Este material se ofrece bajo la siguiente licencia de usos permitidos:
Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 3.0 Unported License.

UNIVERSIDADE DA CORUÑA

Máster en
Banca y Finanzas

ASPECTOS COMPETITIVOS Y DE GESTIÓN RELATIVOS A LAS TIC

LA ESTRATEGIA DE SI/TI

Septiembre de 2011

Dr. Carlos Piñeiro Sánchez
Departamento de Economía Financiera y Contabilidad

Objetivos

- Relacionar las inversiones en TIC con la estrategia de negocios de la empresa
- Comprender cómo las TIC pueden contribuir a crear (des)ventaja competitiva
- Y alterar la estructura de la organización

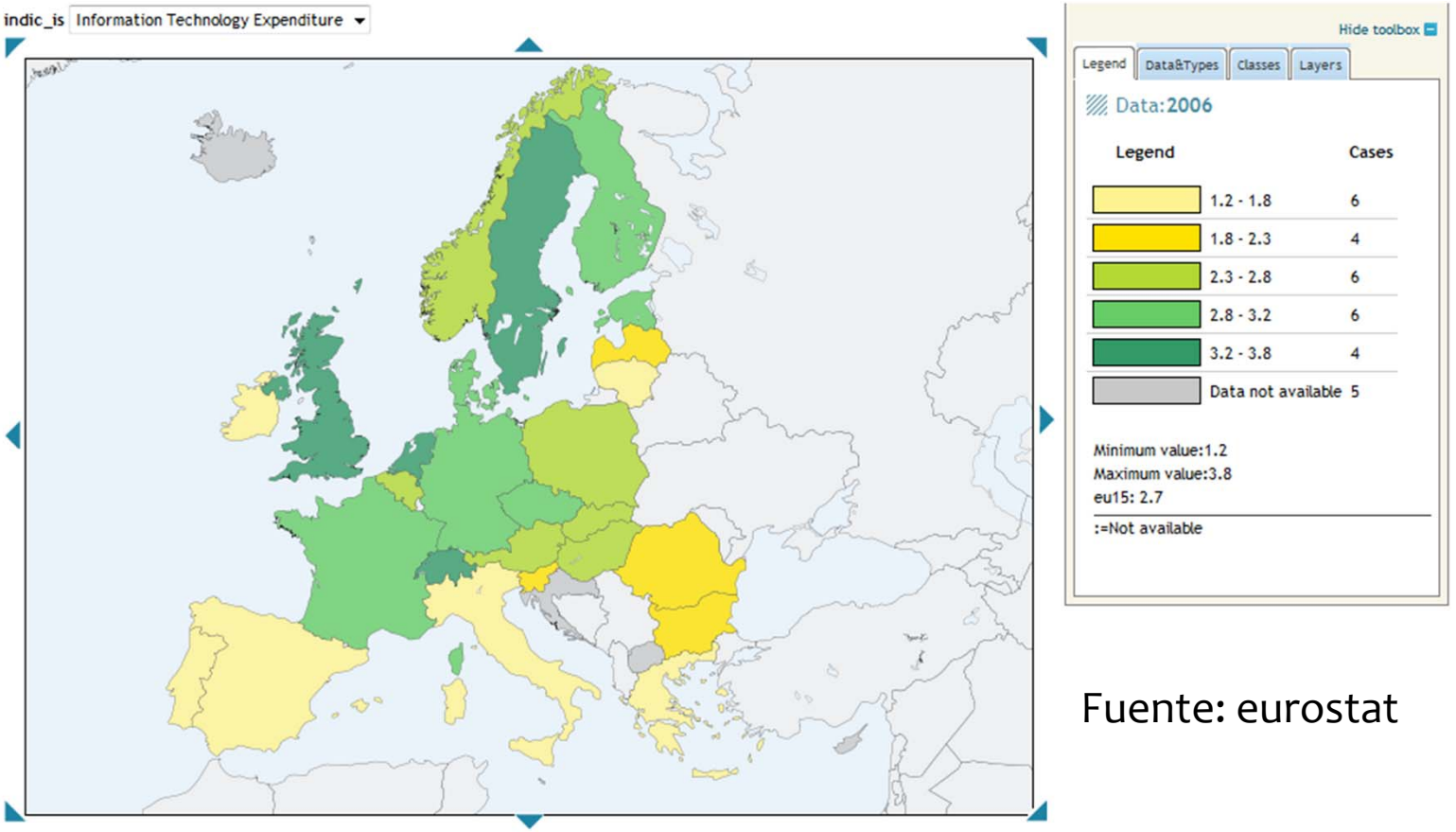
Contenido

- La dualidad táctico - estratégica
- ¿Por qué necesitamos una estrategia TIC?
- El diseño estratégico básico
  - Estrategias genéricas
  - La integración de la estrategia TIC en el plan de negocios

