

6.2. IDENTIFICACIÓN DE OPCIONES ESTRATÉGICAS

La metodología aplicada en el desarrollo de este y demás puntos del capítulo (Objetivos y estrategias) está tomada de los siguientes autores: Amir Hartman y John Sifonis (Net Ready, estrategias para el éxito en la Nueva Economía. Editorial: McGraw-Hill).

Uno de los desafíos esenciales que hay que afrontar, si se quiere tener éxito en el e-business, consiste en decidir que iniciativas tienen mayores oportunidades de proporcionar resultados de alto impacto deseados. Debido a las **muchas direcciones distintas** que pueden seguir las organizaciones.

A esto se debe sumar las **dificultades intrínsecas** de las compañías como pueden ser:

- Los departamentos encargados de las tecnologías de la información arrastran una serie de iniciativas pendientes, lo que debilita su capacidad para concentrar sus esfuerzos y operar adecuadamente.
- Identificado un plan de actuación, surge el problema de realizar cambios para poderlo implementar.
- Por último, los directivos se ven inundados de solicitudes urgentes relacionadas con el e-business y procedentes de distintas áreas de la organización. Además se ven influidos por los vendedores de soluciones de e-business, que están tratando constantemente de comercializar nuevas soluciones.

Tras esto, se observa que las compañías lo tienen muy difícil a la hora de elegir el conjunto óptimo de iniciativas de e-business.

Desafortunadamente, el mercado actual de las compañías ha seleccionado sus iniciativas de forma caótica y oportunista y este modo de tomar decisiones de inversiones en e-business representa un uso inadecuado de los re-



cursos, que invita al fracaso. Esta situación puede adoptar las siguientes formas:

- ❑ Isla web.
- ❑ No se obtienen unos claros beneficios o no se consigue el impacto deseado.
- ❑ No se realiza el esfuerzo necesario para obtener beneficios.
- ❑ Incapacidad para integrar los esfuerzos a lo largo de la organización, con el fin de sacar partido de los mismos.
- ❑ Deficiente asignación de las responsabilidades.
- ❑ Falta de aceptación por parte de algunos participantes clave.
- ❑ Expectativas inalcanzables.
- ❑ Incapacidad para tomar decisiones sobre el inicio, la desestimación o la cancelación de un proyecto.
- ❑ Proyectos de larga duración que presentan propuestas de solución a escala mundial.

Preguntas como las siguientes son fundamentales para cualquier compañía que aspire a conseguir una posición en la e-conomía:

- ¿Dónde se encuentra ahora su organización y dónde quiere ir?
- ¿Qué cosas son importantes para su organización?



6.3. LA MATRIZ DE VALOR DE E-BUSINESS

La Matriz de Valor de e-business está organizada en cuatro cuadrantes según dos dimensiones esenciales: el grado de importancia para el negocio y el grado de innovación. Estas dos variables las han elegido los autores tras la evidencia empírica, realizando un análisis de los motores de éxito en la Red, puesto que observaron que son los que mejor diferencian la posición competitiva de las empresas. A igualdad de todos los demás factores, es mejor implementar iniciativas que tengan un alto grado de importancia y de innovación. El problema está en que nunca son iguales todos los demás factores. Si se producen iniciativas con bajo grado de importancia y de innovación, no quiere decir que no sean interesantes, no se tratará de tareas críticas para el negocio pero sí se reducirán costes y se ganará en experiencia. Ahora bien, si se desea una ventaja estratégica real se tendrán que llevar a cabo iniciativas en todos los cuadrantes incluyendo el cuadrante superior derecho.



El eje vertical de la Matriz de Valor mide el grado de importancia que tiene para el negocio la práctica o proceso que se está intentando dotar de ca-



racterísticas e-business. En otras palabras, ¿cómo es de crítica para su misión corporativa esta práctica, o este proceso, o este modelo de negocio?

El eje horizontal mide la originalidad de la práctica o este modelo de negocio. ¿Hasta que punto son nuevos esta práctica o este modelo en su sector industrial? ¿Se trata de un pequeño paso con respecto a algo que existe, o representa un salto cualitativo más fundamental?

