



Ciencias económicas y empresariales
Artículo de investigación

Dirección y gestión estratégica de las TICs

Strategic management and management of ICTs

Orientação estratégica e gestão das TIC

Lorena M. Paucar-Coque^I
lorena.paucar@utc.edu.ec

José W. Morales-Cevallos^{II}
pepewmoralesc@yahoo.es

Silvia H. Altamirano-Bautista^{III}
silvia.altamirano@utc.edu.ec

Recibido: 11 de enero de 2017 * **Corregido:** 23 de marzo de 2017 * **Aceptado:** 7 de junio de 2017

^I Magister en Gerencia Informática, Ingeniera en Sistemas e Informática, Docente Contrato Ocasional de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Docente Investigadora de la Universidad Técnica de Cotopaxi. Latacunga, Ecuador.

^{II} Ingeniero en Electromecánica, Docente en el Colegio Nacional Saquisilí, Docente en el Instituto Tecnológico Central Técnico, Docente en el Instituto Tecnológico Cotopaxi, Latacunga, Ecuador.

^{III} Magister en Tributación y Derecho Empresarial, Doctor en Contabilidad y Auditoría, Docente Contrato Ocasional de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Docente Investigadora de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Docente de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPEL, Latacunga, Ecuador.

Resumen

El rol de la dirección de sistemas de información, ha ido cambiando a lo largo de los últimos años desde una visión técnica y de gestión de la infraestructura de operaciones, hasta una visión cada vez más estratégica y de aportación de valor al negocio. Las TIC's han creado un gran impacto en el funcionamiento de las organizaciones, e incluso han alterado su propia estructura. Las TIC's generan diversos efectos, dependiendo de la función que desempeñen en el seno de la organización. En este trabajo se ofrecen algunas consideraciones en torno a la estrategia y gestión, y la influencia e importancia de las TIC en estrategia empresarial.

Palabras clave: dirección; gestión; estrategia; TIC; sistema de información.

Abstract

The role of information systems management has changed over the last few years from a technical vision and operational infrastructure management to an increasingly strategic vision and a contribution of value to the business. ICTs have created a major impact on the functioning of organizations and even altered their own structure. The ICTs generate diverse effects, depending on the function they perform within the organization. In this work some considerations are offered around the strategy and management and the influence and importance of the ICT in business strategy.

Keywords: management; strategy; ICT; information system.

Resumo

O papel dos sistemas de informação de gestão, vem mudando nos últimos anos a partir de uma visão operações e infra-estrutura de gestão técnica a uma visão cada vez mais estratégica e agregar valor ao negócio. TIC criaram um grande impacto sobre o funcionamento das organizações, e até mesmo ter alterado a sua própria estrutura. TIC geram efeitos diferentes, dependendo de sua função dentro da organização. Neste trabalho algumas considerações sobre a estratégia e gestão, e a influência e importância das TIC na estratégia de negócios oferecido.

Palavras chave: endereço; gestão; estratégia; TIC; sistema de informação.

Introducción

La globalización, desde todo punto de vista, está presionando y obligando a las empresas a diseñar un futuro de forma mediata, sin darse el lujo de incorporar en este proceso la improvisación o inspiración repentina, sino dando paso al análisis y a metodologías que ayudarán a las empresas a crear un entorno favorable para cumplir con sus expectativas y logros esperados (Rada, M R 2009).

Gracias al rápido y continuo cambio del entorno, para los empresarios, cada vez es más clara la necesidad de seleccionar las alternativas más convenientes y propicias a través de la toma de decisiones de hoy para el éxito del futuro. Tal aspiración, para poder hacer esta tarea de forma eficiente y válida en este mundo tan cambiante, demandará un adecuado soporte de las TICs (Tecnologías de Información y Comunicaciones), ya que la forma de hacer negocios y gestionar empresas no es la misma que hace algunos años, actualmente está muy afectada por las nuevas tecnologías cada vez más influyentes (Rada, M R 2009).

