

Recepción: 29 de noviembre de 2015

Aceptación: 09 de febrero de 2016

Publicación: 22 de febrero de 2016

ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES Y DE LAS TIC

ANALYSIS OF BUSINESS AND ICT STRATEGIES

MSc. María Slusarczyk Antosz ¹

MSc. Norberto Hernán Morales Merchán ²

1. Ingeniera Civil (Politécnica de Cracovia - Polonia). Máster en Informática Aplicada (Escuela Superior Politécnica de Chimborazo - Ecuador). Máster en Gerencia y Liderazgo Educacional (UTPL - Ecuador). Docente de la Facultad de Administración de Empresas en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba – Ecuador. Aspirante a PhD en la Universidad de La Habana - Cuba. E-mail: marslusarczyk@yahoo.com
2. Graduado en Ingeniería en Marketing de la Escuela Superior de Chimborazo, Riobamba, Ecuador. Magíster en Proyectos. Director de la Unidad de Educación a Distancia de la FADE. Docente de la Facultad de Administración de Empresas en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba – Ecuador. Aspirante a PhD en la Universidad de La Habana - Cuba. E-mail: norberto.2@hotmail.es

RESUMEN

En este trabajo se presenta diferentes definiciones de estrategia empresarial y se analiza diferentes tipos de estrategias empresariales y estrategias de aplicación de las TIC en los negocios. Entre las estrategias examinadas están: estrategias genéricas que propone Porter, estrategias según el grado de agresividad, Matriz de Ansoff y Matriz de McFarlan.

Se concluye que para la definición de la estrategia de las TIC el rol principal desempeñan los Jefes de TIC en la empresa y que toda estrategia bien definida se caracterizara por: saber negociar, conocimiento de las necesidades de recursos, interés en los cambios tecnológicos y ambientales, creación de oportunidades de negocio, y búsqueda de nuevas ideas.

ABSTRACT

In this work different definitions of business strategy are presented and different types of business strategies and strategies for implementation of ICT in business are analyzed.

Among the strategies discussed they are: Porter generic strategies, strategies depending on the degree of aggressiveness, the Ansoff Matrix and McFarlan Matrix.

It is concluded that for the definition of the ICT strategy the key role in the business are played by CIOs and that well-defined strategy is characterized by: know how to negotiate, knowledge of resource requirements, interest in the technological and environmental changes, creation business opportunities and the pursuit of new ideas.

PALABRAS CLAVE

Estrategia empresarial; estrategia de TIC; Jefe de TI; Matriz de Ansoff; Matriz de McFarlan

KEY WORDS

Business strategy; ITC strategy; CIO; Ansoff Matrix; McFarlan Matrix

INTRODUCCIÓN

El término “estrategia”, en referencia a las empresas se empezó utilizar desde los finales de los años 60 del siglo XX. Entre los autores que aportaron a la conceptualización de la estrategia empresarial se puede mencionar a Drucker, Ansoff, Porter, Hamel, Prahalad, Ohmae, Henderson, Mintzberg, Kvint, Rumelt y Freedman.

Así, que después de superar las primeras etapas de planificación, puesta en marcha y consolidación en el mercado, cada empresa desea crecer. La manera más efectiva de lograr este objetivo es desarrollando las estrategias empresariales. Así que, detrás de cada negocio que se ha expandido y/o prosperado hay diversas estrategias.¹ Para este propósito la empresa puede escoger entre varias estrategias desarrolladas por los expertos en el tema, entre las cuales se puede mencionar: estrategias genéricas de Porter, estrategias según grado de agresividad, opciones estratégicas según Ansoff y otros.

Como las Tecnologías de Información y de las Comunicaciones desde más de dos décadas forman parte inseparable de los negocios, también es importante que se desarrollen y apliquen las estrategias de TIC dentro de la empresa.

¹ 4 estrategias para crecer, 29 de abril 2013, <http://www.buenosnegocios.com/notas/359-4-estrategias-crecer>

ESTRATEGIAS DE EMPRESA

CONCEPTUALIZACIÓN

Para poder hablar acerca de las estrategias de las TIC en los negocios, primero definimos que es una estrategia. Esta palabra proveniente de Grecia al inicio se relacionaba con el arte de guerra y significaba un plan de alto nivel para lograr uno o más objetivos en condiciones de incertidumbre.

Autores como: Sun Tzu - general chino del siglo V a.C. y Karl Von Clausewitz – general prusiano que combatió contra Napoleón en el ejército ruso, escribieron mucho acerca de estrategia militar.

