

ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD TECNOLÓGICA

LA ESTRATEGIA REQUIERE VISION



STRATEGY REQUIRES VISION

MC Federico Plancarte Sánchez
Master en Administración de Tecnologías de Información
Conferencista y Consultor de Negocios de Base Tecnológica

Junio de 2004

LA ESTRATEGIA REQUIERE VISION

Ideas centrales

- Hay varios tipos de visión que la compañía debe seguir para saber a dónde quiere llegar y cómo lo logrará, pero también hay visiones en las que puede fallar
- Definición y características de Visión Estratégica Central (CSV)

Sumario

La Estrategia de Producto es como un camino, y el camino es usado cuando se sabe a donde se quiere ir.

Se llama Visión Estratégica Central (Core Strategy Vision, CSV) a la que provee el destino y la dirección a donde quiere llegar la compañía y cuáles son las esperanzas para llegar. La CSV sabe a dónde la empresa quiere ir, cómo le hará para llegar y por qué se debe ser exitoso y las ventajas que generará.

Algunos de los grandes éxitos de la historia de la industria fueron creadas por personas con excepcional visión.

VISIONES DETERIORADAS

Hay varios tipos de visión que las compañías emplean para tener mejor estrategias, pero algunas de ellas fallan en la CSV. Antes de mencionar las características de la CSV se mostrarán los tipos de visión que han fallado.

Visión Túnel

Es una compañía que tiene una vista del futuro muy estrecha que no ve oportunidades o amenazas por su visión tan pequeña. No en el impacto de las nuevas tecnologías y de nuevas perspectivas para encaminarse a mercados.

Visión cieguera

Algunas compañías parecen estar ciegas o dormidas para caminar. Debido a que no tienen una visión a dónde quieren llegar, parecen estar ciegas de lo que pasa. Mientras que las compañías no conozcan a dónde quieren llegar y cómo lo harán, ellas se dirigirán en varias direcciones sin centrarse en el que le puede generar más beneficios.

Visión corta

Algunas compañías, tienen una visión muy pequeña del futuro, ellas son buenas en reaccionar en tiempos cortos pero para largo plazo no tienen visión a futuro. Una de las compañías con visión corta fue Ampex Corporation ya que tuvo mucho éxito en video tape recorder (VTR) en tiempo corto pero no tuvo visión a largo plazo para poder participar en el mercado de VCR.

Visión espejismo

Algunas compañías ven en el futuro muchas oportunidades para poder generar ganancias que se tornan como ilusiones. Ellas tienen una visión del futuro pero algunas veces nunca se materializa. Por que se centran en ilusiones que quedan solo siendo espejismo que no logra alcanzar la compañía.

Visión Excepcional

Hay muchos tipos de visión que le pueden dar ganancias a las empresas.

Visión 20-20

Representa el porcentaje de anticipación que debe de tener la compañía. Con este tipo de visión la compañía puede ver suficiente lejos en el futuro para decidir a dónde se quiere dirigir, cómo y quee herramientas utilizará para llegar ahí, incorporando tecnología y oportunidades de mercado, para formular una apropiada CSV que incluso con la visión 20-20, es difícil formular una buena CSV para la compañía.

Visión periférica

Las compañías con visión periférica están más concientes en tomar ventajas de la tecnología, y las oportunidades que se presenten que las compañías que no tengan esta visión. Ellas ven oportunidades en la tecnología para poder de esta manera entrar a nuevos mercados

Visión previsor

Esta compañías al utilizar esta visión pueden tomar oportunidades que nadie mas puede ver, pueden adelantarse a los competidores generando nuevos productos y nuevas herramientas que pueden utilizar en el futuro.

VISIÓN ESTRATÉGICA CENTRAL

Hay muchas características para poder establecer la visión central estratégica.

Enfoque

Una buena visión central estratégica debe de estar suficientemente enfocada en a dónde se debe llegar y cómo lo debe hacer, ya que de otra manera se podrá interpretar como una misión y no como una verdadera Visión Estratégica Central ya que para establecerla debe tener bien fijados los objetivos.

Totalidad (Completeness)

Una buena Visión Estratégica Central (CSV) tiene que ser completa. Nosotros sabemos que **completa** significa que la visión puede responder a tres cuestiones:

- ¿A dónde queremos ir?
- ¿Cómo llegaremos ahí?

- ¿Por qué seremos exitosos?

