administración efectiva para alianzas estratégicas y asociaciones requeridas de tecnologías de abastecimiento (sourcing) y la entrega de soluciones a tiempo.
- Atraer y retener motivados altamente los empleados competentes, comprometidos a las metas de la compañía y muy eficaz para lograr los resultados y a través de otros.

RESULTADOS

El ejercicio usando la estructura límite CSV provee a la Compañía ABC una nueva dirección estratégica que promete incrementar significativamente sus ventas y ganancias. Al llevar a la práctica la nueva visión estratégica clave, la compañía previó el doble de sus ingresos en 5 años. Además, este CSV fue creíble, y la estrategia de la compañía y las iniciativas estratégicas fueron alineadas alrededor de esta. Los trabajadores, entendieron claramente la dirección de la compañía y observaron acción inmediata por los ejecutivos y los administradores en soporte de realización de CSV.

Referencia bibliográfica:

“Product Strategy for high Technology Companies”. Chapter two, *Aligning Vision and Strategy*. McGrath, Michael E. 2004

Federico Plancarte Sánchez

Master in IT Management

Conferencista y Consultor de Negocios de Base Tecnológica

fplanc@gmail.com, fplanc@hotmail.com

Formación académica:

1980: Ingeniero en Comunicaciones y Electrónica – Universidad de Guadalajara

1990: Especialización en Sistemas Computacionales – Instituto Tecnológico de León, León, Guanajuato

2005: Master of Science in Information Technology Management – Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, campus Monterrey, con Beca de Excelencia
Junio de 2004