

# **El Desafío Empresarial de las Pymes Lecciones del Modelo Delta**

## **ENAPYME**

### **6 de Agosto, 2008**

Arnoldo Hax

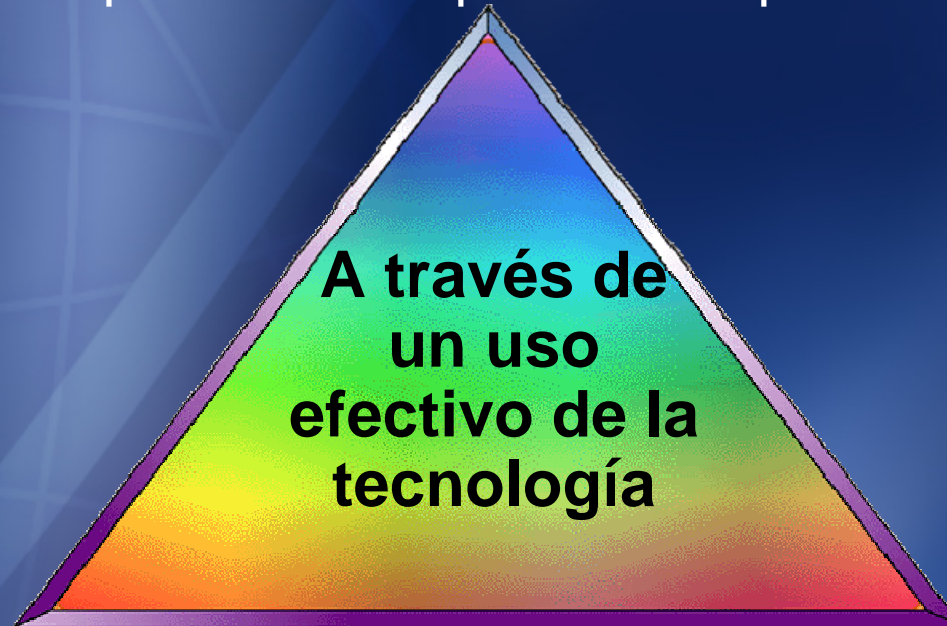
Alfred P. Sloan Professor of Management Emeritus  
Massachusetts Institute of Technology

# EL MODELO DELTA

## TRES ALTERNATIVAS DE POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

### “Lock-In” del Sistema

- Economía del sistema
- Dominio del mercado
- Participación de empresas complementarias



### Soluciones Integrales al Cliente

- Economía del cliente
- Cooperación
- Participación del cliente

### Mejor Producto

- Economía del producto
- Rivalidad
- Participación del producto

# EL TRIÁNGULO

## OPCIONES DE POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

“Lock-In” del Sistema

**Intercambio Dominante**

Amazon

**Estándares de Propiedad**

Microsoft

**Acceso Restringido**

Wal-Mart rural

A través de  
un uso  
efectivo de la  
tecnología

**Amplitud Horizontal**

Eastman Chemical

**Costo Bajo**

Southwest Airlines

Soluciones Integrales  
al Cliente

**Integración con el Cliente**

DMK

Redefinir la Relación  
con el Cliente

Dell

**Diferenciación**

DEC

Mejor  
Producto

EN SU INICIO TODAS ESTAS EMPRESAS FUERON PYMES

## ESTRATEGIA DE MEJOR PRODUCTO

Generalmente las Pymes nacen con una mentalidad centrada en el producto, pero no tienen una infraestructura de costos que les permita competir con eficientes grandes empresas u ofertas de exportación de bajos precios.

Tampoco tienen una diferenciación en la oferta del producto. Esto es una receta para un seguro fracaso.