Aunque parece obvio que la CSV necesita describir a dónde quiere ir la compañía, se han revisado muchas visiones que fallan al responder esta pregunta.

El destino deseado necesita ser tan específico como sea posible, sin restringir a la compañía demasiado. “Nosotros aspiramos a tomar ventajas de las oportunidades en crecimiento” no responde a la pregunta; tampoco marca la dirección por donde la estrategia del producto debe ser encaminada. Es un poco como decir a los amigos que tú los encontrarás en un restaurante en alguna parte de la ciudad de Nueva York en algún momento de la próxima semana.

Por otra parte, declaraciones como “Nosotros aspiramos a proveer de exámenes de diagnósticos manuales para tuberculosis” limita a la compañía a una sola línea de producción. Esto quizá sería apropiado si la compañía no deseara expandirse dentro de otros mercados, pero es muy restrictivo de otra forma.

La clave para responder a la pregunta ¿A dónde queremos ir? está en encontrar el balance correcto entre objetivos a corto plazo y oportunidades a largo plazo. Compaq alcanzó ese balance en 1993: “Nosotros queremos ser el líder proveedor de PCs y servidores de PC en todos los segmentos de consumo alrededor del mundo”. Otra compañía muy exitosa, Intel, también descubrió dónde quería ir a mediados de 1990. El quiso dominar el mercado cada vez mayor de los microprocesadores y los dispositivos relacionados. Wal-Mart es un ejemplo fuera de la industria de alta tecnología. Quiso ser la más grande y más exitosa cadena de almacenes de descuentos en el mundo.

La siguiente –Visión Estratégica Central de Compaq en 1993- es un buen ejemplo de una visión que claramente define el estado a dónde la compañía quiere ir:

“Nosotros queremos ser una de las tres top compañías abasteciendo herramientas basadas en computadora para mejorar la productividad del programador. Estas herramientas tomarán ventajas del aumento en el poder de cómputo para proveer facilidad de uso”.

La primera parte de la visión describe en términos razonablemente específicos “*hacia dónde la compañía quiere ir*” – qué quiere lograr- sin restringirlo a un tipo específico de herramienta. Los productos podrían incluir herramientas para diseño automatizado, análisis de sistemas, o programación orientada a objetos. La visión también enfatiza el nicho de mercado – productividad en software. Esto provee un tema común para nuevos productos indicados en términos de valor al cliente. Notar que la visión intencionalmente omite cualquier restricción de plataforma de cómputo “Herramientas para desarrollo de software en UNIX” sería una visión completamente diferente. La visión indicada aquí proporciona la flexibilidad estratégica con respecto a plataformas de computadoras.

La segunda pregunta que una Visión Estratégica Central necesita responder es “*cómo espera la compañía llegar a donde quiere ir*”. La declaración de la visión de Compaq hace un muy buen trabajo describiendo como llegaría ahí: Por tener mejor proceso para desarrollar productos que sus competidores, por competir fuertemente con una estrategia

basada en precio, por manejar costos efectivamente, y por tener un buen soporte al cliente. Aquí otra vez, hay valor en ser específico, sin ser muy restrictivo.

“Por tomar ventajas del nuevo microprocesador 386”, por ejemplo, sería una visión limitada. Describe cómo obtenerlo por ahora, pero no provee ninguna guía de cómo hacerlo después. Intel también conoce claramente cómo podría llegar a dónde quiere ir. Tomaría ventaja de la Ley de Moore. En suma, Intel crearía nuevos usuarios y usos para los microprocesadores. Wal-Mart llegaría a establecer almacenes de descuento con una amplia gama de mercancía a un precio bajo y servicio amigable.

El ingrediente -“cómo”- necesita ser suficientemente robusto más allá del producto siguiente, como es ilustrado por la parte media de nuestra declaración de visión ejemplo: “Estas herramientas tomarán ventajas del aumento en el poder de cómputo”. Esta visión provee la dirección para desarrollar estas herramientas de productividad. El poder de cómputo se incrementa rápidamente, y la compañía piensa tomar ventajas de esta tendencia en sus productos. Cuando es combinado con el ingrediente inicial de la visión, esto define la oportunidad: Aumento en el poder de cómputo, proveerá nuevos usos, quizá nuevos mercados, para herramientas de productividad en software.