¿Qué sabemos sobre los SI y las TIC?

- Consumen gran cantidad de recursos
- Son críticas para muchas organizaciones
- Son una arma o herramienta estratégica
- Y, al mismo tiempo, una necesidad táctica
- Afectan a todas las áreas y niveles de gestión
- Trascienden a la mera administración
  - Crean nuevas formas de negocios, alteran la estructura organizativa y modifican las bases competitivas
- Las TIC son facilitadoras
  - El verdadero factor diferenciador es la gestión

Las TIC consumen gran cantidad de recursos



Fuente: eurostat

Las TIC son críticas para todas las organizaciones

SANIDAD

Un fallo eléctrico suspende el sistema informático en siete de los ocho nuevos hospitales de Madrid

La caída de un servidor, que ya está historiales de los pacientes

18.10.08 - 19:30 - AGENCIAS | MADRID

La bolsa de Londres sufre una caída total durante siete horas

ELPAIS.com > Tecnología

Un ataque informático provoca la caída de 'Twitter'

La página web ha vuelto a dar servicio tras permanecer más de tres horas caída.- Según el blog de la compañía, han sido víctimas de un ataque masivo de peticiones a su servidor.- Facebook también ha sufrido el mismo problema, pero su red no se ha colapsado

ROSA JIMÉNEZ CANO - Madrid - 06/08/2009

entificar, han dejado KO al
a de aumento brutal de
ionalización de las dos

Una avería provoca una "caída masiva" del servicio de Internet ADSL de Telefónica en
aña

Error informático en Caja España: Doble cargo a todos sus clientes.

Ayer día 16 se producía un error informático en los sistemas informáticos de Caja España produciendo que los gastos ocasionados por los clientes el día 16 de Febrero del 2007, se volvieran a cargar en la cuenta el 16 de Abril del 2007.

Las TIC son una necesidad táctica…

- *"no es el entorno per se lo que cuenta, sino la capacidad de la organización para hacer frente al mismo (para predecirlo, comprenderlo, enfrentarse con su diversidad y reaccionar rápidamente ante él)"*
  (Mintzberg, 1988: 310)
- Las TI ofrecen el soporte necesario para la toma de decisiones y, en una perspectiva amplia, para la *gestión* de la empresa
  - Banca, logística, industria automovilística…

… ofrecen una base facilitadora…

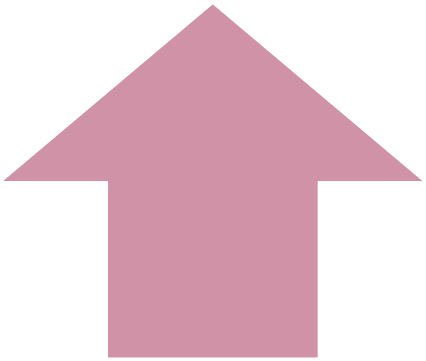
- La tecnología es un medio…
  - Hace posible realizar ciertas tareas que antes no eran factibles, o permite hacerlas con mayor eficiencia y eficacia
- … y no un fin en sí misma
  - La clave no adquirir o instalar una tecnología, sino la habilidad para desarrollar una base tecnológica coherente con las necesidades de los negocios, y explotarla creativamente

... e incorporan una dualidad táctico - estratégica

- Algunas inversiones están destinadas a fines de bajo nivel: automatizar, mejorar la productividad, etc.
- Pero cualquier inversión en TIC puede tener efectos competitivos
  - Bien de forma directa
  - O bien de manera indirecta, a través de la creación de sinergias con otros proyectos
- No hay una caracterización concreta para las inversiones y los sistemas estratégicos
  - El factor diferenciador es el uso creativo de las funcionalidades proporcionadas por el SI