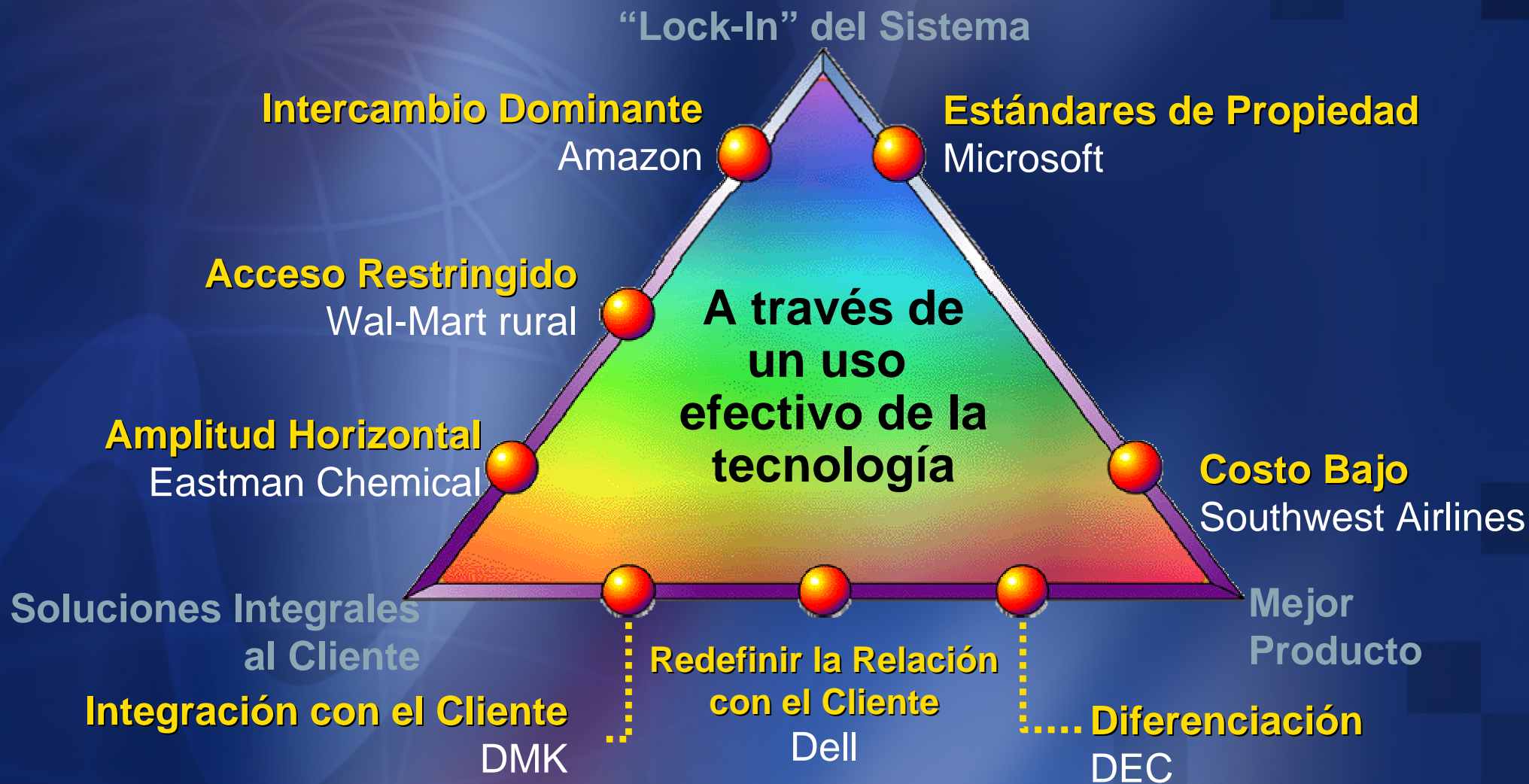


# ESTRATEGIAS DEL MODELO DELTA

Mejor Producto	Basado en economías del producto	
Liderazgo en Costo	Foco en ser el proveedor de costos más bajos en una categoría de producto no diferenciada.	La infraestructura de costos de las Pymes debe asegurar modularidad y escalabilidad. Esto implica hacer las cosas muy bien en tamaño pequeño, con posibilidad de expansión eficiente (un cliente, una tienda una ciudad a la vez). Ej. Southwest
Diferenciación	Foco en la diferenciación de las características y funcionalidades del producto de manera que sean preferidos por los clientes y así consigan precios más altos, manteniendo la efectividad de la producción	No confrontar al competidor importante, sino establecer una opción distinta. Buscar nichos y originalidad en un espacio que no sea central para el competidor importante. Ej. DEC

# EL TRIÁNGULO

## OPCIONES DE POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO



EN SU INICIO TODAS ESTAS EMPRESAS FUERON PYMES

# ESTRATEGIA DE SOLUCIONES INTEGRALES AL CLIENTE

Desde el inicio las Pymes deben saber como centrarse en el cliente y ofrecerle una propuesta de valor que tenga cuatro atributos: sea única, no sea fácil de imitar, agregue valor y produzca un lazo inquebrantable con el cliente.

