*Paso 2*

# Análisis de la estrategia corporativa y desafíos para TI

UNAH
UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE HONDURAS

## Paso 2

# Análisis de la estrategia corporativa y desafíos para TI

Se sabe que la estrategia de TI debe ser derivada de la estrategia corporativa, sin embargo, eso no es tan simple. En la figura 1 se muestra el proceso que se debe seguir para derivar una estrategia de TI. En la parte superior está la estrategia corporativa compuesta por las estrategias de las unidades de negocio luego, le siguen los procesos que la integran.

La estrategia de TI se enfoca en la automatización de los procesos y en la última parte está la estrategia de presupuesto y suministro con que se van a desarrollar los proyectos de TI.

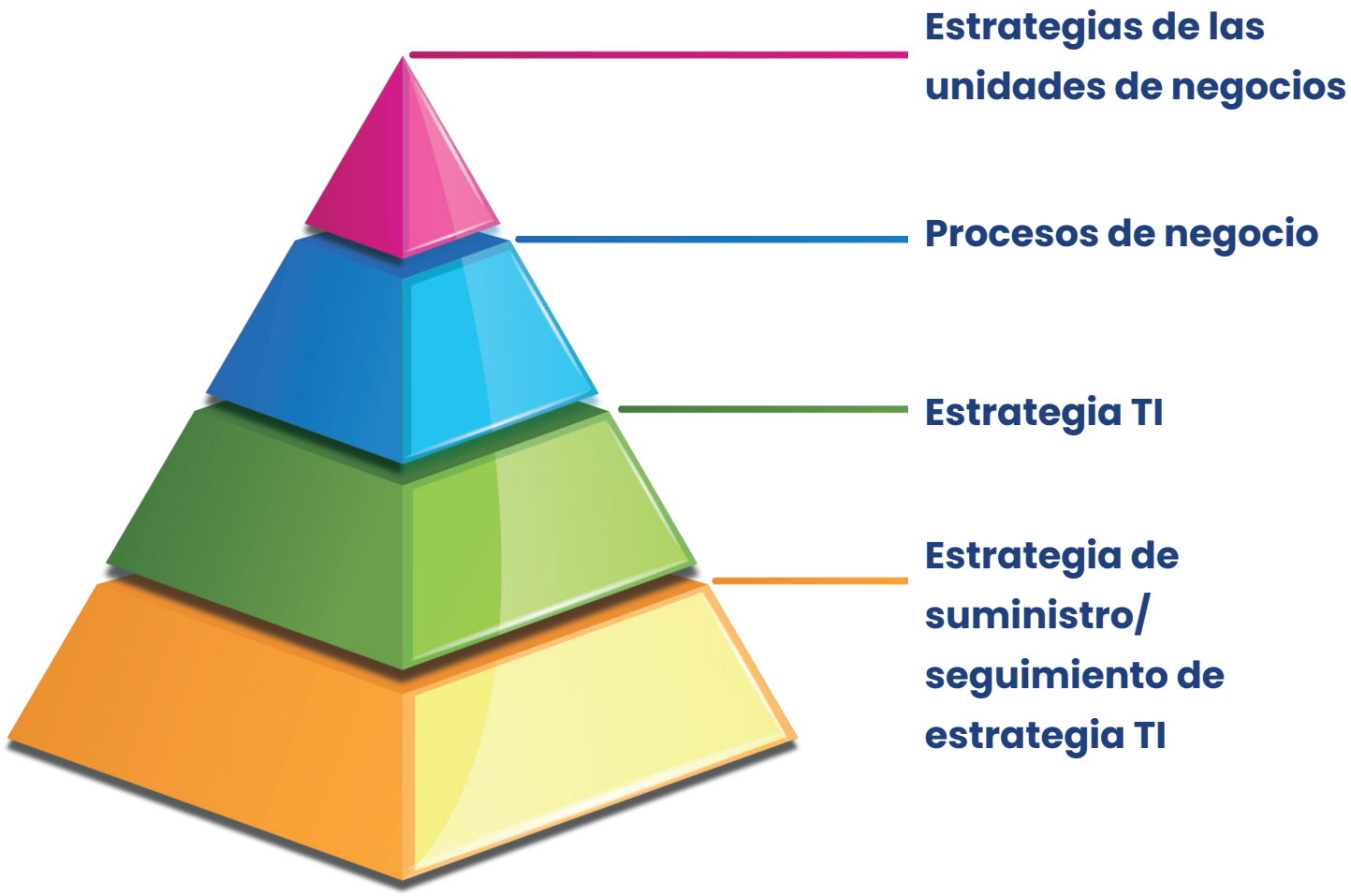


*Figura 1 – Etapas para derivar la estrategia de TI (extraído de estrategias de TI de Johanning).*

La estrategia de TI no deriva de los procesos de negocios, sino de la estrategia corporativa. Esta es una gran diferencia, porque los procesos departamentales pueden cambiar de un día para otro debido a reestructuraciones internas, presiones externas como cambios legales o nuevos productos/servicios o clientes.