La tercera pregunta -“*por qué seremos exitosos*”- usualmente está basada en un valor único que se proporcionará al cliente. Este ingrediente de la visión es la base de la estrategia de competitividad. Para una compañía compitiendo en precio, la visión estratégica base debería incluir cosas como “por ser líder en precio y productor con costos bajos” Para una compañía usando a una estrategia de diferenciación, la visión debería proporcionar dirección para esa diferenciación.

La visión de Compaq provee dirección para sus éxitos futuros: porque entenderá la dinámica de la industria. Mientras que no es muy específica, es probablemente apropiada para una industria con rápidos cambios tecnológicos. La visión también indica cómo Compaq espera manejar esos cambios en tecnología mejor que sus competidores. Esto dará dirección para el funcionamiento esperado.

La base de la ventaja competitiva necesita ser razonablemente específica. “Nuestros productos usarán tecnología apropiada para satisfacer las necesidades del cliente y proveerlos de la más alta calidad” no infunde mucha confianza de que la compañía realmente sabe como será exitosa.

Intel claramente supo porque sería exitosa: por mejorar continuamente el diseño del microprocesador más rápido que sus competidores, por construir el estado del arte del microprocesador en grandes cantidades, y por ajustar los estándares industriales. Hizo todo eso en los 90's. Wal-Mart intentó crear el sistema de distribución más eficiente y sofisticado e institucionalizar los servicios amigables. Note el énfasis en su intento por institucionalizar el servicio amigable.

La última parte de nuestro ejemplo de la Visión Estratégica Central de la compañía, para proveer facilidad de empleo, declara esa característica como un diferencial de la compañía por cada uno de sus mercados. Toda plataforma y producto individual será posicionado como “de fácil uso”, y la compañía segmentará el mercado basándose en este vector.

Viabilidad (Feasibility)

Es todo más fácil para que una compañía alcance y defina una CSV que imposible. Se ve bien en papel, y los ejecutivos de la compañía están esperanzados en que ellos serán capaces de tenerla. Pero, en efecto, una CSV es tan buena como sea posible ser implementada. Crear una CSV efectiva no es el fin del producto o de la estrategia; es sólo el principio. Aquí está un ejemplo interesante de este problema en una compañía conocida. El CEO (Chief Executive Officer) de una compañía de software tiene una clara visión del futuro para su compañía. El sabía que la compañía tenía que cambiar. Tenía que desarrollar una plataforma de bajo costo para apartarse de la competencia e incursionar dentro de segmentos del mercado en crecimiento. Sin embargo, el no tenía idea cómo llevar a cabo su visión por medio de la estrategia de plataforma. Nada sucedió. Fuera de la frustración, el escribió un memo de 53 páginas, para que todos los empleados leyeran su visión. No es necesario decir que eso no funcionó tampoco. El problema no fue estar en desacuerdo con la visión del CEO. Cada uno de ellos estuvo de acuerdo y compartió su frustración. El problema fue que la compañía no entendió la estrategia para el producto y no tuvo un proceso para ligar la visión del CEO con nuevos productos.

¿QUIÉN ES EL RESPONSABLE DE LA VISION?

Nuestro pobre CEO es un buen ejemplo de otro problema recurrente en compañías de alta tecnología: la pregunta es *quién es responsable de la visión estratégica*.

¿Es el grupo de directores, el CEO o el equipo de ejecutivos?

Después de 6 meses en el trabajo, Lou Gerstner, CEO de IBM en 1993, fue presionado sobre dar su visión para IBM. El no fue lejos cuando dijo, “Nuestra misión es ser la compañía más exitosa de Tecnología de Información en el mundo...OK, tú querías una declaración de la visión. Bien, nosotros la tenemos, ahora vamos a trabajar”. El tiempo pasó, llegó a ser evidente que Gerstner realmente formulaba una CSV para IBM que en su totalidad se centró en e-business. No fue claro inmediatamente cómo el e-business representaba una oportunidad de mercado y que el mejor papel fuera para IBM. Gerstner empezó a posicionar a IBM para tomar ventaja de esta oportunidad, pero no pudo articular inmediatamente una visión que tuviera credibilidad. Si el hubiese descrito esto prematuramente hubiera sido atacado.

LA RESPONSABILIDAD DE LA VISIÓN ESTRATÉGICA CENTRAL PARA UNA UNIDAD DE NEGOCIO DESCANSA CLARAMENTE EN EL CEO O EL ADMINISTRADOR GENERAL DE ESA UNIDAD.

