

Estrategia de Sistemas y del Negocio

Presentación del tema

La estrategia de sistemas y tecnologías de la información (SI/TI) debe comprenderse como un componente inseparable de la estrategia organizacional, y no únicamente como una decisión técnica o de adquisición de tecnología. En los sistemas de información gerencial, la tecnología aporta valor en la medida en que acompaña, potencia y transforma los procesos de negocio. Los sistemas de información bien alineados transforman datos en información, y la información en valor estratégico para la organización.

El valor de la tecnología para la organización

Las tecnologías de la información atraviesan hoy todos los procesos de negocio: producción, logística, finanzas, marketing, atención al cliente y control. En muchas organizaciones, los procesos de negocio y los sistemas tecnológicos están tan integrados que resulta imposible separarlos. Desde esta perspectiva, la tecnología puede verse de dos maneras: como un insumo estandarizado (commodity), necesario pero fácilmente replicable, o como un activo estratégico capaz de generar ventajas competitivas sostenibles. Ambas visiones coexisten y obligan a la organización a decidir dónde invertir, qué estandarizar y qué diferenciar.

Comoditización y diferenciación tecnológica

A medida que una tecnología se estandariza y difunde en el mercado, su potencial de diferenciación disminuye pero también su costo. La infraestructura básica —hardware, comunicaciones, software de base— tiende a comoditizarse. Las integraciones complejas, los procesos específicos y el uso avanzado de la información suelen ser, en cambio, fuentes de diferenciación. La estrategia de TI no consiste únicamente en reducir costos, sino en decidir qué componentes deben ser estándar y cuáles distintivos.

Enfoques conceptuales de la estrategia

La estrategia puede entenderse desde tres perspectivas complementarias. Como plan, es una visión deliberada y anticipada con objetivos, acciones, presupuestos y plazos definidos. Como resultado o patrón de acción, surge de las decisiones reales tomadas a lo largo del tiempo, incluso sin un plan formal. Como proceso continuo, combina planificación, acción, aprendizaje y adaptación permanente al contexto cambiante. En SI/TI, este tercer enfoque es especialmente relevante dado que la evolución tecnológica y los cambios de mercado son constantes.

En la práctica organizacional coexisten la estrategia planificada —definida a priori— y la estrategia emergente —resultado de ajustes y aprendizajes—. Los sistemas de información deben diseñarse para acompañar ambas, con flexibilidad, escalabilidad y capacidad de adaptación.

Modelos de análisis estratégico aplicables a SI/TI

Entre los marcos conceptuales más utilizados se destacan:

Modelo	Aplicación en SI/TI
Cinco fuerzas	Análisis competitivo del entorno para identificar amenazas y oportunidades tecnológicas
Cadena de valor	Identificación de actividades donde la tecnología puede agregar valor
Competencias centrales	Uso estratégico del conocimiento, habilidades y tecnología diferenciadora
Visión basada en recursos	La tecnología como recurso valioso, escaso y difícil de imitar

Estos modelos permiten evaluar dónde y cómo las tecnologías de la información pueden generar ventaja competitiva sostenible.

Alineamiento estratégico y sus dimensiones

El alineamiento estratégico implica coherencia entre la estrategia de negocio, la estrategia de TI, la infraestructura organizacional y la infraestructura tecnológica. Puede analizarse verticalmente —entre objetivos, estructuras y procesos—, horizontalmente —entre áreas del negocio y TI— y entre dominios de planificación y ejecución. La falta de alineamiento provoca ineficiencia, desperdicio de recursos y bajo impacto de la tecnología.

En la relación entre personas, procesos y tecnología pueden identificarse tres niveles: conexión —la tecnología como herramienta de apoyo—, inmersión —la tecnología integrada a la actividad diaria— y fusión —imposibilidad de separar procesos de negocio y tecnología—. Un mayor uso de tecnología no garantiza alineamiento; sin él, el impacto negativo se amplifica.

Factores que facilitan o inhiben el alineamiento

Facilitadores

Apoyo de la alta dirección

Participación de TI en la definición estratégica

Comprensión del negocio por parte del área de TI

Priorización adecuada de proyectos tecnológicos

Inhibidores

Falta de comunicación entre negocio y TI

Mala asignación de prioridades

Incumplimiento de compromisos tecnológicos

Ausencia de liderazgo en TI

Conceptos clave

- Tecnología como commodity o como activo estratégico diferenciador.

Se autoriza la reproducción total o parcial del presente material con fines educativos, siempre que se cite adecuadamente la fuente, indicando autor, título del documento y sitio web de origen.

- Estrategia como plan, como patrón y como proceso continuo.
- Estrategia planificada y estrategia emergente en coexistencia.
- Modelos de análisis: cinco fuerzas, cadena de valor, competencias centrales.
- Alineamiento estratégico: vertical, horizontal y entre dominios.
- Niveles de relación negocio-tecnología: conexión, inmersión y fusión.

Preguntas de repaso del tema

1. ¿De qué manera la tecnología puede actuar como commodity y como activo estratégico a la vez?
2. ¿Cómo se relacionan la comoditización y la diferenciación con la estrategia de SI/TI?
3. ¿Qué diferencia existe entre estrategia como plan y estrategia como proceso continuo?
4. ¿Qué implica que convivan estrategia planificada y estrategia emergente en una organización?
5. ¿Cómo se aplican los modelos de las cinco fuerzas y la cadena de valor en el análisis de SI/TI?
6. ¿Qué dimensiones del alineamiento estratégico pueden analizarse?
7. ¿Qué consecuencias tiene la falta de alineamiento entre negocio y TI?
8. ¿Qué diferencia existe entre los niveles de conexión, inmersión y fusión?
9. ¿Qué factores facilitan el alineamiento estratégico y cuáles lo inhiben?
10. ¿Por qué el mayor uso de tecnología no garantiza por sí solo el alineamiento estratégico?