Los cuatro cuadrantes que componen la Matriz de Valor del e-business son:

- Nuevas bases (las operaciones más básicas del negocio).
- Experimentación racional (se trata de un nuevo proceso, pero no necesariamente crítico para el negocio, por lo que si se falla, el negocio sobrevivirá).
- Excelencia operativa (un alto grado de importancia para el negocio, pero la iniciativa está relacionada con una práctica ya existente).
- Estrategias de ruptura (un alto grado de importancia, relacionado con una nueva iniciativa).

A continuación se desarrollan los cuatro cuadrantes:

Cuadrante I: Nuevas bases

En este cuadrante se encuentran las versiones web de las aplicaciones tácticas existentes que posean un menor grado de importancia crítica. Todo el mundo parece estar implantando aplicaciones de Internet pero, si las analiza, verá que la mayor parte de estas aplicaciones son las más superficiales, de entre todas las tareas que las empresas ejecutan. Estas aplicaciones básicas requieren normalmente una inversión de pequeño tamaño y proporcionan beneficios modestos, de corta duración. En todo esto no hay nada que sea necesariamente estratégico: no hay ningún intento de crear nuevos mercados, ni de redefinir los modelos de negocio. Usualmente, estas aplicaciones pretenden



añadir valor por el sistema de eliminar costes, o de reducirlos. Resulta conveniente y lógico preparar para la Red las aplicaciones de Recursos Humanos o de investigación de mercado, toda compañía necesita completar unas cuantas de estas aplicaciones antes de abordar tareas más complicadas.

Cuadrante II. Experimentación racional

La experimentación racional tiene lugar cuando una compañía hace el intento de apartarse de la sabiduría convencional, a menudo cuestionando su modelo de negocio existente. En este cuadrante se encuentran las iniciativas que tratan de crear nuevos mercados y hacer aumentar los ingresos en áreas que no tienen por qué ser necesariamente de misión crítica. Cualquier ventaja competitiva que se obtenga tiende a ser de corta duración. Las ventajas competitivas duraderas requieren la identificación y ejecución de nuevas iniciativas de e-business de manera constante. La experimentación racional en iniciativas de e-business tiende a concentrarse en:

- Nuevas prácticas organizativas y dominios (por ejemplo, nuevos segmentos de consumidores o nuevos canales de producto).
- Incremento de los ingresos, más que reducción de los costes.
- Aplicaciones que no son críticas para la empresa (y que, por tanto, son menos arriesgadas; si falla un proyecto, no resulta probable que se ponga en peligro la actividad empresarial).
- Nuevos productos o servicios que podrían convertirse, si tienen éxito en una parte del negocio.
- Oportunidades de aprendizaje fundamentales para una organización.

Cuando un programa iniciado como un experimento racional tiene éxito, a menudo se convierte en una estrategia de ruptura.



Cuadrante III: Estrategias de ruptura

Este es el cuadrante en el que las empresas más conocidas de la economía digital (Dell, Cisco.com, Yahoo!) han obtenido mayores éxitos. Estas compañías han hecho un gran trabajo de creación de estrategias de ruptura nuevas y de gran importancia, para luego transformarlas en excelencia operativa. Las iniciativas en el cuadrante de las estrategias de ruptura reflejan impresionantemente las siguientes características:

- Concentración de procesos críticos para el negocio.
- Poner el énfasis en procesos que afectan directamente a las ventajas competitivas (por ejemplo, creación de nuevos mercados, cambio de las reglas del sector o cambio de la naturaleza de la competencia)
- Poner el énfasis en el crecimiento, en la creación de nuevo valor y en la generación de ingresos.
- Aceptar altos niveles de riesgo.
- Transformarse en estándares del sector.
- Ser fugaces, a medida que los competidores tratan de acortar la ventaja.