Nosotros especificamos la unidad de negocio, porque, en un gran negocio diversificado, cada unidad necesita una estrategia diferente y una propia visión que la guíe. Las compañías exitosas son conducidas por CEOs quienes tienen la habilidad para formular y comunicar una CSV efectivamente. Hay muy pocas excepciones a esta regla. Hay en cambio una correlación significativa entre compañía que fallan y CEOs que carecen de estas habilidades o simplemente ignoran la Visión Estratégica. Esto no significa que cada CEO necesita ser un visionario. El o ella simplemente necesitan tocar dentro de las

habilidades visionarias de otros dentro o fuera de su compañía. Pero el CEO necesita cerciorarse de que la CSV es la mejor posible.

Algunas veces la filosofía de un CEO puede servir como la base para un CSV de la estrategia de producto. Por ejemplo, T.J. Rogers de Cypress Semiconductor nunca ha dejado a nadie en la oscuridad acerca de lo que él piensa, y su filosofía es clara: “si no hace rápidamente, clientes satisfechos, o empleados más motivados, no gastamos un níquel en él”. Aunque esto no provee una visión completa, ciertamente es una filosofía clara, la cual satisface muchos de los propósitos de la visión estratégica.

Un CEO puede y debe ampliar sobre la visión de la compañía y explicarla cada cierto tiempo a sus empleados, en sesiones estratégicas y reportes anuales. La breve declaración de la visión se convierte en el tema para explicaciones más profundas. Estas explicaciones quizá varíen cuando las circunstancias cambien, algunas visiones frecuentemente necesitan ser reinterpretadas cada vez. La Visión es algo vivo.

El CEO debe apoyarse en el equipo de ejecutivos para desarrollar la CSV. Es un error desarrollar una vision en un vacío. Hemos encontrado que el equipo de ejecutivos de un negocio colaborativamente desarrollan la más efectiva CSV con su CEO. Cada miembro contribuye con diferentes puntos de vista. El debate amistoso asegura un amplio soporte en la implementación. Sin embargo, el consenso ejecutivo no significa un compromiso político, donde cualquiera obtiene una parte de lo que quiere. Esto es ciertamente una receta para el desastre.

¿Qué sucede si el CEO no puede formular una visión estratégica exitosa?. La directiva de la compañía necesita tomar acciones. Si los directores no están satisfechos con la CSV creada por el CEO y su equipo ejecutivo, entonces es trabajo de la directiva cambiar de dirección o reemplazar al CEO.

¿CUÁNDO SE DEBE CAMBIAR LA VISION?

Incluso una CSV exitosa eventualmente llega a ser obsoleta. Esta necesita cambiar así como la tecnología, la competencia y las expectativas del cliente cambian. **Conservar una visión obsoleta por muy largo tiempo es casi siempre la razón por la que una compañía exitosa cae.** En el otro extremo, cambiar una visión frecuentemente es destructivo: “...Cambié de parecer otra vez, yo creo que todo lo que tú has hecho es un desperdicio, déjame tratar yendo por esta dirección mientras”. Esto no infunde confianza en el liderazgo. Pero saber cuándo y cómo cambiar una CSV es quizá la habilidad más importante de los CEOs quienes son exitosos por largo tiempo. Una CSV puede ser cambiada de diferentes formas.

NECESIDAD DE CLARIFICACION

Una aclaración de la CSV no significa un cambio de dirección. Es solamente una forma para traer la visión más clara y enfocada, así la compañía puede alcanzarla mejor. Típicamente con una aclaración, un elemento cambiará ligeramente, pero en general la dirección continuará siendo la misma.

NECESIDAD DE EVOLUCION

La CSV también evoluciona. Si evoluciona apropiadamente, las compañías pueden ajustar el dónde, cómo o por qué, mientras aún mantienen el ímpetu. Las compañías tratan de cambiar la dirección deliberadamente, pero el cambio no debe ser muy abrupto.

OBSOLESCENCIA

Una compañía necesita cambiar su visión cuando ésta llega a ser obsoleta, preferentemente antes de que esté por completo obsoleta. Cambiando la visión y conduciendo a la compañía por una nueva dirección, el cambio puede llegar a ser traumático.

