

---

## **ESTRATEGIA EMPRESARIAL BASADA EN TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES**

Por María Renée Rada  
mrrada@accelerate.com

### **Resumen**

El cambio dinámico del entorno empresarial hace que las empresas deban elaborar su planificación estratégica flexible para poder adaptarse e inclusive adelantarse a estos cambios. Actualmente es imposible pensar que una empresa pueda llegar a ser competitiva sin involucrar a las TICs (Tecnologías de Información y Comunicaciones) como parte integral de la planificación estratégica para alcanzar la visión empresarial de forma rápida y eficiente. Para garantizar el éxito en el proceso de gestión empresarial en el proceso de cumplimiento con la planificación estrategia empresarial, debemos alinear tres elementos importantísimos dentro de la empresa, estos son, los procesos empresariales, la tecnología y las personas.

### **Palabras clave :**

*Planificación estratégica, TICs (Tecnologías de Información y Comunicaciones), core business, estrategias, procesos de negocios, objetivos empresariales, control, misión, visión.*

### **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 expectativa y logros esperados.

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.

Las TICs se han convertido hoy en la herramienta imprescindible a utilizar para cualquier empresa que quiera evolucionar, competir e incluso subsistir [1]. 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

### FORMAS DE ELABORAR LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL MISIÓN Y VISIÓN EMPRESARIAL

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.

La experiencia nos ha enseñado que la tecnología de información y comunicaciones ha marcado grandes diferencias competitivas empresariales en el mundo. La innovación tecnológica ha hecho que muchas empresas repunten y se vean al lado de las más grandes. Sin embargo también se conocen casos de fracasos en la incorporación de la tecnología dentro de una empresa.

Actualmente, el entorno cambia muy rápido y las nuevas tecnologías cada vez influyen más en la gestión de las empresas. Todas las organizaciones necesitan tener claro cuál es la razón de ser de su empresa en el mercado (core business).<sup>1</sup> El core business o corazón del negocio, es el conjunto de actividades que realiza una empresa y que la caracterizan, definen y diferencian en el mercado y a dónde quiere llegar, cuándo, cómo y con qué recursos humanos y económicos. De ahí la importancia de definir la estrategia en la

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.

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

### DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

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.

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.

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.

<sup>1</sup> El core business o corazón del negocio, es el conjunto de actividades que realiza una empresa y que la caracterizan, definen y diferencian en el mercado

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 [3].

Para el análisis del entorno se deben considerar las variables económicas, tecnológicas, sociodemográficas, ecológicas, competitivas, políticas, 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 [3].

Para realizar este análisis debemos salir del día a día de nuestra empresa, estudiar el entorno, otros sectores, otros mercados, otros países, otras tecnologías, etc. La visión que debemos desarrollar es una visión holística, es decir tener la capacidad de ver todas las caras del cubo, la capacidad de ver no solo la hoja, sino la rama, el árbol y el boque completo. La idea es anticiparse a los hechos, para tener suficiente tiempo para reaccionar y tomar medidas lo antes posible [1].

Finalmente, 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.

La tecnología juega entonces un papel muy importante, ya que gracias a la información que podemos obtener mediante procesamiento de datos o investigación de los mismos a través de la ventaja de las comunicaciones podremos ser capaces de anticiparnos a los cambios de las variables externas y dirigir nuestra planificación de acuerdo a nuestras expectativas.

Es importante tomar en cuenta que la tecnología es solamente un medio (eficiente y rápido) para llegar a los objetivos empresariales y no es un objetivo empresarial en sí mismo.

### ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Como primer requisito para la elaboración o revisión de la estrategia está el que debe ser un proceso participativo que nace en el compromiso de la dirección. En este proceso deben participar todos los directivos.

Habiendo llegado a la conclusión de que las TICs son esenciales para llegar a nuestra estrategia es importante que entre los directivos que participan en la elaboración de la estrategia empresarial no falte el directivo a cargo de la implementación de TICs en la empresa.

La falta de participación de todo el personal clave de la empresa en la elaboración de la estrategia es uno de los puntos críticos en el éxito o fracaso del cumplimiento de la estrategia.

La elaboración de la estrategia involucra tener claro el concepto del negocio, con este concepto debe prepararse un conjunto de objetivos estratégicos compuestos por metas para alcanzarlos, se debe elaborar los cursos de acción para su cumplimiento y tener clara la distribución de recursos, autorizaciones y tareas que deben lograrse para cada objetivo y meta.