Las TICs se han convertido hoy en la herramienta imprescindible a utilizar para cualquier empresa que quiera evolucionar, competir e incluso subsistir (Guillen T G. 2007). Sin embargo, la incorporación de las mismas en la estrategia empresarial debe seguir algunos lineamientos, que deben ser considerados para no fracasar en el intento. Es además imprescindible tomar en cuenta aparte de la tecnología, otros dos elementos más, que son: los procesos de negocios y las personas. La alineación de estos tres elementos empresariales nos llevará a ejecutar la planeación estratégica de forma exitosa.

Desarrollo

No existe ninguna definición universalmente aceptada de estrategia. El término es utilizado con diversas acepciones por muchos autores y administradores. Por ejemplo, algunos incluyen metas, objetivos como parte de la estrategia, mientras que otros establecen claras distinciones entre ellos (Que es la estrategia. 2015).

El concepto de estrategia es antiguo. Los griegos dirigían sus ejércitos tanto en las conquistas como en las defensas de la ciudad. De igual manera, la estrategia de un ejército también podía definirse

como el patrón de acciones que se realizan para poder responder al enemigo. Así pues, ya en tiempo de la Antigua Grecia, el concepto de estrategia tenía tantos componentes de planeación como de toma de decisiones o acciones conjuntamente, estos dos conceptos, constituyen la base para la estrategia (Que es la estrategia. 2015).

En el campo de la administración, una estrategia, es el patrón o plan que integran las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece a secuencia coherentes de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada, ayuda a poner en orden y a asignar, con base tanto a sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes (Que es la estrategia. 2015).

Una estrategia sólida de sostenibilidad, proporciona un marco para la gestión de los asuntos relevantes en temas sociales, ambientales y de buen gobierno. En ella se expone la visión, principios y políticas de una organización, y se define su enfoque a la gobernanza, a la participación de los grupos de interés, y a la comunicación (Estrategia y gestión. 2016).

En términos más generales, una estrategia de sostenibilidad impulsa conciencia y alineamiento a todos los niveles de su organización y, sobre todo, ayuda a hacer la empresa más responsable y sostenible (Estrategia y gestión. 2016).

Rada, M R (2009), afirma que la primera reflexión de cualquier empresario es conocer su misión, visionar qué rumbo tomará su proyecto en algunos años y definir así su visión empresarial. Una vez que tiene claro el destino, hay que aplicar todo el conocimiento y todas las herramientas disponibles para localizar el mejor atajo que le permita alcanzarlo antes que los demás.

Hoy la planificación estratégica no tiene nada que ver con concepciones antiguas de planes complejos y rígidos en su cumplimiento y elaboración. Actualmente es una herramienta flexible de gestión y de utilidad para cualquier empresa, sin embargo que debe ir cambiando y adaptándose al entorno cada vez más cambiante, competitivo y turbulento.

Uno de los aspectos principales de la orientación estratégica, dentro de las empresas, es lograr una adecuada estructuración entre el presente y el futuro de las mismas. Tanto así que, Ansoff (1997), establece que un resultado final de la dirección estratégica es el potencial para el logro futuro de los objetivos de la organización. Aunque no se puede negar la importancia de las áreas de dirección operativa, es vital reconocer, como lo plantean Johnson y Scholes (2001), que el alcance de la dirección estratégica es mayor que el de cualquiera de las áreas de dirección operativa.

Un plan estratégico, está compuesto por varias estrategias que serán el camino que nos llevará a alcanzar la visión de nuestra empresa.

Diagnóstico estratégico

El diagnóstico estratégico, crea conciencia racional y significativa de un contexto interno y externo, la planeación estratégica no es más que un cúmulo de ideas, que bajo un buen direccionamiento dan como resultado un crecimiento y mejoramiento continuo de las organizaciones (Ocamopo Muñoz J, Blandon Grisales O, Bustamante Escobar J. 2011).