COMO LA VISION GUIA LA ESTRATEGIA

Una CSV efectiva provee el punto de inicio necesario para ser exitoso en las siguientes formas:

1. Estableciendo un marco para la plataforma estratégica del producto. Generalmente, es la CSV que inicia con actividades de alto impacto para reemplazar o añadir una nueva plataforma producto. Sin una visión estratégica, la plataforma de la estrategia no tiene guía; una compañía quizá se pierda al decidir cuando lanzar el desarrollo de una nueva plataforma de producto. Una CSV también puede ser un detonador para expandirse dentro de nuevos mercados.
2. Enfocar esfuerzos para identificar nuevas oportunidades del producto. La CSV indica la dirección en la cual el equipo de estrategias del producto debe buscar nuevas oportunidades. Con una visión estratégica, ellos comienzan a considerar más oportunidades casi subconscientemente, porque generalmente saben hacia donde mirar. Sin la visión, ellos generaran diversas ideas para nuevos productos que quizá no sean consistentes con el rumbo de la compañía.
3. Alinear otras estrategias e iniciativas. Una CSV es el punto principal para alineación estratégica, es aquí donde comienzan las alineaciones. Cada función crítica, proceso y actividad tienen que estar alineados, especialmente si la compañía quiere cambiar la dirección de su estrategia. Si no hay tal alineación, diferentes funciones e iniciativas van por diferentes rumbos y la compañía usualmente no llega muy lejos. En el cambiante mundo de hoy, una compañía no puede llevarse mucho tiempo en cambiar de dirección y menos tomarse años para alinear cada función a su estrategia.
4. Guía el desarrollo de productos. Las personas trabajando directamente en nuevos productos son más exitosas si sabe la compañía hacia dónde se dirige y cómo espera llegar ahí.

5. Guía la estrategia tecnológica. Una CSV ayuda a poner la agenda general para el desarrollo tecnológico. **Sugiere las competencias centrales que llevarán a la compañía a tener éxito.**
6. Presenta expectativas para clientes, empleados e inversionistas. Varios grupos ayudan a la compañía a alcanzar su meta. Los empleados contribuyen con su esfuerzo, los inversionistas dan el soporte financiero y los clientes compran el producto. Una CSV es la mejor manera de comunicar a cada uno de estos grupos hacia donde la compañía se dirige, si estos grupos creen en la visión, ellos darán soporte a la compañía, de lo contrario, la abandonarán. Una efectiva CSV puede motivar a las personas a trabajar arduamente.

El dilema es como comunicar la CSV. Si la compañía le dice a cualquier persona su visión estratégica, los competidores quizá aprendan de ella. Este punto marca una de las diferencias entre CSV y estrategia de producto. La visión no describe detalles específicos, aunque puede ser de ayuda para la competencia, no es específica en la inteligencia para competir.

VISION ESTRATEGICA CENTRAL (Core Strategic Vision) EN ACCION

Los tres casos de estudio que siguen son todos de la industria de cómputo. Cada una de estas tres compañías alcanzó el éxito con una diestra CSV, pero tuvieron que reajustarse cuando la visión ya no funcionaba. Cada caso de estudio presenta cómo fue difícil para ellos ese ajuste.

Existen algunas similitudes interesantes en estos ejemplos. Todos acentúan el punto que los efectos de una estrategia son transitorios. La mayoría de las compañías se ven sorprendidas por la necesidad de cambio. Además la Visión Estratégica Central (CSV) cambió solo cuando la compañía cambió de CEO, el destino de la compañía descansó en el éxito de tal visión del nuevo CEO.

Corporación de Equipo Digital: Vagando sin una Visión.

Hace 40 años Digital Equipment (DE) tenía una clara visión de estrategia. La visión de Ken Olsen una de las primeras intrépidas, creó un nuevo mercado completo que trajo el poder de cómputo, en mini computadoras, directamente a usuarios en sus propias localizaciones. Fueron los primeros en poner tal tecnología al alcance de empresas medianas. Por 2 décadas su visión estratégica fue exitosa. En los 70's se le consideraba el heredero aparente de IBM.

En los 80s su visión estratégica desarrolló un punto ciego. Fueron obviamente advertidos de la venida de la computadora personal, y fallaron al no comprender las implicaciones de estas tendencias para su visión estratégica y no ajustaron su visión ni crearon una nueva. Para los 90's anduvieron a la deriva sin una visión como tal, y pérdidas de 4 billones respecto a otros periodos. Se promueve como CEO a Bob Palmer, para 1996 invierte tiempo y esfuerzos en desarrollar y defender la siguiente visión:

- Ayudar a clientes para crear mayor valor a sus clientes y tenedores compartidos.