La planeación estratégica guía los planes de operaciones y sobre todo los objetivos funcionales. Es por este motivo que una vez elaborada la estrategia del negocio es imprescindible revisar o estructurar la organización de acuerdo a los requerimientos de eficiencia en el cumplimiento de la estrategia.

Esta estructura organizacional nos presentará varias unidades funcionales que colaborarán directamente con el cumplimiento de los objetivos empresariales listados en la planificación estratégica.

En la estructura organizacional también se tendrán unidades de apoyo que colaborarán con el logro de los objetivos de la planificación estratégica en forma indirecta.

Una vez establecidos los objetivos de las unidades de apoyo y las unidades funcionales, pueden identificarse las tareas a realizarse por cada una de ellas, lo que conformará la planificación llamada a corto plazo que guiará a todas las unidades a lograr sus objetivos individuales que serán los que llevarán adelante el logro y ejecución de la planificación estratégica.

Una vez elaborada la estrategia empresarial y las estrategias funcionales y de apoyo se deben establecer las formas de controlar el logro de los objetivos que conforman estas estrategias. El control es el seguimiento que debemos hacer para garantizar el cumplimiento de los objetivos y corregir las desviaciones posibles que podamos tener en su cumplimiento.

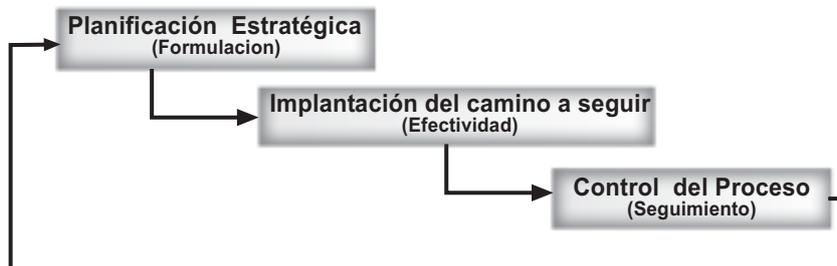


Figura Nº 1 : Fases del proceso de Planificación Estratégica

### INCORPORACIÓN DE TICS EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

En la elaboración de la estrategia empresarial debemos tomar en cuenta la incorporación de la tecnología de información en los objetivos estratégicos que se plantean en la empresa que llevarán a la misma a alcanzar su visión.

Entrando un poco más en detalle pensemos que debemos desarrollar una planificación estratégica integrando los conceptos y posibilidades de las TICs. Para realizar esta integración se consideran 2 enfoques: 1) el apoyo sistemático de las TICs a los procesos de la empresa para mejorarlos de manera continua, haciéndolos más eficientes (procedimiento de alineamiento), o 2) el rediseño radical de los procesos de negocios (procedimiento en paralelo) [2].

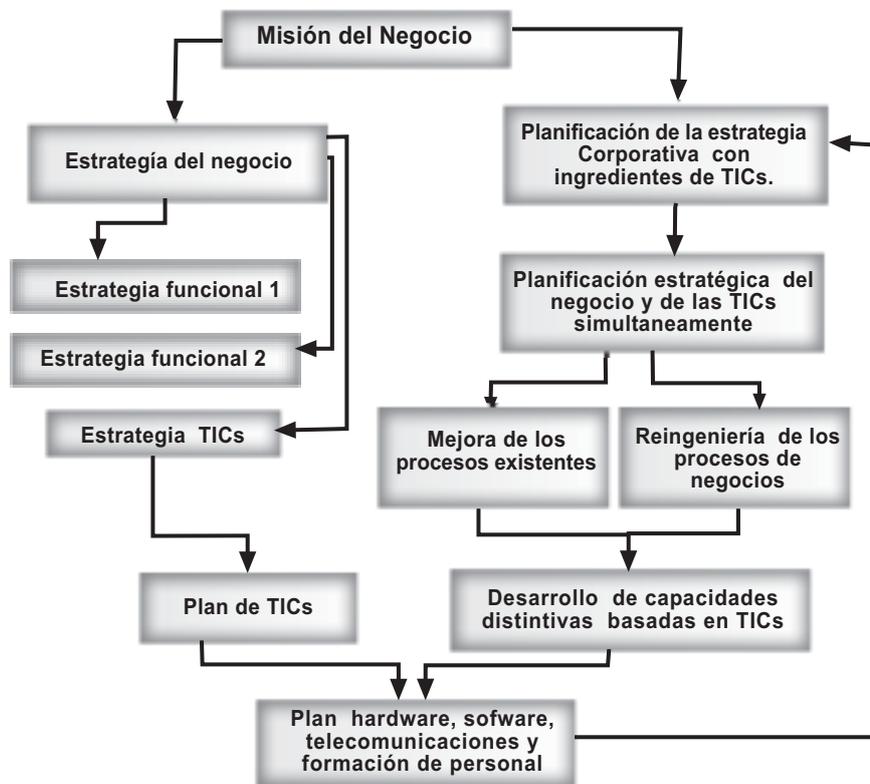
*Una de las razones del fracaso o el logro mediocre de resultados en la implementación de la tecnología en la empresa es simplemente no haber escogido el enfoque correcto...*