Parte de ellos pueden no encajar en absoluto con la estrategia corporativa. La estrategia corporativa, por su parte, se basa en resolver cuellos de botella, problemas o necesidades específicas de un grupo objetivo (los clientes) y tiene un horizonte temporal mucho más amplio que los procesos internos como modelo de negocio.

Por lo tanto, es una base mucho más sólida para una estrategia de TI sostenible que también debería ser válida mañana. Parte de ellos pueden no encajar en absoluto con la estrategia corporativa, la cual, se basa en resolver problemas o necesidades específicas de un grupo objetivo (los clientes) y tiene un horizonte temporal mucho más amplio que los procesos internos como modelo de negocio.

Es importante que exista una estrategia corporativa válida por cinco años. Porque solo entonces las inversiones en TI pueden valer la pena en un entorno de sistemas de TI óptimamente coordinado.

# Situación inicial

Antes del análisis de la estrategia corporativa debemos describir la situación de la organización lo cual será un insumo clave en el cual se debe basar la estrategia de TI. Existen algunas preguntas que nos pueden ayudar a descubrirla, como ser.

- ¿Cuáles son los más grandes desafíos para la organización?
- ¿Qué es lo que actualmente está funcionando bien, y qué no lo está?
- ¿Cómo ve la gerencia la situación actual?
- ¿Cuál es la situación actual del mercado / país?
- ¿Quiénes son los principales competidores y qué están haciendo?
- ¿Cómo somos percibidos por los clientes actuales y potenciales?
- ¿Existen requerimientos legales o situaciones especiales que promuevan un cambio (ej.: nuevas leyes fiscales, cambios en la junta directiva / gerencia, fusiones / adquisiciones, etc.)?
- ¿Nuestros colaboradores están satisfechos o tenemos mucha rotación de personal?

A continuación, en la tabla 1 se muestra un ejemplo de lo que podrían ser respuestas a estas preguntas.

| |
|---|
| Por el lado de las compras, el fuerte aumento en los precios de las materias primas y los márgenes más débiles asociados están teniendo un impacto negativo. |
| Un gran desafío es la falta de estandarización de procesos en las plantas extranjeras (especialmente finanzas/RRHH, producción/logística). |
| La medida legal a mencionar es la introducción de la facturación electrónica, que es crítica debido a la gran cantidad de proveedores y clientes. |
| El director de finanzas se jubila en seis meses. El sucesor ya ha anunciado que los costos de TI son demasiado altos. |
| Hay un gran problema en la contratación de buenos empleados en las ubicaciones en el extranjero y los colegas nacionales no quieren quedarse allí de forma permanente. |

*Tabla 1 – Situación inicial de la estrategia corporativa*

# Estrategia corporativa

En administración de empresas, la estrategia corporativa se describe como la orientación a largo plazo de una empresa, la cual, se basa en el principio de la planificación futura. La planificación y el futuro son cosas que no sabemos y no podemos anticipar. Por lo tanto, una estrategia que se base en estas variables desconocidas es siempre una mirada a la bola de cristal y, por lo tanto, no es suficiente para las pautas de una empresa.

El experto en planificación estratégica Henry Mintzberg manifiesta que “nuestra conclusión es que la estrategia procede sobre dos lados: uno deliberado y la otro emergente”. Emergente en este contexto significa que el comportamiento y las decisiones de los ejecutivos conducen a estrategias que nunca se fijaron por escrito y que una estrategia se desarrolla a partir de los retos planteados a diario.

La parte deliberada de la estrategia corresponde a la planificación, es decir, al establecimiento de metas. Procedente de esto, se podría considerar la estrategia según Mintzberg como el establecimiento de metas más las decisiones diarias.
Otros expertos consideran que existen factores externos, como ser: las condiciones ambientales de una empresa, competencia, marco legal, proveedores, clientes.

A lo largo del tiempo, han surgido diversos métodos y modelos a partir de estos factores, con la ayuda de los cuales se puede desarrollar una estrategia corporativa. Estos métodos se presentan brevemente a continuación con su contenido esencial, ya que representan una base importante para reconocer posibles desafíos para TI.

# La matriz del grupo de consultoría de Boston

También conocida como Matriz BCG (Boston Consulting Group), el cual, es un instrumento de planeación estratégica que sirve para el análisis, evaluación y orientación de productos o unidades de negocio sobre la base de un portafolio.