Cuadrante IV: Excelencia operativa

En este cuadrante se encuentran las iniciativas de e-business que se concentran en transformar los procesos de misión crítica y las características de los productos para obtener una ventaja competitiva duradera. Por ejemplo, gestionar la cadena de suministro de una organización resulta crítico para la mayor parte de las empresas. Una iniciativa que trate de obtener una ventaja competitiva aplicando los servicios de e-business a la gestión de canal es un intento de conseguir la excelencia operativa. La alta recompensa que espera a las iniciativas de éxito se ve contrarrestada por unos riesgos igualmente altos ante un fracaso. Las iniciativas de e-business en el cuadrante de la excelencia operativa tienden a:



- Centrarse en la transformación.
- Aceptar niveles medios o altos de riesgo.
- Resultar críticas para el mantenimiento de la ventaja competitiva.

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

Situar las actividades de una compañía en la Matriz de Valor permite extraer un cierto número de conclusiones. La Matriz de Valor debe su potencia precisamente al hecho de que es muy predictiva. Después de situar a cientos de organizaciones en la matriz, los autores pudieron ver cómo emergían una serie de patrones.

Situando los objetivos empresariales en la Matriz de Valor de e-business, las organizaciones pueden tomar algunas decisiones acerca de la forma más beneficiosa de emplear los recursos. El lado izquierdo de la Matriz de Valor se concentra en mejorar la eficiencia. Las inversiones afectan a la creación de valor.

Implicaciones de la Matriz de Valor de e-business

Eficiencia	Creación de nuevo valor
Excelencia operativa	Estrategia de ruptura
Nuevas bases	Experimentación racional



En primer lugar, obsérvese que el lado izquierdo de la matriz se centra en mejorar la cuenta de resultados de la empresa mediante la reducción de costes, incrementando la eficiencia operativa. El lado derecho, por su parte, se centra en la creación de nuevo valor, en el crecimiento y en el aumento de los ingresos.

En segundo lugar, el mercado ejerce una tremenda presión en sentido contrario a las agujas del reloj, para transformar las estrategias de ruptura en excelencia operativa y luego en nuevas bases. En otras palabras: la localización de las iniciativas evolucionan con el paso del tiempo. Eso quiere decir que resulta difícil mantener la ventaja competitiva, lo que viene a recalcar aún más lo fundamental que resultan la producción constante de nuevas versiones y la constante innovación.

En tercer lugar, se demuestra que las compañías que llegan a alcanzar cualquier tipo de ventaja competitiva son capaces de operar extremadamente bien en la mitad superior de la matriz, aunque pueden operar también en otros cuadrantes. Toda organización debe construir una cartera de iniciativas y llevar a cabo actividades significativas en cada uno de los cuadrantes pero, si pretende mantener una ventaja competitiva, está obligada a tener éxito en las actividades ubicadas en los cuadrantes superiores.

6.3.2. Gestión de la cartera de e-business

Para poder conseguir el éxito en el e-business o, al menos, una buena posición, las organizaciones deben evitar la asignación no racional de los recursos, y tienen que adoptar una actitud activa para construir una cartera de iniciativas que cubra los cuatro cuadrantes. Esto requiere una estrategia de gestión de la cartera de e-business, algunos de cuyos principios básicos son:



- ❑ Situar las iniciativas existentes en la Matriz de Valor para tratar de comprender mejor las actividades que se estén afrontando y para concentrarse mejor en las oportunidades más deseables.
- ❑ Construir propuestas de valor para cada iniciativa de e-business, donde se incluyan los costes, los resultados deseados (el valor creado por la iniciativa), las motivaciones empresariales, el grado de riesgo y la dificultad de ejecución.
- ❑ Crear un plan de doce a dieciocho meses donde se reflejen las iniciativas de e-business de su empresa.
- ❑ Gestionar de forma estratégica la cartera de proyectos de e-business, fortaleciendo la cartera a lo largo del tiempo e intentando mejorar la ecuación de riesgo, financiar/ no financiar; continuación/ cancelación del programa.
- ❑ Modificar y ajustar la cartera cada seis meses, a medida que las iniciativas vayan siendo implementadas y aparezcan nuevas oportunidades.

