



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas



Los planes de “Sistemas/Tecnología” y los del “Negocio”

Material de Estudio

Presentación del tema

La relación entre el **Plan de Sistemas de Información (PSI – Information Systems Plan)** y los **planes de negocio** de una organización constituye un eje central de la **gestión estratégica de las Tecnologías de la Información (TI)**. En las organizaciones contemporáneas, los sistemas de información no operan como un soporte aislado, sino como **infraestructuras críticas** que posibilitan la ejecución, el control y la transformación de la estrategia empresarial.

Desde la perspectiva de la administración, el PSI debe entenderse como un **instrumento de alineamiento estratégico**, cuyo propósito es asegurar que las inversiones, proyectos y capacidades tecnológicas **respondan a los objetivos del negocio** y contribuyan a la creación de valor organizacional. Cuando esta relación es débil o inexistente, las organizaciones suelen enfrentar problemas recurrentes como sistemas infrautilizados, inversiones tecnológicas sin retorno claro y falta de apoyo efectivo a la toma de decisiones.

Este artículo analiza la relación entre el Plan de Sistemas de Información y los planes de negocio, destacando su interdependencia, sus mecanismos de alineamiento y sus implicancias desde la mirada de las tecnologías y sistemas de información.

Desarrollo

1. El Plan de Sistemas de Información (PSI)

El **Plan de Sistemas de Información (PSI – Information Systems Plan)** es un documento estratégico que define **cómo la organización utilizará los sistemas de información y las tecnologías asociadas** para apoyar y potenciar sus objetivos empresariales. No se trata de un plan meramente técnico, sino de una **hoja de ruta** que orienta decisiones sobre:

- Aplicaciones y sistemas a desarrollar o adquirir.
- Infraestructura tecnológica.
- Prioridades de proyectos de TI.
- Recursos humanos y capacidades tecnológicas.
- Políticas de datos, seguridad y gobernanza.

Desde TI, el PSI traduce la estrategia organizacional en **capacidades tecnológicas concretas**, estableciendo qué sistemas son necesarios, cuándo deben implementarse y con qué propósito.

2. Los planes de negocio de la organización

Los **planes de negocio** expresan la **dirección estratégica** de la organización y suelen abarcar distintos niveles:

- **Plan estratégico:** define la visión, misión y objetivos de largo plazo.
- **Planes tácticos:** traducen la estrategia en objetivos por áreas o unidades de negocio.
- **Planes operativos:** detallan acciones concretas y de corto plazo.

Estos planes determinan:

- Qué productos o servicios se ofrecerán.
- Qué mercados se atenderán.
- Qué ventajas competitivas se buscarán.
- Qué procesos clave deben fortalecerse.

Desde la mirada de TI, los planes de negocio establecen **las demandas y requerimientos** que los sistemas de información deben satisfacer.

3. Alineamiento estratégico entre negocio y sistemas de información

La relación entre el PSI y los planes de negocio se materializa a través del **alineamiento estratégico**. Este concepto refiere al grado de coherencia entre:

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

Un PSI alineado asegura que los sistemas de información:

- Apoyen los procesos críticos del negocio.
- Proporcionen información relevante para la toma de decisiones.
- Faciliten la ejecución de la estrategia.

Cuando no existe alineamiento, la tecnología puede convertirse en un **obstáculo**, en lugar de un habilitador del negocio.

4. Relación bidireccional: el negocio guía a TI y TI transforma el negocio

La relación entre el PSI y los planes de negocio es **bidireccional**:

- **Del negocio hacia TI:**

Los planes de negocio definen los requerimientos funcionales, informacionales y estratégicos que los sistemas deben cubrir.

- **De TI hacia el negocio:**

Las capacidades tecnológicas disponibles pueden **habilitar nuevas estrategias**, nuevos modelos de negocio o mejoras sustanciales en los procesos existentes.

Desde esta perspectiva, el PSI no solo responde al negocio, sino que también **influye en su evolución**.

Ejemplo:

La adopción de plataformas digitales puede permitir a una organización pasar de un modelo tradicional a uno basado en servicios digitales, modificando su plan de negocio original.

5. Traducción de objetivos de negocio en requerimientos de sistemas

Uno de los roles centrales del PSI es **traducir objetivos estratégicos en soluciones de sistemas de información**.