Las palabras como: estrategia, liderazgo, disciplina, organización lineal, mando, jerarquía, autoridad, centralización, Staff, etc. usados actualmente en la ciencia de administración tienen sus raíces en la estrategia militar.

Estrategia empresarial describe generalmente cómo se logran los objetivos utilizando recursos que se posee. Como los recursos disponibles son limitados, la estrategia toma más importancia e implica el establecimiento de metas, anticipación de la conducta de los demás (competidores), determinación de las acciones y la movilización de recursos para la ejecución de las acciones.

Las estrategias se formulan también de acuerdo al ambiente interno y externo en los que la empresa compita (Nag, R.; Hambrick, D. C.; Chen, M.-J, 2007).

En el año 1944, John von Neumann y Oskar Morgenstern escribieron el libro titulado "Theory of Games and Economic Behavior". Presentaron allí su teoría de los juegos y con esto iniciaron el uso de estrategia en el mundo de los negocios.

Estrategia empresarial moderna surgió como un campo de estudio y práctica (Kiechel, 2010) en la década de 1960; antes de ese tiempo, las palabras "estrategia" y "competencia" rara vez aparecieron en la literatura de gestión más prominente. (Ghemawat, 2002).

Alfred Chandler escribió en 1962 que: "La estrategia es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, y la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para llevar a cabo estos objetivos." Señaló que la estructura de la empresa debe adaptarse y ajustarse en forma continua a su estrategia.

El austriaco Peter F. Drucker, abordó el tema de estrategia en su obra *Managing for Results*, publicado en 1964. En los años posteriores el autor declaró: "Managing for Results fue el primer libro en dedicarse a lo que ahora se llama 'business strategy'".

Sin embargo en el año 1964 todavía no se usaba el término "estrategia" refiriéndose a la administración, sino al ambiente militar, la razón por la cual el autor no tituló su libro como *Estrategia de negocios*.

El libro ha sido pionero en diferentes temas como: en el análisis de mercados y productos, el abandono en la organización de lo obsoleto y lo improductivo. Además mostró como analizar el ambiente y como posicionar un negocio en él. Todavía es el libro más ampliamente usado sobre el tema de estrategia de negocios (Salazar, 2004).

A Igor Ansoff se considera “el padre de la Administración Estratégica”. Escribió que “cuando un administrador entiende el ambiente y reconoce que el ambiente está en constante cambio, entonces puede tomar las decisiones correctas liderando las organizaciones hacia el futuro”. Es autor de las obras como: *Corporate Strategy* (1965), *Business Strategy* (1969), *Strategic Management* (1984), *The Firm: Meeting The Legacy Challenge* (1986), *The New Corporate Strategy* (1989).

Michael Porter, autoridad en estrategia competitiva y en competitividad internacional, creador del concepto “ventaja competitiva”, en el año 1980 define la estrategia en la siguiente forma: “... amplia fórmula de cómo un negocio va a competir, cuáles deberían ser sus objetivos, y qué políticas serán necesarios para llevar a cabo esos objetivos” y la “... combinación de los goles para lo cual la empresa se esfuerza y los medios (políticas) por los cuales se está tratando de llegar allí” (Kiechel, 2010).

Gary Hamel, “el más influyente pensador sobre estrategia en el mundo occidental” es autor de las obras como: *Competing for the Future* (1994), *Competence-Based Competition* (1994), *Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering* (1998). Opina que “el estratega debe ser un revolucionario, alguien que rompa los esquemas, sólo así se conseguirá reinventar el sector y hacerlo más rentable”. Según él, la estrategia es un proceso y significa descubrimiento e innovación continua.

También expresa que la Planeación Estratégica que produce planes no es lo mismo que estrategia que debe producir estrategias. Lo malo es que “no existe una teoría para crear estrategia”.

Profesor C. K. Prahalad, consultor de la alta administración en empresas como AT & T, Citicorp, Colgate Palmolive, Oracle, Phillips, en los años noventa escribió que, “puesto que los gerentes más antiguos no están muy inclinados al cambio, la gente que está en otros niveles y más cerca de las nuevas tecnologías, de los clientes y de los competidores, podrían ayudar a la formulación de la estrategia de la compañía” (Scheinsohn, 2011).

Kenichi Ohmae es un importante estratega japonés que se guía por un triángulo estratégico: empresa, clientes y competencia (Salazar, 2004).