Las TIC simplemente "respaldan" a los negocios

Las TIC **cambian a la empresa y su negocio**



La estrategia

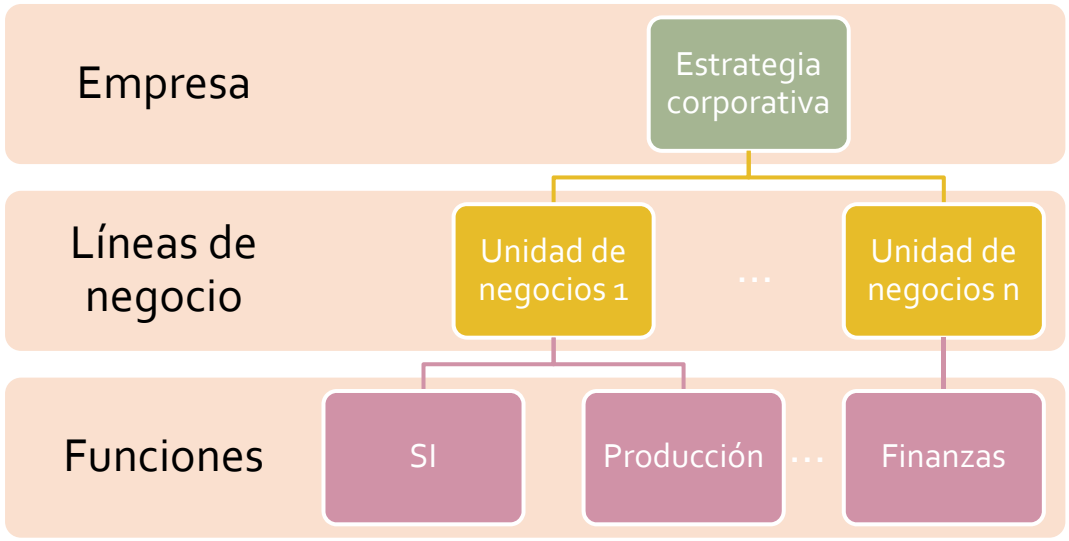
- Un conjunto de criterios y reglas de decisión para definir el ámbito de los negocios y su dirección futura (Ansoff)
- Una definición amplia de cómo va a competir la empresa, qué objetivos persigue y cómo va a alcanzarlos
  - La estrategia es una forma de relacionar a la empresa con su entorno (Porter)

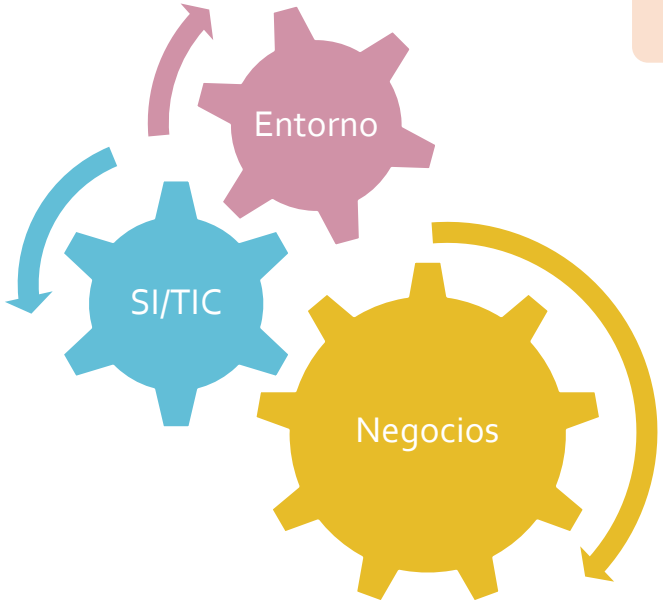
¿Por qué las TIC están implicadas en la estrategia?