El diagnóstico estratégico, se define como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización y del entorno que lo rodea, generando ideas para determinar la orientación que se puede dar a la empresa para escenarios futuros. El diagnóstico estratégico tiene tres niveles: el diagnóstico del mercado macro entorno o global, el de micro entorno y, finalmente el diagnóstico interno de la organización (Ocamopo Muñoz et al 2011).

Elaborar estrategias es un trabajo complejo, requiere tomar decisiones importantes. Es tener claro el futuro al que se pretende llegar y el camino para llegar a él. Cada estrategia ha de ser definida como una serie de pasos o acciones para obtener ventajas competitivas (Rada, M R 2009).

Para tomar estas decisiones debemos pasar por una etapa de análisis dinámico de la posición competitiva de la empresa desde el punto de vista interno y externo, a esto se denomina el diagnóstico estratégico (Rada, M R 2009).

Esta etapa de diagnóstico, es aconsejable sea llevado a cabo por un consultor externo debido a que puede aportar con un punto de vista distinto, ya que su ventaja es justamente estar fuera de la empresa (Rada, M R 2009).

Existen muchas herramientas que nos permite elaborar un análisis interno y externo, entre las más conocidas está el análisis FODA donde se utiliza la revisión de las Fortalezas y Debilidades como análisis interno y las Oportunidades y Amenazas como el análisis externo o del entorno (Rada, M R 2009).

Para el análisis del entorno se deben considerar las variables económicas, tecnológicas, socio demográfico, ecológico, competitivo, político, legal e internacional.

El análisis interno nos permitirá evaluar aspectos sobre los productos o servicios, mercados, procesos, finanzas, administración, habilidades de los empleados, instalaciones, investigación y desarrollo, patentes y ubicación.

La estrategia debe formularse siempre bajo los principios de flexibilidad, actualización y deslizamiento, estando siempre listos para cambiarla o actualizarla de acuerdo a los cambios tanto de las variables internas y especialmente a los de las variables externas que serán poco controlables pero a las cuales debemos anticiparnos convirtiéndolas de esta forma en oportunidades. Una de las causas más inminentes del fracaso y la desaparición de las empresas es justamente la incapacidad de acomodarse y ajustarse a los cambios tan repentinos y veloces de estas variables (Rada, M R 2009).

Incorporación de TICs en la estrategia empresarial

El conocimiento en las TIC es relevante en la actualidad empresarial. TIC es un concepto que se acuñó con mayor popularidad en los años setenta –aunque su origen puede remontarse mucho más atrás– cuando las necesidades militares sugirieron una alianza con industrias de otra naturaleza para el desarrollo de la electrónica, los computadores y la teoría de la información. De igual forma, las TIC consideran tanto al conjunto de herramientas relacionadas con la transmisión, procesamiento y

almacenamiento digitalizado de información, como al conjunto de procesos y productos derivados de las nuevas herramientas (hardware y software) (Gómez, 1992).

Las TICs se han convertido hoy en la herramienta imprescindible a utilizar para cualquier empresa que quiera evolucionar, competir e incluso subsistir. Sin embargo, la incorporación de las mismas en la estrategia empresarial debe seguir algunos lineamientos que deben ser considerados para no fracasar en el intento. Es además imprescindible tomar en cuenta aparte de la tecnología, otros dos elementos más, que son: los procesos de negocios y las personas. La alineación de estos tres elementos empresariales nos llevará a ejecutar la planeación estratégica de forma exitosa (Guillen TG. 2007).

Las tecnologías de la información permiten soportar y transformar (reingeniería) los procesos de negocio de la empresa y las relaciones que tienen, dentro y fuera de la empresa. En los últimos años, se han desarrollado modelos de información integrados (ERP) y aplicaciones que soportan de manera completa los procesos de negocio y la Internet ha transformado los modelos de relación de la empresa con su entorno (Direc. estratégica de sistemas y tecn. de la inform. 2012).