Los procedimientos de alineamiento que parten de una estrategia de negocios ya existente o prediseñada, pueden resultar adecuados en muchas ocasiones, por ejemplo cuando se ha diagnosticado que las TICs no son estratégicamente importantes ni que pueden ayudar en un mediano plazo a las funciones que agregan valor inmediato al core business de la empresa.

Su uso es también adecuado como etapa previa en empresas que deseen pasar a procedimientos en paralelo pero que se encuentren aún en las fases iniciales de aprendizaje organizativo, tales como la incorporación plena de las TICs a su infraestructura o la carencia de cultura de planificación formal.

La **figura Nº 2** presenta un esquema de la relación entre un proceso formal de planificación estratégica de la empresa y los dos modelos de planificación de TICs que las describimos como alineamiento y en paralelo con la estrategia de negocio.

La columna de la izquierda representa la jerarquía conceptual que va desde la misión del negocio hasta los planes de hardware, software y formación del personal en temas de TICs. La misión del negocio se concreta en el logro de las estrategias funcionales y donde a la estrategia TICs se la considera simplemente una estrategia funcional más que ayudará a cumplir los objetivos generales de la estrategia de negocio.



**Figura N° 2 :** Relaciones entre la planificación de TICs y la planificación estratégica del negocio.

La columna de la derecha representa conceptos relativos a las TICs relacionados con la estrategia. Esta propuesta se involucra desde la generación de la estrategia del negocio donde se realiza su planificación mediante estrategias ya pensadas con ingredientes de TICs.

Esto nos permite expresar la planificación estratégica de dos formas alternativas aunque no contradictorias: pensando en la mejora de procesos existentes o repensando en la manera radical de cambio en los procesos existentes. En este enfoque la implementación de los planes de hardware, software y formación posibilitan que la organización desarrolle capacidades distintas siendo éstas la retroalimentación de una reformulación de la planificación estratégica e incluso un replanteo de su misión.

Una de las razones del fracaso o el logro mediocre de resultados en la implementación de la tecnología en la empresa es simplemente no haber escogido el enfoque correcto de acuerdo a la visión de la empresa o habiendo escogido el enfoque correcto se colocaron los elementos o ingredientes de TICs en funciones que no aportan sustancialmente en el core business de la empresa.

Si la empresa tiene dificultades en algunos de sus procesos de negocios, implantar una herramienta tecnológica sin cambiar sus procesos o la metodología de trabajo, no le va a solucionar sus problemas.

#### ELEMENTOS CLAVE PARA EL ÉXITO DE LA ESTRATEGIA

Tenemos que estar muy conscientes que dentro de la empresa interactúan tres elementos muy importantes que deben estar alineados para poder llegar exitosamente a cumplir la estrategia empresarial.

Si la empresa tiene dificultades en algunos de sus procesos de negocios, implantar una herramienta tecnológica sin cambiar sus procesos o la metodología de trabajo, no le va a solucionar sus problemas. Simplemente automatizará lo que se está haciendo mal y se lo hará más rápido, lo cual puede llegar a aumentar la insatisfacción y desconfianza por aplicar las TIC's en la empresa.

Las TIC's se deben implantar como un elemento fundamental de la mejora continua y la adaptación al entorno en busca de la mayor productividad de los recursos humanos y no basándose en criterios de novedad o modernidad. No nos olvidemos que la empresa es un sistema social, donde los elementos que interactúan son personas, y pues es tarea de los directores cuidar, respetar y modelar la cultura de las mismas dentro de la empresa. Debemos cuidar de no amedrentar a ese sector de personas e incluso empresarios más resistentes al cambio.