El modelo de las 3-C de Ohmae

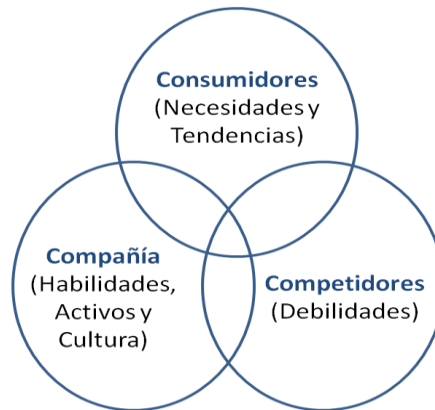


Figura 1. El modelo de las 3-C de Ohmae. **Fuente:** Ohmae (2004)

Este doctor en ingeniería nuclear, asesor de gobiernos y defensor de la globalización recomienda usar las tormentas de ideas y las encuestas de opinión para descubrir aspectos en los cuales la empresa está en desventaja frente a sus competidores. Él dijo que, “una estrategia de negocios exitosa no viene de un análisis riguroso, sino de un proceso de pensamiento que es básicamente creativo e intuitivo más bien que racional” (Ohmae, 2004).

En 1981 Bruce Henderson escribió que: "La estrategia depende de la capacidad de prever las consecuencias futuras de las iniciativas actuales."

Escribió que los requisitos básicos para el desarrollo de estrategias incluyen, entre otros factores:

- 1) un buen conocimiento sobre el medio ambiente, el mercado y los competidores;
- 2) la capacidad para examinar este conocimiento como un sistema dinámico interactivo; y
- 3) la imaginación y la lógica para elegir entre alternativas específicas.

Henry Mintzberg² en el año 1998 define estrategia como "un patrón en una corriente de decisiones". Para contrastar con una vista de la estrategia como la planificación y describe cinco definiciones de la estrategia:

- **La estrategia como plan** - un curso dirigido de acción para lograr un conjunto de objetivos previsto; similar al concepto de planificación estratégica;
- **La estrategia como patrón** - un cuadro persistente de comportamiento del pasado, con una estrategia realizada con el tiempo, y no planificada. Cuando el patrón realizado era diferente del intentado, se refería a la estrategia como emergente;

²<http://faculty.fuqua.duke.edu/~charlesw/LongStrat2010/papers/class%2010/Patterns%20of%20Strategy%20Formulation.pdf>

- **La estrategia como posición** - la localización de marcas, productos o empresas dentro del mercado, con base en el marco conceptual de los consumidores u otras partes interesadas; una estrategia determinada principalmente por factores externos a la empresa;
- **Estrategia como estratagema** - una maniobra específica destinada a burlar a un competidor; y
- **La estrategia como perspectiva** - estrategia de ejecución, basada en la "teoría de la empresa" o extensión natural de la mentalidad o perspectiva ideológica de la organización.

Dr. Vladimir Kvint (2009) define la estrategia como "un sistema de búsqueda, la formulación y el desarrollo de una doctrina que asegurará el éxito a largo plazo si se siguen fielmente", mientras que Max McKeown (2011) sostiene que "la estrategia se trata de la configuración del futuro", y es el ser humano que trata de llegar a "fines deseables con los medios disponibles".

Profesor Richard P. Rumelt en 2011 describió la estrategia como un tipo de resolución de problemas. Escribió que una buena estrategia tiene una estructura subyacente que llamó un kernel, el cual tiene tres partes: un diagnóstico que explica la naturaleza del desafío; una política de orientación para hacer frente a este desafío; y diseño de acciones coordinadas para llevar a cabo la política de guía.

Según Freedman (2013) la palabra "estrategia" significa "una manera integral para tratar de perseguir fines políticos, incluyendo la amenaza o al uso real de la fuerza, en una dialéctica de voluntades" en un conflicto militar, en la que ambos adversarios interactúan.

Estrategia de negocios generalmente implica dos grandes procesos: la formulación e implementación de las metas e iniciativas tomadas (Mintzberg; Quinn, 1996).

Formulación involucra el análisis del entorno o situación, realización de diagnóstico, y desarrollo de políticas que van a guiar. Incluye actividades tales como la planificación estratégica y el pensamiento estratégico.

La implementación se refiere a los planes de acción adoptados por alta gerencia para alcanzar los objetivos establecidos. Involucra la toma de decisiones en todas las áreas de actividad del negocio, respeto como los recursos (personas, procesos y tecnología) se manejarán y utilizarán para alcanzar los objetivos propuestos.

Una empresa puede adoptar diferentes tipos de estrategia según su condición particular. A continuación se analiza las estrategias genéricas de Porter, estrategias según el grado de agresividad, opciones estratégicas según Ansoff y estrategias de negocios para PYMES.

ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER

Las tres estrategias genéricas que propone Porter (2009) tratan de enseñar como las empresas pueden competir por los clientes. Estas tres estrategias son:

Estrategia de liderazgo en costos: el objetivo es tener los precios más bajos, lo cual se puede lograr a través de: eficiencia de producción, distribución, economías de escala, tecnología superior, acceso preferencial a materias primas, curva de la experiencia, etc. Estrictos controles gerenciales y de costos. Los productos deben ser fáciles de fabricar y distribuir. Ejemplos: McDonald, Wal-Mart.

Estrategia de diferenciación: busca ventajas a través de unicidad del producto para justificar el precio superior. Requiere capacidades organizacionales en marketing. Importancia de creatividad, investigación y desarrollo. Diferenciación se puede basar en marca, calidad, diseño de producto, características, atención al cliente, rapidez de entrega o servicios adicionales. (Bermúdez, 2012)

La estrategia de diferenciación sólo se debe seguir tras un atento estudio de las necesidades y preferencias de los compradores³. Ejemplos: Samsung, Apple.

Estrategia de enfoque: producto o servicio puede dirigirse hacia un específico región geográfica o hacia un sector o segmento de población, para servirlos mejor que nadie más. Es una buena estrategia en el caso cuando el mercado tiene preferencias o necesidades distintivas y competencia no se especializa en el mismo segmento de mercado. Esta estrategia busca oportunidades para reducir los costos, pero sin sacrificar la diferenciación. Ejemplos: Ferrari, Rolls Royce.

| | | Ventajas Estratégicas | |
|------------------------|-------------------|--|--------------------------|
| | | Singularidad percibida por el consumidor | Posición de bajos costos |
| Estrategia Objetivo | Toda la industria | Diferenciación | Liderazgo en costos |
| | Solo un segmento | Enfoque (segmentación o especialización) | |

Figura 2. Estrategias genéricas de Porter. Fuente: M. Porter. "Estrategia Competitiva", 1980

ESTRATEGIAS SEGÚN GRADO DE AGRESIVIDAD

Las estrategias de negocios se puede categorizar de diferentes maneras, por ejemplo según el grado de agresividad y en este contexto, una estrategia podemos clasificar como: prospector, defensor, analista, y reactor.

³ Las tres estrategias genéricas (factores internos). (2004). <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2c.htm>

Estrategia de prospector: constantemente busca nuevas oportunidades, enfatiza las innovaciones, invierte fuertemente en I+D, busca flexibilidad en la tecnología, unidades de negocio estratégicas y con mucha autonomía, falta de controles y eficiencia operativa.

Estrategia de defensor: mantiene bajos los precios, igualmente bajos los costes de publicidad, gama limitada de productos, evita cambios.

Estrategia de analista: está entre el defensor y el prospector, mayoría de las compañías son analistas, minimiza riesgos, maximiza oportunidades, antes de desarrollar nuevos productos, realizan mejoras incrementales en los productos existentes.

Estrategia de reactor: menos efectiva de las cuatro estrategias, no tiene dirección ni orientación.

OPCIONES ESTRATEGICAS SEGÚN ANSOFF

La matriz de Ansoff, es un modelo, una herramienta creada por Igor Ansoff y publicada por primera vez en su artículo “Estrategias para la Diversificación” en la Harvard Business Review (1957).

Sirve para graficar, evaluar las opciones de una empresa en términos de productos y mercados con el objetivo de incrementar sus ventas y obtener el mejor retorno de la inversión potencial (Álvarez, 2009). Esta matriz describe y presenta cuatro de las posibles combinaciones producto/mercado, tanto existentes como futuros en que la empresa puede basar su desarrollo. (Vallès, 2015). Existen cuatro estrategias:



Figura 3. La matriz de Ansoff. **Fuente:** Ansoff, “Estrategias para la Diversificación”

Las primeras dos estrategias representan menores riesgos para la empresa, ya que se encuentran en los mercados que la compañía conoce, por lo que normalmente son elegidos primero.

Estrategia de penetración de mercados: La estrategia de penetración de mercado debe realizarse cuando la empresa tiene una participación baja o cuando el mercado está en franco crecimiento. Una empresa, con un producto existente, pretende ganar participación en un mercado también existente. Esto significa vender más productos a los clientes actuales, captar clientes de la competencia o captar de no consumidores actuales. Para

lograr este objetivo se puede realizar las siguientes acciones: los descuentos por volumen, aumento de publicidad, utilización de tarjetas de fidelidad, etc.