El papel de las tecnologías ha sido aumentar y acelerar el procesamiento y el tráfico de información, ponerlo en valor y transformarlo en conocimiento. Pero son la formación y el conocimiento los que lo explican. La generación, tratamiento, explotación, difusión y utilización de la información y el conocimiento han aflorado en los últimos años como disciplinas cada vez más importantes para la empresa y para el personal (Direc. estratégica de sistemas y tecn. de la inform. 2012).

Según Valor, J. (2006), la importancia de la tecnología en el contexto organizacional es tan relevante que, "las organizaciones que no están acostumbradas al uso de la tecnología generan una cierta inercia que les impide actualizarse de forma rápida, pudiendo incluso llegar a poner en peligro la competitividad de la empresa". La utilización de las TIC en los procesos estratégicos de la organización requiere de una concientización del valor que estas tienen y de un procedimiento que permita que sean utilizadas de forma adecuada. En este sentido, una empresa puede mejorar sus costos y competir con las TIC de manera muy eficiente, sin tener necesariamente la última tecnología, o por

el contrario, disponer de la más avanzada tecnología y usarla de manera tal que se convierta en un lastre, más que en una ventaja.

La efectividad de la utilización de las TIC en el ámbito empresarial, especialmente en el proceso estratégico, es comprobada por varios estudios entre los que se destaca el de Fernández et al. (2007), quienes comentan el impacto de las TIC en las empresas españolas. Este impacto se refleja en la comunicación con clientes y proveedores, además de resaltar la relevancia que tiene utilizar las TIC adecuadamente, para obtener los resultados esperados por las organizaciones.

La gerencia y los altos ejecutivos deben ser conscientes del impacto de las TIC en la organización, deben ser capaces de reconocer su rendimiento (retorno de valor/costo) y estar preparados para comprender y gestionar los riesgos inherentes a su utilización. Aquellas organizaciones cuyos directivos no comprendan ni se preparen para los nuevos retos que implica la modernidad tecnológica, estarán poniendo en peligro su capacidad de adaptación y, por consiguiente, estarán corriendo un riesgo de extinción muy elevado (Vilar, 2007).

Algunas ventajas y desventajas en las TICs en el área de la organización.

- Una mejor adaptación a un entorno cambiante, permitiendo gestionar relaciones a distancia y presentar un grado de competitividad alto. Es decir, se potencia el carácter dinámico de las empresas, que aun siendo pequeñas, deben incorporar el uso de las TIC.
- La mejora de los procesos internos de fabricación, ya que éstos estarían más automatizados, con mayor flujo de información entre los distintos niveles de empleados.
- La posibilidad de nuevos negocios en red. Al haber más intercomunicaciones hay más posibilidades de diversificación de los negocios tradicionales.
- Orientadas a los objetivos finales de la empresa.
- Integradas (no departamentalizadas).
- Conjuntas (no aisladas del proceso operativo de gestión).

- Estratégicas (no conceptualizadas sólo como un elemento de apoyo a las actividades primarias de la organización).
- Con un cierto nivel de autonomía (pueden proporcionar ideas e iniciativas de negocio y/o funcionamiento).

Con certeza, la utilización de las TIC en las diferentes áreas de las compañías ha propiciado un ahorro de costos y tiempo, ayudándoles a su vez con una mejor gestión de los flujos de información.

Desventajas.

Los beneficios de esta revolución no están distribuidos de manera equitativa; junto con el crecimiento de la red Internet ha surgido un nuevo tipo de pobreza que separa los países en desarrollo de la información, dividiendo los educandos de los analfabetas los ricos de los pobres, los jóvenes de los viejos, los habitantes urbanos de los rurales, diferenciando en todo momento a las mujeres de los varones (Las TIC's sus ventajas y desventajas en las áreas de contabilidad y administración. 2013).

No olvidemos que la implantación de TIC's en una empresa no es un proceso sencillo ni económico, se necesita mucho esfuerzo de todos los componentes de la misma, si no existe un compromiso integral entre todos los funcionarios de la empresa y especialmente en los directivos esta implantación tenderá a fracasar.

