

10.2. ESTRATEGIAS

10.2.1. Matriz de valor de e-business

En el análisis de la matriz de valor de e-business la posición de la empresa que se estudia puede encuadrarse en: **Nuevas bases**, porque intenta iniciarse en Internet invirtiendo poco y reduciendo costes, por un lado, aunque a su vez, se prepara para un futuro inmediato pudiendo tener nuevos clientes que actualmente no conocen e-business, o mejor dicho que lo conocen pero no lo utilizan y que sí les podría interesar B2B.

Implicaciones de la Matriz de Valor de e-business

| | | | |
|-------------------------|------|----------------------|--------------------------|
| Importancia Empresarial | Alta | Excelencia operativa | Estrategia de ruptura |
| | Baja | Nuevas bases | Experimentación racional |
| | | Bajo | Alto |

Grado de Innovación

La situación en el cuadrante inferior izquierdo indica un grado de innovación bajo o moderado, dado que los cambios que se van a realizar son progresivos y pequeños (ejemplo: sistema de gestión de información común para los tres negocios, se empieza por un sector y se sigue con otro; contabilidad, clientes, almacén, etc.). No son, por tanto, cambios drásticos como los ocurridos anteriormente (ejemplo: pasar de fabricar muebles teniendo una carpintería a comprar muebles a los proveedores y sólo tener montadores o instaladores).



Para la empresa todo lo que se incluye en la planificación es importante, pero al no provocar cambios radicales o arriesgados, su importancia empresarial se puede considerar media.



10.2.2. Implicación de la matriz de valor de e-business

Sí se hace caso al carácter predictivo de la matriz de valor, y se tiene en cuenta que la idea es asociar tres negocios distintos para optimizar los recursos existentes y futuros, y dado que los tres juntos crean una entidad de mayor envergadura, esto sitúa a la empresa en el lado izquierdo de la tabla, porque, por una parte aumenta la eficiencia operativa en la distribución, gestión de datos, etc., y por otra, se reducen costes en compras a proveedores, logística, etc. Como consecuencia se producen mejoras en la cuenta de resultados.



Es de suponer que esta posición en la matriz es el punto de partida, pero para ser competitivos es necesario estar continuamente creando iniciativas nuevas, puesto que la nueva e-economía se caracteriza por su carácter dinámi-



co. Además para ser competitivos es necesario operar en la parte superior de la matriz, aunque también se haga en otros cuadrantes.



10.2.3. Formas organizativas

Si se habla de las distintas formas organizativas y fijándose en las características de las compañías ya establecidas que tratan de evolucionar hacia la e-economía, se observan:

- ❑ Un especial enfoque hacia el e-business y hacia el cliente.
- ❑ Una menor complejidad en sus operaciones.
- ❑ Menos burocracia y una estructura más plana.
- ❑ Una mayor velocidad a la hora de tomar decisiones y a la hora de ejecutarlas.

En el caso que se estudia se dan los cuatro puntos anteriores, se puede pues, situar sin ningún tipo de duda en la posición “**básica**” de la tabla.

Cuatro formas organizativas de la Matriz de Valor de e-business

| | | | |
|--------------------------------|-------------|----------------------------|---------------|
| Importancia Empresarial | Alta | Integrada | Independiente |
| | Baja | Básica | Incubada |
| | | Bajo | Alto |
| | | Grado de Innovación | |

La empresa se plantea iniciarse en actividades e-business, tomando la organización actual, rediseñando los puestos, y en el supuesto que la idea funcione y de fruto se pasaría a una forma “integrada”; esto es así, entre otras cosas porque no se ha pensado en contratar personal ajeno a la empresa para implantar el e-business, ni tampoco destinar de forma exclusiva parte del personal existente a realizar la labor.



10.2.4. Matriz de asignación de prioridades a los proyectos

Dentro de las distintas propuestas que se van a enumerar a continuación (y que ya se han valorado a través de otros modelos) se va a localizar en la matriz de Asignación y según su posición se verá cual interesa más.

- Reducir el tiempo de acceso al cliente (RTAC)
- Agilizar flujos de información (AFI)
- Fusión de procesos de negocio (FPN)
- Distribución común (DC)
- Gestión de la información común (GIC)
- Gestión comercial común (GCC)

Respecto al eje horizontal "**Facilidad de ejecución**" y ordenadas de mayor a menor facilidad quedan como sigue:

Gestión comercial común > Gestión de la información > Agilizar los flujos de información > Reducir el tiempo de acceso al cliente > Distribución común > Fusión de procesos de negocios

Sobre el eje vertical "**Impacto empresarial**" y ordenados de mayor a menor queda:

Fusión de procesos de negocio > Reducir el tiempo de acceso al cliente > Distribución común > Gestión Comercial Común > Agilizar flujos de información > Gestión de la información común



MATRIZ DE ASIGNACIÓN DE PRIORIDADES

| | | | |
|---------------------|------|--|--|
| Impacto empresarial | Alto | <i>FPN</i> <i>RTAC</i> <i>DC</i> Imprescindible | Éxitos rápidos |
| | Bajo | Pozo sin fondo | <i>GCC</i> <i>AFI</i> <i>GIC</i> Fruta madura |
| | | Menor | Mayor |
| | | Facilidad de ejecución | |

Para realizar una buena gestión se comenzaría por la esquina superior derecha “**Éxitos rápidos**”, tanto por el impacto empresarial que conlleva como por la facilidad de implantación. Se seguirá por los de “**Fruta madura**”, puesto que resultan imprescindibles.