Los criterios de evaluación son el crecimiento del mercado y la cuota de mercado relativa (cuota de mercado frente al mayor competidor). Esta estrategia está formada por 4 campos que incluyen diferentes recomendaciones para la acción, las denominadas estrategias estándar, que se muestran en la tabla 2.

| Campo de la matriz BCG | Acción, recomendación o estrategia estándar |
|---|---|
| Signos de interrogación | Los signos de interrogación se caracterizan por una baja cuota de mercado en un mercado de rápido crecimiento. El producto o SGE se encuentra en la fase introductoria o de crecimiento inicial y está asociado con altos riesgos y grandes oportunidades. El objetivo es aumentar la cuota de mercado. Sin embargo, el fujo de caja generado no es suficiente para financiar el crecimiento requerido. El producto o SGE puede convertirse en estrellas o perros pobres. La estrategia de selección se recomienda como estrategia estándar. Las unidades comerciales prometedoras deben convertirse en estrellas a través de inversiones, y los campos comerciales menos prometedores deben considerarse para la salida del mercado. |
| Estrellas | Las estrellas están en la fase de crecimiento y se caracterizan por alta participación de mercado y alto crecimiento del mercado. Tienen una gran necesidad de financiación, que pueden financiar en gran medida por sí mismos. La inversión se recomienda como estrategia estándar en este campo para mantener o aumentar la participación de mercado. |
| Vacas lecheras | Las vacas lecheras son productos o unidades de negocio con una alta cuota de mercado en un mercado maduro con bajas tasas de crecimiento. Debido a su posición favorable en el mercado, generan excedentes de caja por sus bajos costos y bajas inversiones, que deben destinarse a otras áreas de negocio. |
| Perros pobres | Los perros pobres son productos o unidades de negocio con una baja cuota de mercado situados en mercados de lento crecimiento o estancados. Debido a su posición de costos desfavorable, generalmente generan un flujo de efectivo negativo y ya no contribuyen al éxito de la empresa o solo lo hacen marginalmente. En consecuencia, se recomienda la desinversión como estrategia estándar. |

*Tabla 2 – Acciones estándar para la estrategia BCG*

# Estrategia competitiva (Michael Porter)

En la primera unidad ya se analizaron de una forma breve los elementos que integran una estrategia competitiva y las fuerzas de mercado planteada por Michael Porter en los 80s. La estrategia competitiva es definida para estudiar la posición de mercado y la competencia que a la que se enfrenta una compañía. En esta sección daremos algunos otros detalles que se resumen en tres lineamientos básicos que podrían ser usadas como base para definir la estrategia corporativa (ver figura 2).

**1. Diferenciación:** se basa en la consideración del mercado global. La diferenciación mi empresa de los competidores se logra mediante un producto especial o un servicio único con el que la empresa se diferencia de la competencia.

**2. Líder en costos:** el liderazgo en costos también considera el mercado en general. La diferenciación de la competencia no pasa aquí por el producto ofrecido en el mercado o el servicio especial, sino que radica en la optimización interna de todos los procesos y estructuras. Esto permite mantener los costos tan bajos que los precios de mercado también pueden resistir a la competencia y así es posible un posicionamiento en el mercado.

**3. Segmentación / nicho de mercado:** la estrategia de segmentación, también llamada estrategia de nicho contrasta con los dos primeros enfoques estratégicos basados en un posicionamiento en el mercado a través del grupo objetivo. No se considera todo el mercado pero, la empresa busca un mercado parcial estratégicamente favorable y asume el liderazgo ocupando un nicho de mercado.

*Figura 2 –Estrategias competitivas de Porter (extraído de estrategias de TI de Johanning).*

# Procesos de negocio

Dado que un análisis de procesos, según el tamaño y la complejidad de la empresa, puede llevar mucho tiempo y, en su mayoría, también una tarea extremadamente cargada de teoría, aquí se adopta un enfoque pragmático basado en tres pilares como ser los siguientes.

- **Procesos de valor agregado:** es un desafío la automatización y optimización constante de procesos de valor agregado en la empresa por medio de soluciones de TI. Constituye el pilar esencial de un soporte empresarial sostenible. Por lo tanto, el tema de la alineación de la TI comercial también comienza aquí. Dado que esta tarea es muy específica de la empresa y está altamente protegida, no se puede subcontratar, sino que se debe mapear internamente con personal muy capacitado.

• **Procesos estandarizables:** los procesos estandarizables incluyen todos los procesos administrativos, como finanzas/contabilidad o personal. En comparación con los competidores, estos procesos no representan una creación de valor original y, por lo tanto, deben estandarizarse y automatizarse con el menor esfuerzo posible. El objetivo estratégico de la gestión de TI para tales procesos es, por lo tanto, la automatización y armonización de procesos estándar que se vean iguales en todas partes de la empresa. En los procesos financieros y de recursos humanos se pueden subcontratar a proveedores externos.