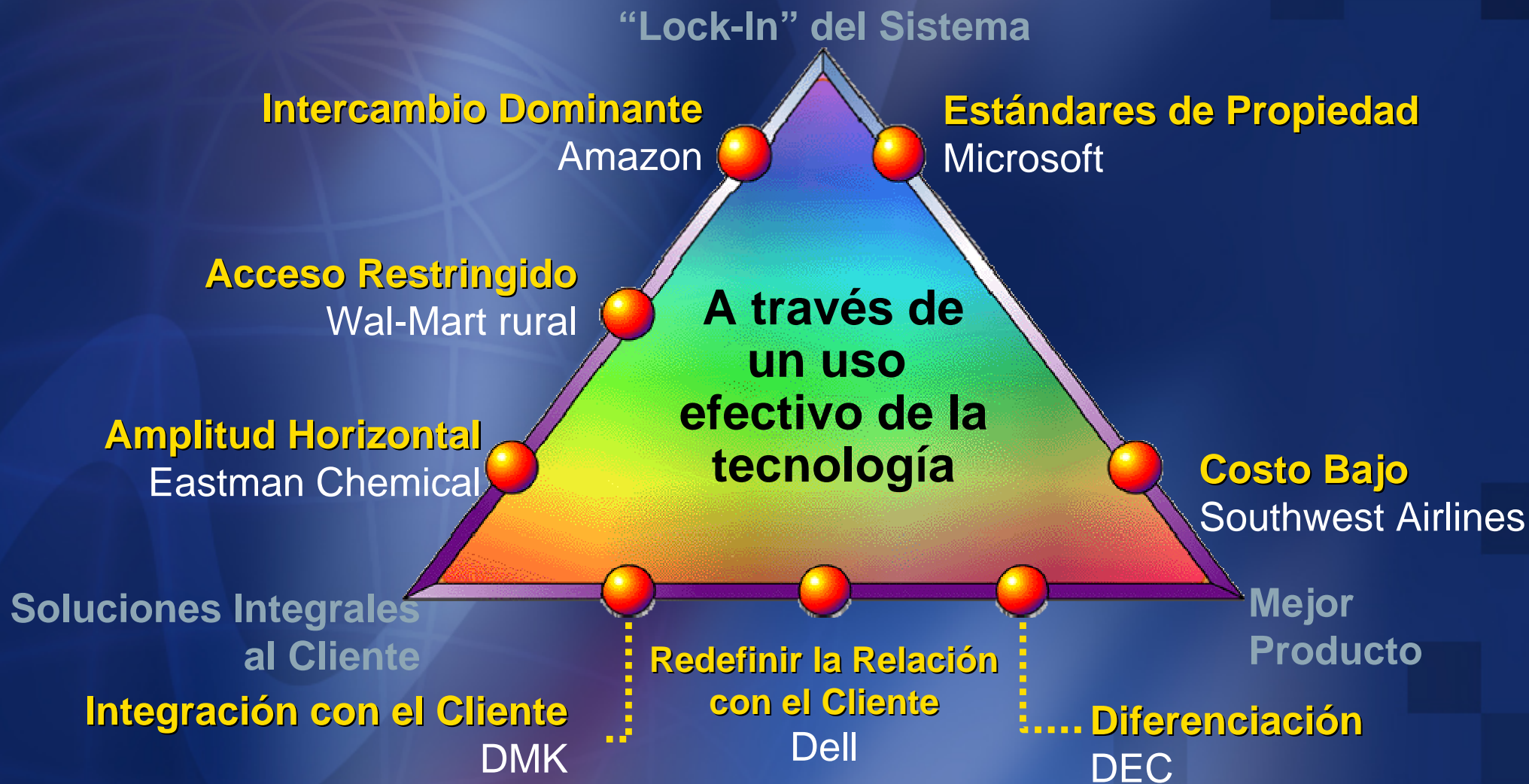
# Estrategias del Modelo Delta

Solución Integral al Cliente	Basado en economías del cliente	
<p>Redefinición de la experiencia del cliente</p>	<p>Foco en la experiencia completa del cliente, partiendo en el punto de adquisición y continuando a lo largo de todo el ciclo de vida del producto en las manos del cliente.</p>	<p>La proposición de valor de las Pymes debe ser distinta de los competidores tradicionales y su forma de atraer al cliente debe ser original. Entregar una experiencia que nadie ha creado. Buscamos una relación no una transacción. Ej. DELL</p>
<p>Integración de clientes</p>	<p>Esta estrategia busca de una forma efectiva sustituir o potenciar actividades que están siendo realizadas por el cliente. En un extremo esto sería outsourcing total, y al menos representaría una compleja red de conexiones con el cliente que mejoraría su habilidad para hacer negocios y para usar el producto.</p>	<p>En lo posible la aportación al cliente debe ser a la medida. Agregar servicios es la clave. Ej. DMK</p>
<p>Amplitud horizontal</p>	<p>Un completo conjunto de productos y servicios que satisfagan todas las necesidades de los clientes. Entregar una solución integral en un solo lugar (<i>one-stop-shopping</i>).</p>	<p>Es improbable que la Pyme pueda lograr una gran amplitud de la oferta sola, necesita de empresas complementarias. El dilema es si va a ser quien complementa o quien es complementado. Aquí suelen estar grandes oportunidades de generación de valor. Ej. Eastman Chemical</p>