Estrategia de desarrollo de productos: implica desarrollar un producto nuevo, nueva marca para el mercado existente o desarrollar nuevos modelos o tamaños. Esta estrategia es más útil en sectores tecnológicos y para empresas que tienen una gran capacidad de investigación y desarrollo.

Estrategia de desarrollo de mercados: esta opción se utiliza cuando la empresa ya tiene una participación importante en su mercado original y ha desarrollado suficientes productos, pero todavía desea expandirse. Consiste en vender un producto o servicio existente en nuevos mercados, por ejemplo, a través de la exportación, investigación y cambio del segmento o en búsqueda de nuevos usos para sus productos.

Estrategia de diversificación: la diversificación disminuye el riesgo global de la compañía, pues esta, al no poner todas sus esperanzas en un único negocio, reduce sus riesgos. Esta estrategia consiste en adquirir otra empresa o se desarrollar nuevos productos, servicios o marca. Normalmente, las empresas se diversifican cuando tienen fondos excedentes y carecen de alternativas de inversión en productos y mercados relacionados o cuando tienen malas perspectivas sobre el futuro del sector donde actualmente operan (Álvarez, 2009).

ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS PARA PYMES

Para una pequeña o mediana empresa – PYME, Rick Suttle propone (Suttle, 2015) cuatro estrategias:

Estrategia de crecimiento: se la puede lograr introduciendo nuevos productos o añadiendo nuevas características para los productos existentes, como también buscando nuevos mercados para sus productos.

Diferenciación del producto: Las pequeñas empresas puedan utilizar la estrategia de diferenciación de los productos cuando tienen una ventaja competitiva a través de la calidad o servicio superior.

Precio diferenciado: consiste en cobrar precios altos durante la fase de introducción del producto. PYME utilizará la estrategia de precios diferenciados para recuperar en forma rápida los costos de producción y los gastos de publicidad. Es importante la introducción de nuevas tecnologías.

Estrategia de adquisición: esta estrategia supone la compra de otra empresa, o de una o más líneas de productos de dicha empresa.

ESTRATEGIAS DE TIC

IMPORTANCIA DE LAS TIC PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL

En los últimos años, la globalización de los mercados está siendo una tendencia creciente en el mundo empresarial. Esto trajo consigo gran incremento de la competitividad e incertidumbre. En este escenario las TIC cumplen un rol decisivo en la sobrevivencia y crecimiento de las empresas (Tello, 2010).

Las empresas deben adaptarse en forma continua a los cambios y necesidades del mercado. Deben planificar su crecimiento y desarrollar las estrategias tanto empresariales, como para administrar las TIC y alinearlas con los objetivos del negocio.

Las **Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC)** son cada vez más usadas para el apoyo y automatización de todas las actividades de las empresas.⁴

Actualmente las TIC son la fuente principal de información para la empresa y la información es un recurso estratégico muy importante que sustenta las funciones claves y los procesos de toma de decisiones. Para la toma de decisiones de calidad es indispensable que el negocio cuenta con los datos necesarios, como también con adecuado tratamiento y análisis de estos datos. La manera como la información se gestiona, incluyendo la tecnología utilizada para apoyarlo, es, por tanto, fundamental para las prácticas comerciales.

Actualmente las TIC son la fuente principal de información para la empresa y la información es un recurso estratégico muy importante que sustenta las funciones claves y los procesos de toma de decisiones. Para la toma de decisiones de calidad es indispensable que el negocio cuenta con los datos necesarios, como también con adecuado tratamiento y análisis de estos datos. La manera como la información se gestiona, incluyendo la tecnología utilizada para apoyarlo, es, por tanto, fundamental para las prácticas comerciales.

Aplicación de las nuevas tecnologías en la empresa ha mejorado sus operaciones, ha permitido llegar a mayor número de clientes, conocer mejor a los clientes y brindarles un servicio de calidad. Además fue causa principal para abrir nuevos mercados y optimizar sus recursos.

Las plataformas digitales han aumentado las oportunidades de ventas y contactos empresariales.

Estos y otros beneficios de aplicación de las TIC han aumentado la eficiencia de las empresas por lo cual los negocios de todo tamaño, desde multinacionales hasta PYMES las están utilizando.