- Construir relaciones cooperativa y de mutuo beneficio sin socios.
- Crear un ambiente recompensante para sus empleados.
- Lograr un crecimiento a largo plazo, sostenido y rentabilidad para Digital e incrementar el valor para los Tenedores compartidos.

Aquí no se refleja como Palmer veía a Digital, sino una visión que se aplica a un negocio en general. No describe como Digital llegará a donde quiere ir, o cómo lo logrará.

Sin una visión estratégica, Digital vagó en todas direcciones, desarrollando toda clase de nuevos productos. Muchos que fueron tecnológicamente interesantes pero con poco potencial. Uno de los retos del cambio para la visión estratégica es cambiar mientras tu negocio es aún fuerte.

Computadoras Compaq: Cambiando su CEO para cambiar su Visión.

En 1983 tenían una visión estratégica clave cristalinamente clara: tener la mejor computadora portátil. Funcionó tan bien que consiguió el record de la compañía con más altas ganancias (Rentabilidad) recuperadas en el primer año. Su visión para 1988 involucraba ser los primeros en incorporar la guía a bordo, tecnología de alto rendimiento en computadoras personales. Pero en 1991 todo comenzó a desbaratarse para Compaq. Su Visión Estratégica Central ya no fue útil. A diferencia de Digital los directivos de Compaq reaccionaron reemplazando al CEO en 1992, Pfeiffer.

Compaq cambió su estrategia para alinearla a la nueva visión. De inmediato desarrolló una estrategia con plataforma de bajos costos que reemplazara su plataforma de costos más altos. En adelante se implementa un nuevo énfasis puesto en la Productividad (hacer más con menos, o con los mismos recursos). Compaq flaqueó al perseguir su visión. En el intento por conseguir esta visión, Compaq realizó fuertes adquisiciones (Incluidas Tandem Computer, Agosto, 1997, y Digital Equipment, Enero, 1998). Pfeiffer dijo “Queremos hacerlo todo, y queremos hacerlo ahora”

El ejemplo de Compaq demuestra la importancia del rol que el consejo directivo juega para estar seguros que la compañía tiene una efectiva Visión Estratégica Central.

Apple Computer, Confundiendo la Estrategia con la Visión.

Fundada en 1976 por Steve Jobs y Otros, Apple perseguía una corta (estrecha) visión. Hacer algo de dinero vendiendo componentes de computadora ensamblados al motherboard de la Apple I. Después del éxito de la Apple II y el fracaso de la Apple III y la Lisa, se asentó en una exitosa visión estratégica que tomó forma alrededor de la Computadora Macintosh. Su visión era crear un negocio con el lema: “Una computadora para el resto de nosotros”, con la facilidad de uso como clara diferenciación. Esta visión estratégica clave no fue solo clara, fue además fuertemente alineada con todas las estrategias de Apple. También desarrollo software que hizo fácil conectar las Macintosh en una red.

Apple continuó prosperando por la siguiente década. Aun cuando no era la visión estratégica central formal, implícitamente alrededor de la visión la Macintosh soportó por

mucho (largo) tiempo Apple. Bajo la dirección de Jon Sculley, Apple no puso atención en su Visión estratégica de Negocios. Al mismo tiempo Apple trató de establecer una visión compartida del futuro con una serie de juntas y conferencias llamadas Nueva Compañía (Empresa). En su lugar Apple organizó las siguientes estrategias:

- Estrategia de compartir Mercados
- Estrategia de Cómputo Empresarial
- Estrategia de Tecnologías Emergentes

Ahora es claro que detrás de estos objetivos no hay una visión. Son solo objetivos estratégicos razonables. Sculley cometió un error más grande en 1990, cuando se declaró a si mismo CTO (Chief Technology Officer), responsable en Jefe de Tecnologías de Apple, a pesar de su falta de experiencia. Bajo la dirección de John Sculley, se experimentó una disminución aproximada del 20 al 8 por ciento del mercado. Esto es por lo que una visión estratégica central es importante para estar seguro al pensar acerca de a dónde se quiere ir.

Referencia bibliográfica:

“Product Strategy for high Technology Companies”. Chapter one. Strategy requires Vision.
McGrath, Michael E. 2004.

Federico Plancarte Sánchez

Master in IT Management

Conferencista y Consultor de Negocios de Base Tecnológica

Emails: fplanc@gmail.com, fplanc@hotmail.com