# EL TRIÁNGULO

## OPCIONES DE POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO



EN SU INICIO TODAS ESTAS EMPRESAS FUERON PYMES

## ESTRATEGIA DE “LOCK-IN” DEL SISTEMA

En principio este posicionamiento parece una quimera inalcanzable para las Pymes. Sin embargo, es muy útil pensar en un objetivo final centrado en una aspiración de lock-in, aunque sea un cliente a la vez.

# Estrategias del Modelo Delta

<b>Consolidación del Sistema</b>	<b>Basado en economías de las empresas complementarias</b>	
Acceso restringido	Esta posición está basada en la creación de altas barreras de entrada y altas barreras de salida a mis clientes.	Modularidad es la clave. Hay que lograr esta posición cliente a cliente. Ej. Walmart
Intercambio dominante	Con esta estrategia la compañía provee una interfaz entre compradores y vendedores que es muy difícil de reemplazar una vez que se haya formado una masa crítica.	La transferencia de sistemas de información al cliente que forman un puente entre sus clientes y proveedores es la clave. Ej. Amazon
Estándares de propiedad	El cliente es atraído al producto, debido a la extensa red de empresas complementarias que están orientadas a trabajar con el producto.	En la mayoría de las industrias esta opción no está disponible. En caso de lograrla, los retornos son inmensos. Ej. Microsoft