⁴ [Importancia de las TIC para la gestión empresarial, 27 de agosto de 2013, http://www.aniel.es/importancia-de-las-tic-para-la-gestion-empresarial/](http://www.aniel.es/importancia-de-las-tic-para-la-gestion-empresarial/)

CONCEOTUALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE TIC

Existen tres concepciones referentes a la estrategia de TIC (Chen *et al.*, 2010):

- Como una visión compartida del rol de TIC dentro de la organización respecto del uso, la gestión y de las inversiones en estas herramientas.
- Estrategia del uso de las TIC para apoyar a la estrategia de negocio; y
- Estrategia como el plan maestro de la función de los sistemas informáticos. Las estrategias de las TIC deberían ser documentadas, como un plan para máximo 5 años y revisado cada año debido a rápidos avances tecnológicos. Parte de la determinación del estado actual y futuro de los sistemas.

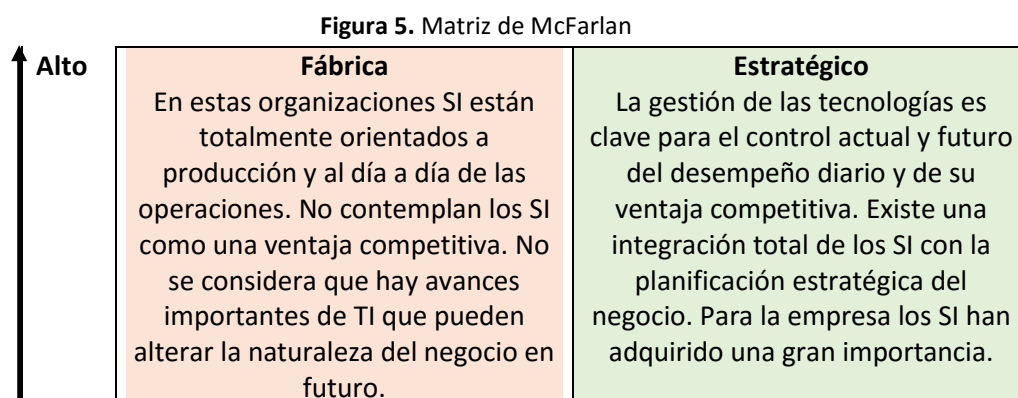
La estrategia de las TIC debería ser definida y posicionada en la empresa igualmente que otras estrategias parciales y funcionales.

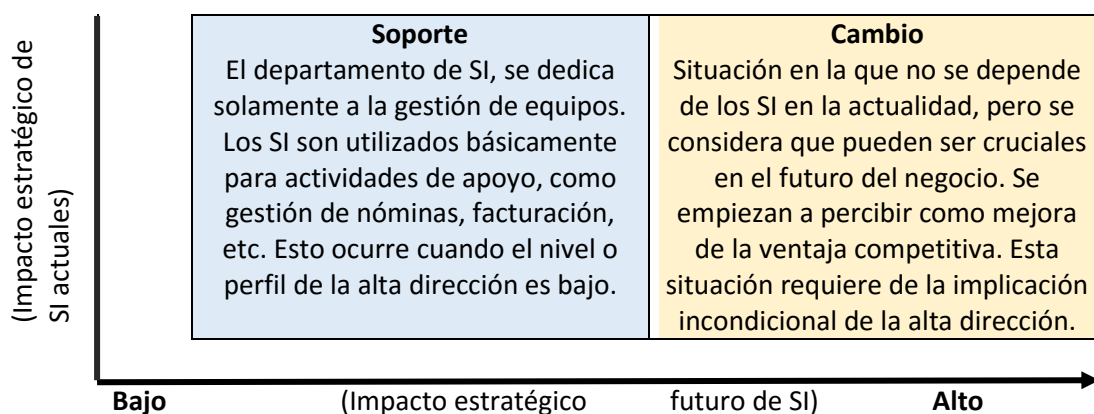


Figura 4. Estrategia corporativa y de TIC. Fuente: Winkler, 2014

LAS ORGANIZACIONES Y LOS SISTEMAS DE INFORMACION (SI). MATRIZ DE MCFARLAN

En el año 1983 McFarlan, clasificó las organizaciones en función de la situación de estas, respecto al nivel de implantación y desarrollo de sus SI. Creo un matriz cuadrada 2x2, donde identificó cuatro cuadrantes, que corresponden a cuatro tipos de empresas: SOPORTE, FÁBRICA, ESTRATEGICO Y CAMBIO ([jfsanch, 2009](#)).





Convencidos de la función estratégica de los SI, se debe tomar iniciativas para situar a las empresas en el Cuadrante Estratégico.