Los gestores de e-business tienen que aceptar el hecho de que cada línea de acción implica una serie de compromisos entre oportunidad y riesgo. Además, las iniciativas de cada cuadrante están asociadas con distintas características de riesgo, que forman la base del tipo de cartera que una compañía construye (véase la siguiente tabla). Equilibrar las oportunidades y los riesgos facilita el ahorro de recursos y la creación de nuevo valor.



Características de riesgo de la Matriz de Valor de e-business

Importancia Empresarial	Alta	• Reingeniería • Aprovechamiento de las fortalezas • Concentración en la eficiencia • Alto riesgo	• Creación de mercados • Nuevo modelo empresarial • Alteración de la dinámica del sector • Alto riesgo
	Baja	• Ahorro de costes • Migración de aplicaciones a la Red • Acumulación de experiencia • Bajo riesgo	• Nuevos segmentos de mercado • Evolución del modelo empresarial • Nueva fuente de ingresos • Riesgo bajo o moderado
		Bajo	Alto
Grado de Innovación			

6.3.3. Formas organizativas

Entender los compromisos de riesgo y el impacto potencial que éstos pueden tener sobre una empresa, arroja algo de luz sobre los tipos de estructuras organizativas que una empresa puede adoptar para ejecutar sus iniciativas. En un análisis realizado a compañías que participan en varias formas de e-business, aparecieron ciertas diferencias organizativas entre las compañías centradas en la red y las empresas tradicionales ya establecidas que trataban de desplazarse hacia la e-economía. Las compañías centradas en la red se benefician de:

- ❑ Un especial enfoque hacia el e-business y hacia el cliente
- ❑ Una menor complejidad en sus operaciones
- ❑ Menos burocracia y una estructura más plana



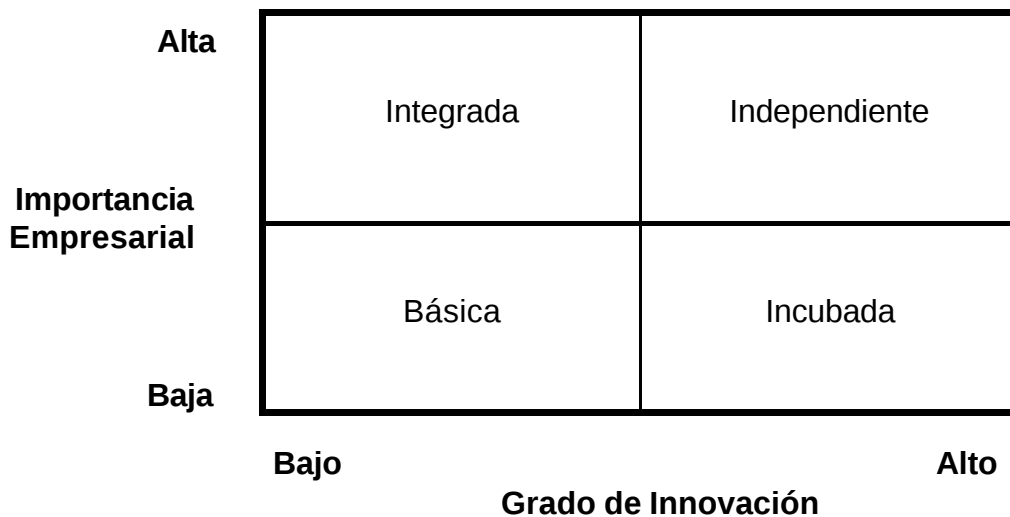
- ❑ Una mayor velocidad a la hora de tomar decisiones y a la hora de ejecutarlas

Las compañías ya establecidas que tratan de evolucionar hacia la economía tiende a:

- ❑ Estar más preocupadas por los conflictos de canal
- ❑ Invertir más tiempo en analizar la situación y tomar decisión
- ❑ Ser más lentas en el momento de la ejecución, debido a la inercia
- ❑ Centrarse en problemas que para ellas son más importantes que el e-business