• **Servicios básicos:** están compuestos por los procesos y tareas de gestión de servicios en el área de la infraestructura de TI, como la operación de un centro de datos, la mesa de ayuda/soporte, la provisión de hardware y software, etc. El objetivo es la prestación óptima y más rentable. Estas son tareas que pueden organizarse de manera muy eficiente sobre la base de una gestión de servicios según ITIL y que también pueden subcontratarse a proveedores de servicios externos como parte de una estrategia de suministro.

# Desafíos de TI

La estrategia de las unidades de negocio, los procesos comerciales y los requisitos de los departamentos especializados, deben usarse para derivar desafíos para TI. En general, este es el punto esencial en el paso 2, en el que los hallazgos de los pasos anteriores deben resumirse para derivar de ellos las primeras opciones de acción para TI.

A continuación, en la tabla 3 se presentan ejemplos en la derivación del curso de acción.

| Derivación del curso de acción para TI | | | |
|---|---|---|---|
| **Situación inicial** | **Estrategia corporativa** | **Procesos de negocio** | **Problemas** |
| Fuerte aumento de los precios de las materias primas.<br>Malos márgenes. | Mayor soporte a través del desarrollo interno y/o más personalización para productos innovadores ("estrellas" y "signos de interrogación"). | Estandarización y unificación de procesos en las sedes del exterior. | Mejores tiempos de respuesta y mejor calificada la mesa de ayuda. |
| Métodos y procesos de trabajo en ubicaciones extranjeras muy diferentes. | | Personalización o desarrollo interno para productos especialmente innovadores. | Rápida introducción de legislación fiscal. |
| Necesaria introducción de requisitos legales. | Posiblemente suministro de productos básicos dentro de la organización para lograr un mejor soporte . | Estandarización de procesos contables incluyendo aquellos que demandan ajustes fiscales. | Archivo electrónico.<br><br>Problemas de TI en las ubicaciones en el extranjero. |
| Los costos de TI son demasiado altos. | | Archivo de documentos en el área de personal, finanzas y relación de flujos de trabajo. | Mayor integración de los sistemas de producción con el sistema ERP. |
| No hay suficientes buenos empleados en las ubicaciones en el extranjero. | | | Aplicación de gestión de calidad.<br><br>Mejor visión general de los tiempos de inactividad. |

Líneas de acción clave para derivar los factores influyentes en TI

- Ubicaciones en el extranjero: mejorar la integración, armonización de procesos y sistemas, mejoras en el servicio.
- Mejor personal y más calificado dentro de la empresa.
- Mas soluciones de TI para productos innovadores.
- Estandarización/automatización de finanzas, recursos humanos, auditoría.
- Revisión de los costos de TI, hacerlo más transparentes para evitar recortes.

*Tabla 3 – Derivación de estrategias de TI*

# Visión de TI

Una visión de TI sirve para representar de forma breve y concisa las directrices estratégicas de una organización de TI. Responde a la pregunta, "¿adónde queremos ir?" Por lo tanto, es la primera pregunta que debe responderse en el contexto del desarrollo de una estrategia de TI la cuál debe ser planeada para los próximos tres a cinco años.
Las ventajas de una visión de TI y por qué debería crearse antes del desarrollo final de la estrategia de TI se muestran en la tabla 4.

| **Función** | **Descripción de la ventaja** |
|---|---|
| Orientación | Con la ayuda de la visión de TI, todos los empleados de TI pero, también los departamentos, pueden tener una idea de hacia dónde se dirige el viaje. Esto puede crear un sentido de participación para todos los involucrados. |
| Motivación | La visión de TI puede crear un estado de ánimo positivo para los empleados de TI, lo que libera fuerzas motivadoras. Los lineamientos estratégicos se vuelven más claros y así la propia tarea adquiere un valor agregado en el contexto general. |
| Trabajo en equipo | Se desarrolla un sentimiento de pertenencia entre todos los involucrados, lo que deja claro que "todos tienen que tirar de la misma cuerda" y que se puede lograr algo grande. |
| Creatividad | La visión de TI libera la creatividad de los empleados de TI, lo que representa nuevos impulsos y enfoques para las tareas. |

Para determinar la visión de TI existen cuatro características:
- inspiradora;
- realista;
- debe ser escrita en tiempo presente;
- debe ser comunicada.

# Bibliografía

Johanning, V. (2022). IT Strategy - Making IT Fit for the Digital Transformation. Wiesbaden: Springer.