EL ROL DEL JEFE DE TIC (CIO) EN LA EMPRESA

Dentro de lo que es la estrategia de las TIC en la empresa un rol predominante corresponde al Jefe de TIC (CIO). Él es muy importante en cualquier negocio que utiliza la tecnología, es una persona responsable de los sistemas informáticos que apoyan los objetivos de la empresa.

Tecnología de la información y sus sistemas han llegado a ser tan importante que el CIO ha llegado a ser visto en muchas organizaciones como el factor clave en la formulación de los objetivos estratégicos de la organización. En esencia, se requiere que un CIO en la organización moderna posea habilidades de negocios y la capacidad de relacionarse con la organización en su conjunto, en lugar de ser solamente un experto en tecnología con experiencia empresarial funcional limitado.

Para que las TIC formen parte de las estrategias de la empresa, CIO debería ser un miembro de la junta directiva de la organización. Desde su posición CIO trata de anticipar las tendencias en el mercado con respecto a la tecnología, ya que se trata de garantizar que el negocio aproveche estas tendencias a través de un asesoramiento experto y desarrollar planificación estratégica de TI adecuada para que éstas estén alineadas con la estrategia corporativa de la organización. La estrategia de TIC cubre las adquisiciones y las normas externas e internas establecidas por la organización. Del mismo modo, el CIO debe redactar la política de las TIC, que ha de detallar cómo se utiliza y aplica las TIC.

En general, el CIO debe reportar al director ejecutivo, director de operaciones o director financiero.

Se necesitan los directores de TI para reducir la brecha entre las funciones llevadas a cabo por los profesionales de TI y otros profesionales en las empresas con el fin de establecer relaciones eficaces y de trabajo.

El director de sistemas de información de una organización es responsable de una serie de funciones y debe tomar decisiones ejecutivas relativas a cosas tales como: compra de equipos informáticos de los proveedores o la creación de nuevos sistemas, provisión de financiación, la contratación y formación de profesionales, la planificación, la presupuestación, la dotación de recursos, la planificación para posibles desastres, reducción de los gastos, establecimiento de controles además de ser un excelente profesional en el área de informática debe poseer fuertes habilidades organizativas.

Además, el CIO tiene gran número de responsabilidades como: la planificación de las TIC incluyendo políticas y desarrollo de la práctica, aumento de los beneficios a través de la apropiada utilización de los marcos (frameworks) de las TIC y el desarrollo de la política y la estrategia del departamento.

Actualmente se pide a CIO que sea líder empresarial y para esto el necesita herramientas de vanguardia, consejos confiables e información oportuna (CIO Skills, s.f.). Debe tener el dominio de la estrategia de e-negocio, entender cómo crear o reformar modelos de negocios utilizando tecnología conocida también como innovación tecnológica. Como organizaciones ágiles requieren una infraestructura ágil, el nuevo CIO debe dominar la infraestructura "on demand".

También debe poseer "soft skills", esto es atributos personales que le permiten interactuar en forma efectiva y armoniosa con otras personas.



Figura 6. El CIO en la empresa. **Fuente:** The Global CIO Study 2009 IBM

Roses (2012) añade a tareas del CIO mencionadas anteriormente, otras como: centrarse en las principales competencias, fomentar la integración empresarial y tecnológica, respaldar la innovación, ampliar la influencia del CIO, facilitar el trabajo en equipo, llegar a clientes de nuevas maneras, mejorar la integración y transparencia, simplificar para economizar,

mantener la reducción de costes como una prioridad clave, centralizar la infraestructura, conocer el negocio, implicarse con otros jefes en proyectos no relacionados con TIC, cultivar el talento en tecnología, mejorar los datos.

La creación e implantación de modelos de desarrollo empresarial que permitan la alineación de los objetivos de negocio y de las estrategias TI es la prioridad actual de los CIO (Tello, 2013).

CONCLUSIONES

Se puede concluir que actualmente se usa estrategias en diferentes áreas de actividad humana: vida diaria, personal, deportes, campañas políticas, etc. Estrategias nacen de la necesidad y del conflicto de intereses, se desarrollan en un panorama constantemente cambiante e impredecible donde las situaciones surgen involuntariamente de sus participantes.

En la definición de la estrategia de una empresa deben participar las personas de todos los niveles de la organización y los profesionales cercanos a las Nuevas Tecnologías.