La forma de llegar exitosamente a la implantación de TIC's es lograr el equilibrio entre la tecnología, los procesos de negocios y el conocimiento y cultura organizacional, logrando implantar las TIC's en todos los procesos empresariales y sobre todo demostrando a cada persona la utilidad que puede reportarle el uso de las TIC's en su día a día.

TICs para apoyar la estrategia

En este mercado complejo de tecnología, la oferta es dispersa y en ella conviven productos muy distintos en características, calidad y precios. Conviven en el mercado empresas y productos muy

diferentes que en ocasiones confunden a la demanda y acentúan la incertidumbre en la toma de decisiones de compra en la empresa. (Rada, M R 2009).

La elección de aplicaciones TIC's son tan diversas, que la única forma de no perderse en este espectro de ofertas es tener muy clara la estrategia, el core business y la visión empresarial, aquí es donde el apoyo de los directivos encargados de tecnología de la empresa juegan un papel crucial. Los profesionales en tecnología que trabajan en la empresa, en especial el directivo de esta área no solamente debe participar en la elaboración de la planificación estratégica para ayudar al resto de los directivos a escoger el mejor camino para llegar a la visión empresarial planteada, sino que deberá tener a su cargo la elección de las TIC's adecuadas para agilizar y hacer más eficiente el camino que llevará a la empresa a ser más competitiva y llegar al objetivo empresarial lo más rápido posible (Rada, M R 2009).

Para concluir, la influencia de las tecnologías en el ámbito organizacional ha transformado, y seguirá transformando, considerablemente la visión estratégica de la organización. Esto lleva necesariamente a que las organizaciones realicen cambios relevantes, que en muchas ocasiones van a involucrar la misión y visión corporativas.

Referencias bibliográficas

Ansoff, I.H. 1997. La dirección estratégica en la práctica empresarial. México: Pearson.

Direc. estratégica de sistemas y tecn. de la inform. 2012. Disponible en http://cv.uoc.edu/tren/trenacc/web/GAT_EXP.PLANDOCENTE?any_academico=20122&cod_asignatura=M1.301&idioma=CAS&pagina=PD_PREV_SECRE&cache=S

Estrategia y gestión. 2016 Disponible en <http://www.foretica.org/tematicas/estrategia-y-gestion/>

Gómez, C. 1992. El desafío de los nuevos medios de comunicación. México: AMIC.

Fernández, J., López, J., Rodríguez, A. & Sandulli, F. 2007. El impacto del uso efectivo de las TIC sobre la eficiencia técnica de las empresas españolas. *Estudios Gerenciales*, 23(103), 65 – 84.

Guillen T G. (2007) Las TIC en la Estrategia Empresarial. Anetcom,

Johnson, G. & Scholes, K. 2001. Dirección Estratégica: Análisis de la estrategia de las organizaciones. Madrid, España: Prentice Hall.

Las TIC's sus ventajas y desventajas en las áreas de contabilidad y administración. 2013. Disponible en <https://carolromero.wordpress.com/2013/09/04/las-tics-sus-ventajas-y-desventajas-en-las-areas-de-contabilidad-y-administracio/>

Ocamopo Muñoz J. & Blandon Grisales O, Bustamante Escobar J. 2011. Diagnóstico estratégico Disponible en <https://es.scribd.com/doc/56171869/TRABAJO-ESCRITO-DIAGNOSTICO-ESTRATEGICO>

Que es la estrategia. Capítulo 2. Marco teórico. Disponible en catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/ruiz_g_ml/capitulo2.pdf

Rada, M R.2009. Estrategia empresarial basada en tecnologías de información y comunicaciones. Fides Et Ratio 3(3), pp. 27-40. Disponible en: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-081X2009000100004&lng=es&nrm=iso. ISSN 2071-081X.

Valor, J. 2006. Acertar en la tecnología. IESE, Revista de Antiguos alumnos, 100, 100 – 105.

Vilar, J. 2007. El papel de las TIC en la empresa del siglo XXI. Disponible en <http://www.tecnobiz.com/el-papel-de-las-tic-en-las-empresas>