La figura siguiente ilustra las cuatro formas organizativas principales:

Las cuatro formas organizativas fundamentales de la Matriz de Valor de e-business



- **Básica.** Esta forma dota a la organización existente de la capacidad de rediseñar los procesos alrededor del e-business y la motiva para que realice ese rediseño. La mayor parte de las compañías comienzan por aquí, permitiendo a sus empleados plantear las semillas del e-business. A medida que las organizaciones maduran, evolucionan hacia el modelo integrado.
- **Incubada.** Esta forma crea un equipo de personas, que se centra especialmente en una iniciativa de e-business (un nuevo negocio, producto o servicio) utilizando recursos corporativos. Esta forma resulta útil para catalizar el cambio en las compañías porque éstas se movilizan más rápidamente que a través de esfuerzos de tipo básico. Inspiradas a menudo por nuevos esquemas de incentivos y por el enfoque en el e-business, estas entidades rompen las reglas establecidas y diseñan, en algunos casos, iniciativas que entran en conflicto mutuo. Cuando estas iniciativas tienen éxito, a menudo evolucionan hacia el modelo independiente, o incluso hacia el modelo integrado. Este modelo funciona bien para compañías tradicionales que traten de acelerar la implantación del e-business.
- **Independiente.** Esta forma crea una entidad separada, independientemente de la organización existente, que se centra exclusivamente en diseñar y poner en práctica el nuevo negocio. Este grupo se forma con los mejores talentos de dentro y fuera de la compañía y tiene la libertad de ejecutar la iniciativa como crea oportuno, sin restricciones impuestas por la organización matriz.
- **Integrada.** Esta forma convierte el e-business en un componente fundamental de las actividades normales de la organización, con el fin de sacar el máximo partido de las actividades de e-business en todas las áreas de la empresa. Resulta crítico que los cuadros directivos dirijan las actividades de e-business y sean responsables de las



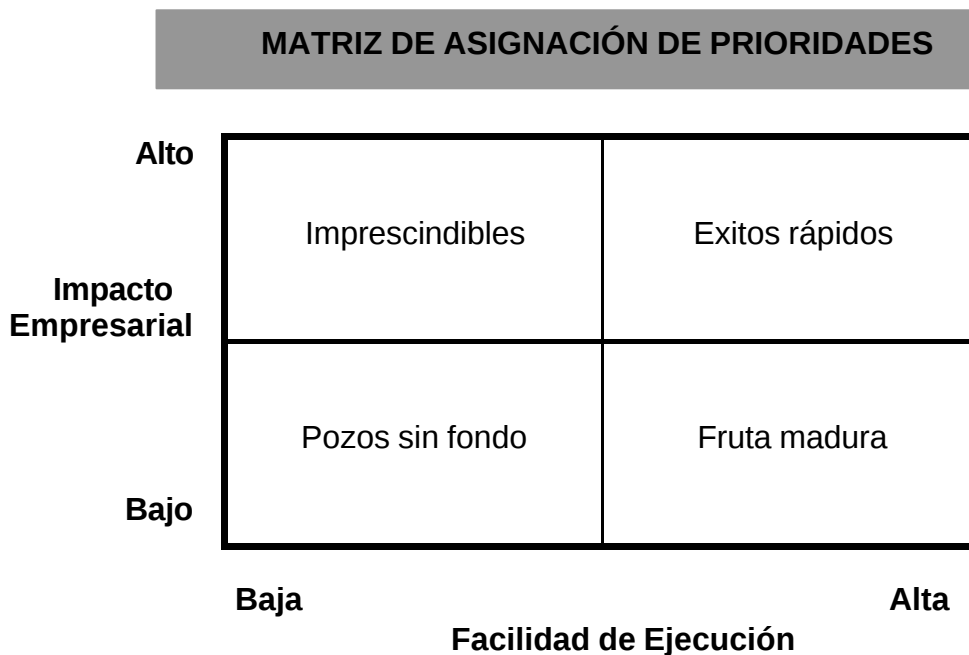
mismas, de una manera que sea comprendida y gestionada de forma planificada.

