



# Estrategia de Sistemas y del Negocio

## Material de Estudio

---

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**.

---

### 1. El valor de la tecnología informática 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 se encuentran tan integrados que resulta imposible separarlos.

Desde esta perspectiva, la tecnología puede ser vista de dos maneras:

- Como un **insumo o commodity**, necesario pero fácilmente replicable.
- Como un **activo estratégico**, capaz de generar ventajas competitivas sostenibles.

Ambas visiones conviven y obligan a la organización a decidir **dónde invertir, qué estandarizar y qué diferenciar**.

---

### 2. Comoditización, reducción de costos y diferenciación

A medida que una tecnología se estandariza y se difunde en el mercado:

- **Mayor comoditización** → **menor costo**.
- **Menor comoditización** → **mayor potencial de diferenciación**, aunque con mayor inversión y riesgo.

En términos de sistemas de información:

- Infraestructura básica (hardware, comunicaciones, software de base) tiende a commoditizarse.
- Integraciones complejas, procesos específicos y uso avanzado de la información suelen ser fuentes de diferenciación.

Esto implica que la estrategia de TI no consiste solo en reducir costos, sino en **decidir estratégicamente qué componentes deben ser estándar y cuáles deben ser distintivos**.

---

### 3. Conceptualización de estrategia

La estrategia puede entenderse desde tres enfoques complementarios:

- **Estrategia como plan:**  
Visión deliberada y anticipada, con objetivos, acciones, presupuestos y plazos definidos.
- **Estrategia como resultado o patrón de acción:**  
Surge de las decisiones reales tomadas a lo largo del tiempo, incluso sin un plan formal.
- **Estrategia como proceso continuo:**  
Combina planificación, acción, aprendizaje y adaptación permanente al contexto cambiante.

En SI/TI, este enfoque es especialmente relevante debido a la **rápida evolución tecnológica** y a los cambios constantes en los mercados.

---

### 4. Estrategia planificada y estrategia emergente

En la práctica organizacional coexisten:

- **Estrategia planificada:** definida a priori.

- **Estrategia emergente:** resultado de ajustes, aprendizajes y cambios del entorno.

Los sistemas de información deben diseñarse para **acompañar ambas**, permitiendo flexibilidad, escalabilidad y adaptación.

---

## 5. Modelos clásicos de análisis estratégico aplicables a SI/TI

Entre los principales marcos conceptuales utilizados se destacan:

- **Modelo de las cinco fuerzas:** análisis competitivo del entorno.
- **Cadena de valor:** identificación de actividades donde la tecnología puede agregar valor.
- **Competencias centrales:** uso estratégico del conocimiento, habilidades y tecnología.
- **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.**

---

## 6. Estrategia general y subestrategias

Desde un enfoque sistémico, la estrategia se descompone en:

- **Estrategia corporativa.**
- **Estrategia de negocio.**
- **Estrategias funcionales.**

La **estrategia de sistemas de información** se inscribe dentro de las estrategias funcionales, pero con impacto transversal sobre toda la organización.

---

## 7. Alineamiento estratégico entre negocio y TI

El alineamiento estratégico implica coherencia entre:

- Estrategia de negocio.
- Estrategia de TI.
- Infraestructura organizacional.

- Infraestructura tecnológica.

Este alineamiento puede analizarse:

- **Verticalmente:** entre objetivos, estructuras y procesos.
- **Horizontalmente:** entre áreas del negocio y TI.
- **Entre dominios:** planificación y ejecución.

La falta de alineamiento provoca **ineficiencia, desperdicio de recursos y bajo impacto de la tecnología.**

---

## 8. Conexión, inmersión y fusión entre negocio y 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.
- **Fusión:** imposibilidad de separar procesos de negocio y tecnología.

Un mayor uso de tecnología **no garantiza alineamiento**; sin alineamiento estratégico, el impacto negativo se amplifica.

---

## 9. Factores que facilitan o inhiben el alineamiento

Entre los principales **facilitadores** se encuentran:

- Apoyo de la alta dirección.
- Participación de TI en la definición estratégica.
- Comprensión del negocio por parte de TI.
- Priorización adecuada de proyectos tecnológicos.

Entre los **inhibidores** se destacan:

- Falta de comunicación entre negocio y TI.
  - Mala asignación de prioridades.
  - Incumplimiento de compromisos tecnológicos.
  - Ausencia de liderazgo en TI.
-

## **Enfoque para estudiantes de administración**

Desde la administración, comprender la **estrategia de SI/TI** implica entender que la tecnología:

- No es un fin en sí misma.
- Debe estar alineada con los objetivos organizacionales.
- Influye directamente en la eficiencia, la competitividad y la toma de decisiones.

Los sistemas de información bien alineados **transforman datos en información y la información en valor estratégico** para la organización.

---

## Material de Clases

Compilado por **Aníbal M. Mazza Fraquelli** Doctor de la Universidad de Buenos Aires para el uso de sus clases en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

---

### Contenidos de esta página

Los contenidos **aquí incluidos integran desarrollos y escritos propios del autor, así como materiales de terceros (documentos, textos, fragmentos, conceptos, imágenes, esquemas, definiciones u otros recursos)**, los cuales son utilizados a título ilustrativo, explicativo o formativo, respetando la normativa vigente en materia de derechos de autor y citando las fuentes cuando corresponde.

**La selección, organización, adaptación pedagógica y contextualización de los contenidos constituye un trabajo original del autor, orientado a facilitar los procesos de enseñanza y aprendizaje.**

**Este material no persigue fines comerciales y su reproducción, total o parcial, queda limitada al ámbito educativo, debiendo preservarse siempre la mención de la autoría y las fuentes originales.**

---

### Autorización de uso

Se permite la reproducción, comunicación pública, distribución y utilización total o parcial de los contenidos de su material, en formato físico o digital, con fines exclusivamente educativos, académicos o de divulgación, siempre que se respete la integridad del contenido y se incluya la correspondiente referencia a la fuente y a la autoría.

**Las ideas, opiniones e interpretaciones contenidas en este material corresponden exclusivamente al autor.**

**Queda expresamente excluido cualquier uso con fines comerciales.**