Por ejemplo:

- Objetivo de negocio: mejorar la eficiencia operativa.
→ Requerimiento de TI: implementación de un **ERP (Enterprise Resource Planning – Planificación de Recursos Empresariales)**.
- Objetivo de negocio: mejorar la toma de decisiones.
→ Requerimiento de TI: desarrollo de sistemas de **Business Intelligence (BI – Inteligencia de Negocios)**.
- Objetivo de negocio: aumentar la cercanía con el cliente.
→ Requerimiento de TI: implementación de un **CRM (Customer Relationship Management – Gestión de Relaciones con Clientes)**.

Esta traducción es esencial para evitar soluciones tecnológicas desconectadas de la estrategia.

6. El PSI como soporte del control y la ejecución del plan de negocio

Los sistemas de información definidos en el PSI no solo apoyan la formulación de la estrategia, sino también su **ejecución y control**. A través de ellos, la organización puede:

- Monitorear indicadores clave (**KPI – Key Performance Indicators / Indicadores Clave de Desempeño**).

- Evaluar el cumplimiento de objetivos.
- Detectar desvíos y oportunidades de mejora.
- Retroalimentar el proceso de planificación.

Desde la administración, esta capacidad convierte a los sistemas de información en **instrumentos de gobierno organizacional**.

7. Impacto en la priorización de proyectos de TI

La alineación entre el PSI y los planes de negocio permite establecer **prioridades claras** en la cartera de proyectos de TI. No todos los proyectos tienen el mismo impacto estratégico, por lo que el PSI debe responder a preguntas como:

- ¿Qué proyectos apoyan directamente los objetivos estratégicos?
- ¿Qué sistemas son críticos para la operación del negocio?
- ¿Dónde se genera mayor valor organizacional?

Esta priorización evita la dispersión de recursos y mejora la **eficiencia de la inversión tecnológica**.

8. Relación con el Business Case y la evaluación de inversiones

La coherencia entre el PSI y los planes de negocio se refleja también en la elaboración de **Business Case**, donde se justifica cada iniciativa tecnológica en términos de:

- Contribución a los objetivos del negocio.
- Costos y beneficios.
- Riesgos e impactos organizacionales.

Desde TI, el PSI actúa como un **marco de referencia** que legitima las inversiones tecnológicas y facilita su evaluación mediante indicadores como **ROI, NPV o Payback**.

9. Consecuencias de la falta de alineamiento

Cuando el PSI y los planes de negocio no están alineados, suelen aparecer problemas como:

- Sistemas que no se utilizan o no aportan valor.
- Duplicación de aplicaciones.
- Decisiones basadas en información incompleta o tardía.
- Conflictos entre áreas de negocio y TI.

Desde la administración, estos problemas se traducen en **ineficiencia organizacional** y pérdida de competitividad.

Conclusión

La relación entre el **Plan de Sistemas de Información** y los **planes de negocio** es un componente esencial de la gestión moderna de las organizaciones. Lejos de ser un área de soporte meramente técnico, los sistemas de información constituyen un **pilar estratégico** que influye directamente en la capacidad de la organización para ejecutar, controlar y transformar su estrategia.

Desde la mirada de las Tecnologías de la Información, el PSI debe diseñarse como un instrumento de **alineamiento estratégico**, capaz de traducir los objetivos del negocio en soluciones tecnológicas concretas y, al mismo tiempo, de aprovechar las capacidades tecnológicas para impulsar nuevas oportunidades.

Para los estudiantes de licenciatura en administración, comprender esta relación implica reconocer que **la estrategia empresarial y la estrategia de TI no pueden planificarse de forma independiente**, ya que su coherencia es condición necesaria para la creación de valor organizacional sostenible.

Preguntas de autoevaluación

1. ¿Cuál es el propósito principal del Plan de Sistemas de Información dentro de una organización?
2. ¿Por qué se afirma que la relación entre el PSI y los planes de negocio es bidireccional?

3. ¿Cómo contribuye el alineamiento estratégico a una mejor utilización de los sistemas de información?
 4. ¿Qué problemas organizacionales pueden surgir cuando el PSI no está alineado con la estrategia del negocio?
 5. ¿De qué manera el PSI influye en la priorización de proyectos de TI?
-

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.