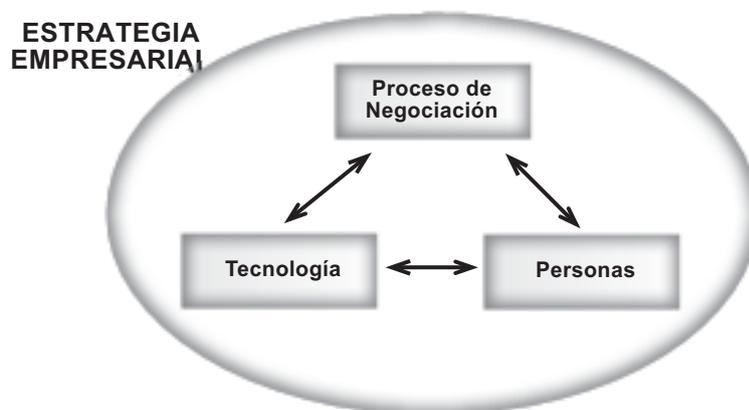


Figura N° 3 : Elementos clave para el éxito de la estrategia

Nuestro objetivo debe ser conseguir que las TIC's se implanten en todos los procesos empresariales, claro está, comenzando por los procesos que aportan más al core business de la empresa y le dan mayor valor agregado al logro de la estrategia empresarial para luego continuar con los procesos de las funciones de apoyo o back office<sup>2</sup>. Que será muy útil para la eficiencia en la gestión empresarial.

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

Como habremos podido concluir, algunas experiencias en la implantación de TIC's no han sido exitosas y a veces la oferta de las soluciones tecnológicas tampoco se la pone fácil a los empresarios. En este mercado tan complejo de venta de ilusiones, ya que al comprar soluciones TIC's, compramos la ilusión de que se adapten exitosamente a nuestra empresa y cumplan con la estrategia de negocio que nos llevará a alcanzar la visión empresarial.

<sup>2</sup> Un back office es la parte de la empresa donde tienen lugar las tareas destinadas a gestionar la propia empresa y con las cuales el cliente no necesita contacto directo.

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.

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.

Entre las aplicaciones más conocidas actualmente se encuentra una amplia gama para poder escoger de acuerdo al área que se desea potenciar en la empresa, algunos ejemplos se listan en la tabla N°1.

**Tabla N°1: Ejemplos de Áreas y Aplicaciones TIC**

<b>AREAS</b>	<b>APLICACIONES TIC</b>
<b>LOGÍSTICA</b>	Sistemas de Localización – Gestión de Almacenes
<b>CLIENTES</b>	Sistemas CRM – Uso de TPV – Comercio Electrónico (B2B,B2C) – E-facturación
<b>PROVEEDORES</b>	Sistemas SCM– Uso EDI – Marketplaces – Aprovechamiento en la Red
<b>ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</b>	E-administración – Certificados Digitales – B2A
<b>PERSONAL</b>	E-learning – Portales del Empleado – Teletrabajo
<b>DELEGACIONES</b>	Red Privada Virtual – Herramientas de Trabajo Colaborativo
<b>GESTIÓN INTERNA</b>	ERP'S - CAD – CAM – CAE – Bases de datos - Redes

## Conclusiones

En conclusión las causas que pueden llevar al fracaso en la incorporación de TIC's en la estrategia empresarial son entre otras las siguientes:

- La incapacidad de acomodarse y ajustar la planificación estratégica empresarial a los cambios de las variables del entorno.
- La falta de participación y compromiso del personal clave de la empresa en la elaboración de la estrategia del negocio.
- La no incorporación del responsable de TIC's de la empresa en la planeación estratégica.
- No escoger el enfoque correcto de implantación de la tecnología en la estrategia empresarial.
- La falta de equilibrio y alineación de los elementos clave empresariales: tecnología, procesos de negocios y personas.

## Bibliografía

- [1] T. Guillén G. Las TIC en la Estrategia Empresarial. Anetcom, 2007.
- [2] R. Andreu, J.E. Ricart, y J. Valor. Estrategia y Sistemas de Información. McGraw-Hill, 1998.
- [3] R.G. Murdick. Sistemas de Información Administrativa. Prentice – Hall, 1988.