Cada organización elegirá una forma organizativa distinta, dependiendo del nivel alcanzado en sus esfuerzos de e-business. En muchos casos, las formas *independientes* e *incubada* se convierten en una forma integrada dentro de la compañía con el paso del tiempo. Sin embargo, se ha de tener en cuenta que los modelos empresariales no son, ni deben ser, estáticos. Las compañías tienen que pensar cuál es la forma más adecuada en el momento actual y cuándo necesitarán evolucionar.



6.4. MATRIZ DE ASIGNACIÓN DE PRIORIDADES A LOS PROYECTOS

La Matriz de Asignación de Prioridades resulta esencial para la gestión de la cartera, porque permite identificar rápidamente aquellas iniciativas que ofrecen los mayores beneficios. Esta matriz se puede hacer corresponder directamente con la Matriz de Valor de e-business. Antes se ha usado la Matriz de Valor para situar una cartera de iniciativas de e-business según las dimensiones de importancia empresarial e innovación práctica. En la Matriz de Asignación de prioridades se han situado los proyectos según las dimensiones de **impacto empresarial** y **facilidad de ejecución**, un formato que ofrece información de carácter prescriptivo. La Matriz de Asignación de Prioridades responde a una cuestión práctica debido a que incluso las iniciativas modestas de e-business están compuestas de numerosos proyectos o tareas, no todas ellas son igualmente crítico; ¿por dónde debe empezar una empresa?



La Matriz de Asignación de Prioridades es una herramienta que ayuda a los equipos de trabajo a gestionar las interdependencias de los proyectos, centrándose en los problemas fundamentales de secuenciación o temporización de los resultados y los cuellos de botella de los proyectos. Así pues, la matriz permite que los gestores que sean responsables de los resultados se concentren en los proyectos que tengan el mayor impacto empresarial y sean más rápidos y fáciles de implementar. Estas tareas, que quedan situadas en la esquina superior derecha de la matriz, son los éxitos rápidos y la mayor parte de los gestores preferirán abordarlos en primer lugar. La segunda opción de los gestores deberá ser la relativa a los proyectos situados en el cuadrante de *fruta madura* y los proyectos *imprescindibles*. Los proyectos situados en el cuadrante de los pozos sin fondo proporcionan relativamente poco valor para el negocio y son los más difíciles de ejecutar.

La facilidad de ejecución de un proyecto concreto depende de una serie de factores:

- Nivel de exposición de la base de datos o de la información.
- Transformaciones necesarias en el proceso empresarial.
- Gestión necesaria de los cambios.
- Capacidades necesarias.
- Nivel de interactividad.

6.4.1. Principios para la asignación de prioridades

1. Identificar las iniciativas clave de e-business que haya que financiar.
2. Descomponer las iniciativas clave en funcionalidades básicas de usuario (proyectos).
3. Situar las funcionalidades básicas en la Matriz de Asignación de Prioridades.



4. Identificar los vínculos e interdependencias.
5. Construir un plan de resultados intermedios del proyecto.
6. Realizar la ejecución (tres meses, tres o seis personas).
7. Evaluar los resultados basándose en las excepciones.

6.4.2. Conclusión

Para mantener una presencia viable, y ello quiere decir tener una posición bien definida y rentable en la e-conomía, cada empresa debe mantener una actividad significativa en todos los cuadrantes de la Matriz de Valor de e-business. Sin embargo, para obtener una ventaja competitiva sostenible, resulta crucial ser capaces de operar con éxito en la mitad superior de la matriz. La razón es que, si una empresa no concentra sus esfuerzos en estrategias de ruptura para luego hacerlas evolucionar hacia la excelencia operativa, puede ser rápidamente alcanzada por los competidores. Lo que los clientes quieren saber es qué se ha hecho por ellos últimamente. Están impacientes por obtener nuevos productos y servicios y penalizarán a las organizaciones que no responden con suficiente rapidez o de forma suficientemente creativa.

