

TEMA 2.- Continuidad del negocio: Tecnología, Sistemas de Información y Planificación Estratégica

- 2.1.-ANÁLISIS ESTRATÉGICO: IMPACTO INTERNO DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN.
- 2.2.-ANÁLISIS ESTRATÉGICO: IMPACTO EXTERNO DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN.
- 2.3.-IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS TRAS EL ANÁLISIS.
- 2.4.-PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN.

Tecnología de la Información en la Empresa
3º Grado de Ingeniería Informática
Escuela Universitaria Politécnica de Teruel

6º Sesión 08/02/2024

Temario

- ▶ 2.1.-ANÁLISIS ESTRATÉGICO: IMPACTO INTERNO DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION.
- ▶ 2.2.-ANÁLISIS ESTRATÉGICO: IMPACTO EXTERNO DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION

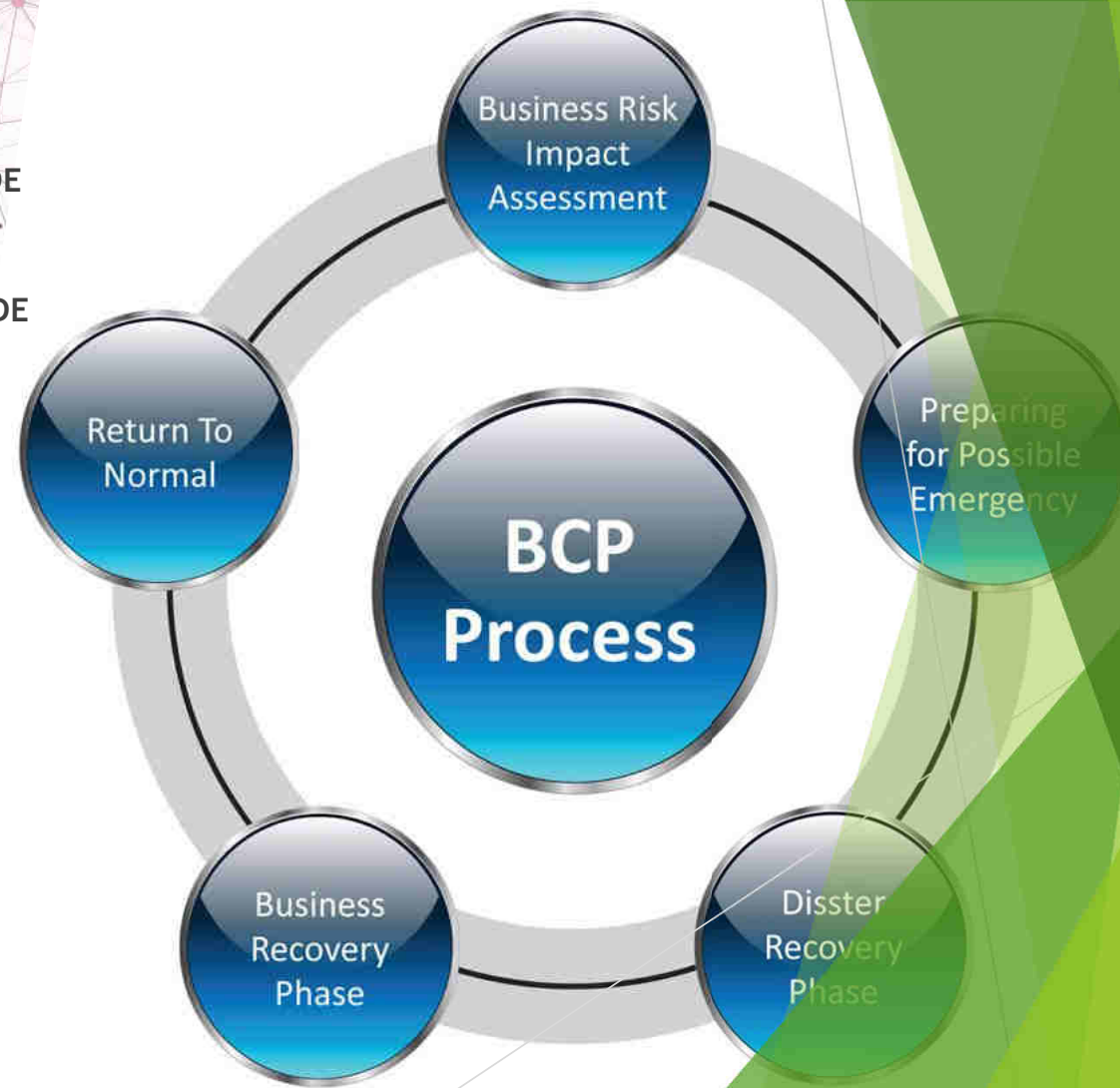
Bibliografía principal:

Arjonilla, S.J., Medina, J.A. (2011): La gestión de los sistemas de información en la empresa. Teoría y casos prácticos. Pirámide. Madrid.

Joyanes, L. (2015): Sistemas de Información en la Empresa. Marcombo. Barcelona.

Bibliografía complementaria:

Webs citadas.



2.1.-ANÁLISIS ESTRATÉGICO: IMPACTO INTERNO DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

2.1.1.-Introducción.

2.1.2.-Análisis de recursos y capacidades de la empresa.

2.1.3.-La cadena de valor

2.1.4.-La reingeniería de procesos (BPR).

2.1.5.-Sistemas de información y productos.



XX XIUH CONSULTING



2.1.-ANÁLISIS ESTRATÉGICO: IMPACTO INTERNO DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

2.1.1.-Introducción.

2.1.2.-Análisis de recursos y capacidades de la empresa.

2.1.3.-La cadena de valor

2.1.4.-La reingeniería de procesos (BPR).

2.1.5.-Sistemas de información y productos.



FASES DE UN PROCESO DE BRP SEGÚN JAMMER Y CHAMPY

DEFINICIÓN DEL
PROYECTO



01

02



COMPRESIÓN
DEL PROCESO
ACTUAL



INNOVACIÓN
DEL PROCESO



03

04



IMPLEMENTACIÓN
DEL NUEVO
PROCESO

Puntos claves a tener en cuenta:

- Los procesos analizados deben alinearse con las estrategias y objetivos de negocio.
- Hay que tener en cuenta a los clientes y proveedores durante el análisis.
- Formular objetivos de negocio claros para cada proceso.
- Realizar una definición básica de las características del nuevo proceso.
- Analizar y valorar los procesos actuales para determinar si es necesario redefinirlos o no.
- Valorar alternativas de diseño teniendo en cuenta las estructuras organizativas y los sistemas de información necesarios.
- Planificar e implementar la transición de la organización a los nuevos procesos.



2.1.-ANÁLISIS ESTRATÉGICO: IMPACTO INTERNO DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

2.1.1.-Introducción.