- Porque el SI compite por una parte de los recursos financieros de la empresa
- Porque las TIC son un factor clave para la continuidad de las operaciones
- Y contribuyen a la implantación de la estrategia
  - Facilitando la creación de nuevas formas de negocio y/o la adaptación de la estructura organizativa
- Porque desarrollo tecnológico requiere una investigación constante del entorno y una gestión proactiva

La *actitud* estratégica ante las TIC

- La forma en que la organización percibe las TIC e interpreta su papel en la estrategia de negocios
- Difiere en función del contexto y de atributos individuales de la empresa
  - Estilo de dirección
  - Sector de actividad
  - Intensidad de la rivalidad
  - Grado de profesionalización de la gestión
  - Nivel de "virtuosismo tecnológico" en la sociedad
  - etc.





- La estrategia pretende alinear el entorno con los objetivos de negocios
- No es un proceso propiamente lineal, sino retroalimentado
- La relación entre las estrategias de negocios y de SI/TIC es bidireccional

Estrategias genéricas de SI/TI (Parson)

- Planificación centralizada
- En la frontera tecnológica
- Mercado libre
- Monopolio
- Recurso escaso
- Mal necesario

Estrategias genéricas ante las TIC

Reactivas

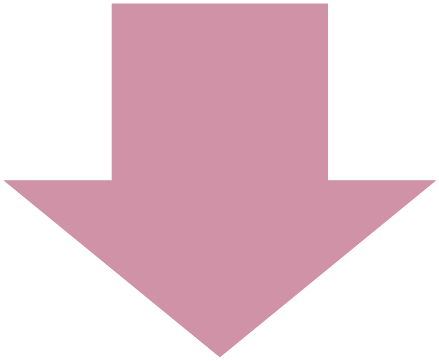
- Mal necesario

Neutrales – guiadas por criterios de control y eficiencia financiera

- Monopolio
- Recurso escaso

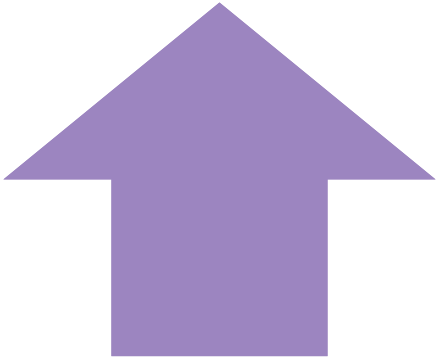
Proactivas

- En la frontera tecnológica
- Planificación centralizada
- Mercado libre



Evaluación financiera rigurosa

Virtuosismo tecnológico



La estrategia de TIC y su contexto

- El enfoque estratégico depende en parte del estilo de dirección de la empresa
- También de las presiones competitivas
- De los objetivos de la estrategia
- Del contexto financiero
- Y de la naturaleza de la inversión
  - Pueden coexistir inversiones punteras con aplicaciones gestionadas centralizadamente bajo un criterio riguroso de eficiencia

Diferentes aplicaciones, diferentes estrategias

- Cada estrategia es adecuada para un tipo concreto de aplicación o proyecto, o para un contexto organizacional específico
  - Aplicaciones de alto potencial: requieren libertad operativa y flexibilidad financiera
  - Aplicaciones estratégicas: alineamiento riguroso con la estrategia de negocios
  - Aplicaciones críticas para los negocios: asegurar la eficiencia y la operatividad => estrategia de monopolio

¿En qué medida la información es crítica?

Cantidad y coste de la info precisa para completar una transacción a lo largo del sistema de valor

		Intensidad informacional del producto	
		Baja	**Alta**
Intensidad informacional de la cadena de valor	**Alta**	Petroquímica Educación Servicios generales	Prensa Banca Líneas aéreas
	Baja	Cementos Construcción	Moda Perecederos

Contenido en información del producto

¿Existen los sistemas estratégicos?

- Aplicaciones con relevancia estratégica, es decir, que afectan a los fundamentos competitivos de la empresa
- No existen sistemas o inversiones intrínsecamente estratégicas
  - El carácter estratégico depende de las intenciones de la empresa, y del modelo de gestión aplicado al proyecto

Algunas referencias bibliográficas

- Earl, M. J. (1989): *Management Strategies for Information Technology*. Hemel Hempstead, Hertfordshire: Prentice Hall.
- McLeod, R. (1995): *Management Information Systems*. Chichester, Nueva Jersey: Prentice Hall
- Piñeiro, C. (2004): *Sistemas y tecnologías de la información en la empresa*. Santiago: Tórculo
- Robson, W. (1994): *Strategic Management and Information Systems*. Londres: Pitman.