Una estrategia bien definida se caracterizara por: saber negociar, conocer las necesidades de recursos, interesarse en los cambios tecnológicos y ambientales, crear oportunidades de negocio, buscar nuevas ideas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, Adrian. (2009). *La matriz de producto/mercado de Ansoff, un clásico del análisis estratégico*. <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/678819/La-matriz-de-producto-mercado-de-Ansoff-un-clasico-del-analisis-estrategico.html>
- Bermúdez, Pedro. (2012). *Estrategias Genéricas*. <http://es.slideshare.net/pbermudez10/estrategias-genricas>
- Chandler, Alfred. *Strategy and Structure: Chapters in the history of industrial enterprise*, Doubleday, New York, 1962.
- Chen, et al. (2010). Information systems strategy: reconceptualization, measurement, and implications. *MIS Quarterly*
- Drucker, Peter F. (1964). *Managing for results: economic tasks and risk-taking decisions*, New York: Routledge, ISBN-13: 978-0750643917
- Exploiting Information Technology Capabilities for Competitive Success. *European Management Journal*, 11(2), *Business Quarterly*, 55(3).
- Freedman, Lawrence (2013). *Strategy*. Oxford University Press. ISBN 978-0-19-932515-3.
- Ghemawat, Pankaj. (Spring 2002). Competition and Business Strategy in Historical Perspective. *Business History Review (Harvard Business Review)*.
- [Importancia de las TIC para la gestión empresarial, 27 de agosto de 2013, http://www.aniel.es/importancia-de-las-tic-para-la-gestion-empresarial/](http://www.aniel.es/importancia-de-las-tic-para-la-gestion-empresarial/)
- [jfsanch](https://jfsanch.wordpress.com/2009/03/19/las-organizaciones-y-los-sistemas-de-informacion-si-el-grid-de-mcfarlan/). (2009). Las organizaciones y los Sistemas de Información (SI). El Grid de McFarlan. <https://jfsanch.wordpress.com/2009/03/19/las-organizaciones-y-los-sistemas-de-informacion-si-el-grid-de-mcfarlan/>.
- Kiechel, Walter. (2010). *The Lords of Strategy*. Harvard Business Press. ISBN 978-1-59139-782-3.
- Kvint, Vladimir (2009). *The Global Emerging Market: Strategic Management and Economics*. Routledge.
- Las tres estrategias genéricas (factores internos), 2004, <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2c.htm>
- Luftman, J. (2000). Assessing Business-IT alignment maturity. *Communications of AIS*, 4.
- Mintzberg, H. Ahlstrand, B. and Lampel, J. *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, The Free Press, New York, 1998.
- Mintzberg, Henry and, Quinn, James Brian (1996). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. Prentice Hall. ISBN 978-0-132-340304.

- Nag, R.; Hambrick, D. C.; Chen, M.-J (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field (PDF). *Strategic Management Journal* **28** (9): 935–955. [doi:10.1002/smj.615](https://doi.org/10.1002/smj.615). Consultado el 25 de octubre de 2015.
- Ohmae, Kenichi. (2004). *La mente del estratega* (2ª ed.), España: MCGRAW-HILL, ISBN 9788448142315.
<http://faculty.fuqua.duke.edu/~charlesw/LongStrat2010/papers/class%2010/Patterns%20of%20Strategy%20Formulation.pdf>
- Porter, Michael. (2009). *Estrategia Competitiva*. Ediciones Pirámide.
- Roses [Lluís M. \(2012\)](#). *La importancia de alinear las TICs con la estrategia de la empresa*.
<http://es.slideshare.net/lluisroses/la-importancia-de-alinear-las-tics-con-la-estrategia-de-la-empresa>
- Rumelt, Richard P. (2011). *Good Strategy/Bad Strategy*. Crown Business. ISBN 978-0-307-88623-1
- Salazar, Roberto. (2014). *Principales autores de estrategia empresarial*.
<http://www.gestiopolis.com/principales-autores-estrategia-empresarial/>
- Scheinsohn, Daniel. (2011). *El Poder y la acción a través de la comunicación estratégica*. Buenos Aires; Ediciones Granica
- Suttle, Rick, (2015). *Diferentes tipos de estrategias de negocios*, en *La Voz de Houston*
<http://pyme.lavoztx.com/diferentes-tipos-de-estrategias-de-negocios-4726.html>,
- Tello, Marcelo. (2010). *TI-Negocio: Todos a una*.
<https://marcelotello.wordpress.com/category/alineamiento-tic/>
- Vallès, Alex. (2015), *A crecer... con la matriz de Ansoff*,
<http://www.myadriapolis.net/2015/09/a-crecer-con-la-matriz-de-ansoff.html>
- Winkler, T. (2014). *Information Management and IT Strategy*. La Habana.