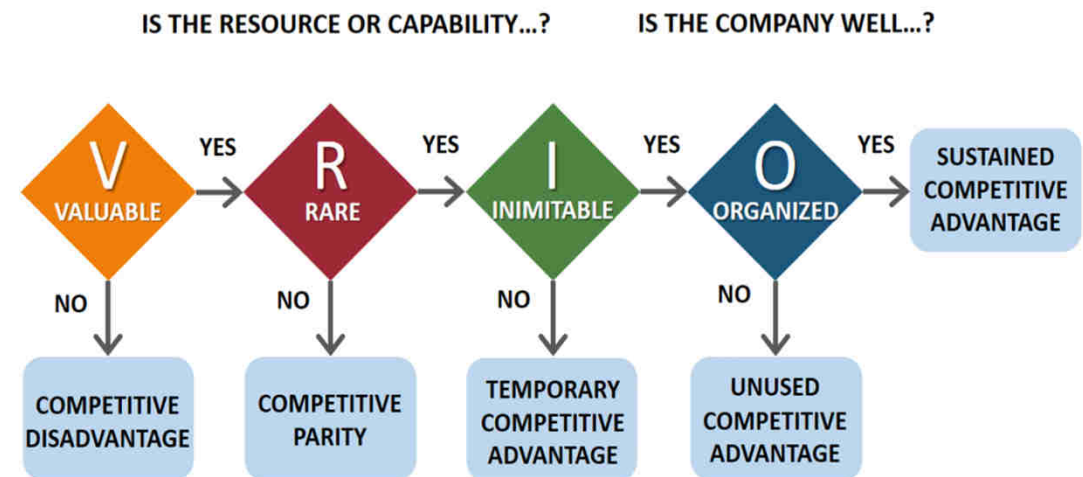
- ❖ Una vez introducida la importancia de la tecnología y la estrategia en la industria....
 - ❑ Continuamos con el desarrollo de la planificación estratégica considerando sistemas de información y tecnologías de la información.
- ❖ Se distingue una serie de aspectos a considerar en el análisis estratégico (interno y externo).
- ❖ De ellos se podrá deducir la existencia de:
 - ❑ Fortalezas / Debilidades.
 - ❑ Amenazas / Oportunidades.

Análisis interno	<ul style="list-style-type: none">-Recursos y capacidades.-Cadena de valor.-Procesos.-Productos.
Análisis externo	<ul style="list-style-type: none">-Estructura de los sectores.-Matriz BCG y ciclo de vida.-Proceso de compra.

2.1.-ANÁLISIS ESTRATÉGICO: IMPACTO INTERNO DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

2.1.2.- Análisis de recursos de la empresa.

- ❖ Condiciones para que un recurso de empresa genere ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (**VRIO**)
- ❑ **Valor:** proporcionan ventajas competitivas aprovechando oportunidades o neutralizando amenazas.
- ❑ **Rareza:** escasos, no poseídos por otros.
- ❑ **Inimitabilidad:** difíciles de imitar en cierto periodo de tiempo.
 - ❑ Su imitación genera desventaja en coste.
- ❑ **No sustituibilidad** (“inmersos en la **O**rganización”), difíciles de sustituir, provocan sinergias.



2.1.-ANÁLISIS ESTRATÉGICO: IMPACTO INTERNO DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

2.1.2.- Análisis de recursos de la empresa.



❖ Atributos de las tecnologías de la información clásicamente contemplados como fuentes de ventajas competitivas (Arjonilla y Medina, 2010):

☐ Costes de cambio de cliente.

➤ Pero no son tan valiosos → disuaden a clientes (no quieren verse “cautivos”).

☐ Requerimientos de capital para invertir.

➤ Son valiosos, pero no raros → existen empresas con capacidad financiera y tecnología no tan cuantiosa.

☐ Propiedad de la tecnología.

➤ No tan inimitable, difícil de proteger.

☐ Habilidades técnicas en el uso de TI.

➤ No inimitables, algunas fáciles de adquirir.

☐ Habilidades en la gestión de las TI.

➤ Sí que parecen fuentes de ventaja competitiva

○ Particularidad dentro de la empresa, complejidad social del soporte humano, elevado nº de factores técnicos y estratégicos → **R, I, O.**

○ Si además son valiosos → **V.**

○ **Consideración como fuente de ventaja competitiva.**

2.1.-ANÁLISIS ESTRATÉGICO: IMPACTO INTERNO DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

2.1.2.- Análisis de recursos de la empresa. Ejercicio

ANALISIS INTERNO → ¿ Cuáles son nuestras ventajas competitivas?

Identificación de los elementos



Valor

En este ámbito el concepto de Valor de un recurso viene dado por su capacidad para aprovechar una oportunidad de mercado o minimizar una amenaza.



Raro

Recurso de acceso reducido, que no está al alcance de todos o que es limitado. Representa un alto valor para nuestra organización, aunque puede ser un recurso difícil de conseguir.

Vamos a dar valor a los recursos que no se pueden imitar ...

Imitable

- La imitación puede aparecer de dos maneras, como copia directa o como producto o servicio sustitutivo.
- El costo de la imitación puede llegar a ser muy alto por varias razones. Las más importantes son:
 - Cuestiones sociales.
 - Cuestiones históricas.
 - Cuestiones experienciales.

• Organización

Estar preparada estructuralmente para explotar los recursos que hemos encontrado.

Se deben organizar todos sus sistemas de gestión para alcanzar el pleno potencial, capturando y generando valor para el cliente. **El resultado será una ventaja competitiva perdurable.**

Identificar
recursos

Evaluar la
organización

Cuidarlos



2.1.-ANÁLISIS ESTRATÉGICO: IMPACTO INTERNO DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

2.1.2.- Análisis de recursos de la empresa. Ejercicio



Clasificación de los recursos por categorías VRIO

Recurso			Organización alineada con recursos	
Valioso	Raro	Difícil de imitar		
✗				Desventaja Competitiva
✓	✗			Igualdad Competitiva
✓	✓	✗		Ventaja Competitiva Temporal
✓	✓	✓	✗	Ventaja Competitiva por Explotar
✓	✓	✓	✓	Ventaja Competitiva Sostenible



Encuadre del Análisis VRIO en la Planificación estratégica de la empresa



2.1.-ANÁLISIS ESTRATÉGICO: IMPACTO INTERNO DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

2.1.2.- Análisis de recursos de la empresa. Ejercicio

Completar las tablas de los recursos y clasificación de los recursos por categorías VRIO . Comentarios

ANALISIS VRIO

Seleccionar una empresa y analizar los recursos, realizando el ANALISIS VRIO , con la metodología expuesta . Hacer el trabajo por equipos



RECURSOS	TIPO DE VENTAJA	V	R	I	O	Comentarios
Tangibles						
Inmuebles - Edificios						
Equipos , Maquinaria						
Tecnología						
Vehículos y transportes						
Existencias y Mercaderías						
Intangibles						
Innovación						
Conocimiento						
Experiencia						
Marca						
Reputación de la empresa						
Recursos humanos competitivos						
Relación clientes						
Patentes						
Servicios Postventa						

2.1.-ANÁLISIS ESTRATÉGICO: IMPACTO INTERNO DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

2.1.2.- Análisis de recursos de la empresa. Ejercicio

Ejemplo Consultoría



RECURSOS	VALIOSO	RARO	INIMITABLE	ORGANIZACIÓN	COMENTARIOS
TANGIBLES					
Edificios	NO	NO	NO	NO	
Equipos	SI	NO	NO	NO	
Tecnología	SI	NO	NO	NO	
Vehículos	SI	NO	NO	NO	
Mercadería	NO	NO	NO	NO	
INTANGIBLES					
Innovación	SI	SI	NO	NO	VENTAJA COMPETITIVA TEMPORAL (continuar con la incorporación de nuevos servicios)
Conocimiento	SI	SI	SI	SI	VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE
Experiencia	SI	SI	SI	NO	VENTAJA COMPETITIVA POR EXPLOTAR (Generar base de Lecciones Aprendidas)
Marca	SI	NO	NO	NO	IGUALDAD COMPETITIVA (Patentar marca)
Reputación	SI	SI	SI	NO	VENTAJA COMPETITIVA POR EXPLOTAR (Fortalecer la imagen de marca)
RRHH competitivo	SI	SI	SI	SI	VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE
Relación con proveedores	NO	NO	NO	NO	
Relación con clientes	SI	SI	SI	NO	VENTAJA COMPETITIVA POR EXPLOTAR (Fortalecer vínculo)
Pos venta	SI	NO	NO	NO	IGUALDAD COMPETITIVA (Fortalecer vínculos)
Patentes	NO	NO	NO	NO	

DEBILIDADES	FORTALEZAS
Innovación	Conocimiento
Marca	RRHH competitivo
Reputación	Experiencia
Pos venta	Relación con clientes