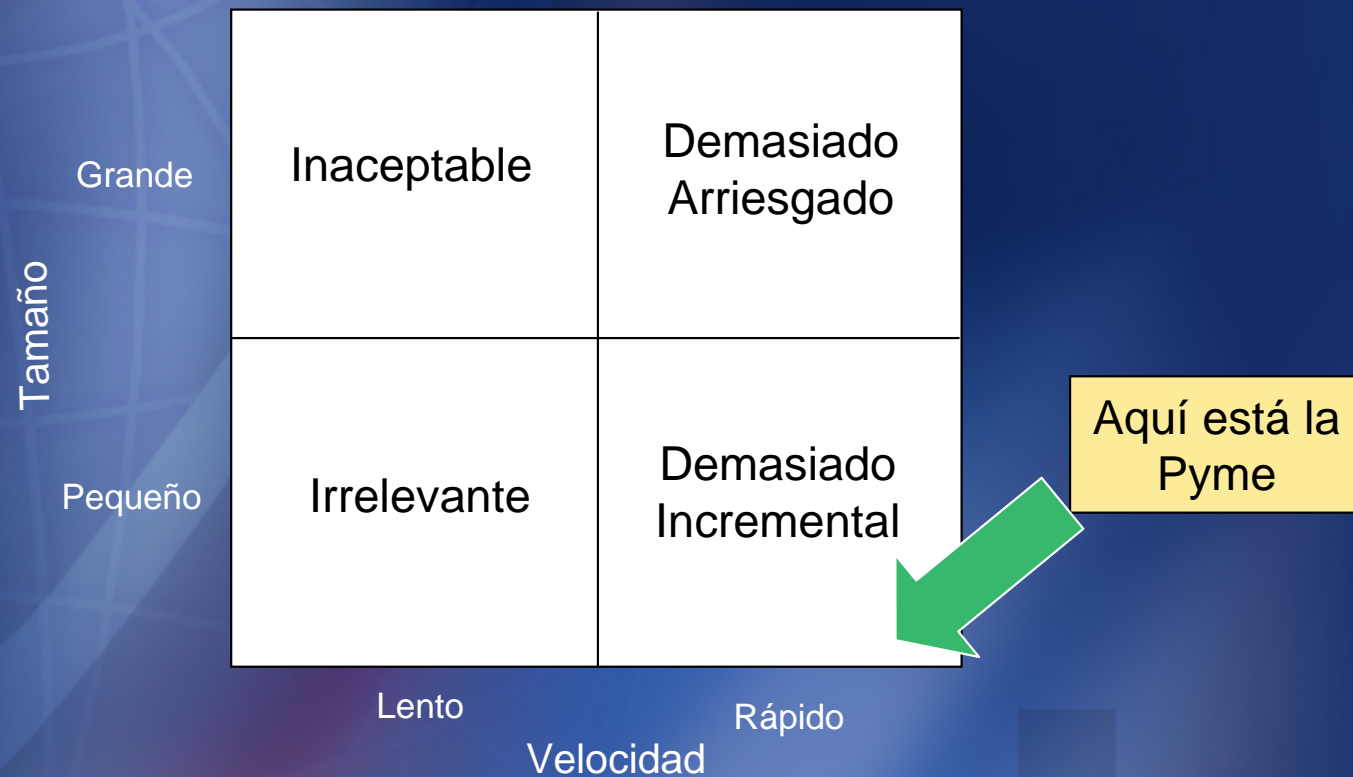
# Las Apparentes Debilidades de las Pymes Pueden Convertirse en Fortalezas... A Veces

	<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<b>Tamaño</b>	<b>Falta de Economías de Escala y Poder de Negociación</b>	<b>Flexibilidad Adaptabilidad Rápida Respuesta a cambios Escasa Burocracia</b>



# Las Apparentes Debilidades de las Pymes Pueden Convertirse en Fortalezas... A Veces

## Gestión de Cambio



Desde la perspectiva de una empresa grande, el manejo del cambio es una paradoja.

# Las Apparentes Debilidades de las Pymes Pueden Convertirse en Fortalezas... A Veces

	<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Incapacidad de atracción de talento</b>	<b>Al contrario. Ofrece un entorno y desafíos mucho más estimulantes que la burocracia de una empresa grande, si hay incentivos apropiados.</b>

# Las Aparentes Debilidades de las Pymes Pueden Convertirse en Fortalezas... A Veces

	<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<b>FINANCIAMIENTO</b>	<b>Limitado acceso, costo de capital alto</b>	<b>Hay que desarrollar una industria significativa de capital de riesgo (e.j. 100K en MIT)</b>

# Las Apparentes Debilidades de las Pymes Pueden Convertirse en Fortalezas... A Veces

	DEBILIDADES	FORTALEZAS
REGULACIÓN	La ayuda que recibe del gobierno no es suficiente	<p>“No me ayude tanto, compadre”.</p> <p>Eliminar las barreras de entrada y salida. El fracaso es un gran profesor.</p>



# Las Apparentes Debilidades de las Pymes Pueden Convertirse en Fortalezas... A Veces

	<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<b>ASOCIACIÓN CON OTRAS EMPRESAS</b>	<b>Difícil atraer le atención de las grandes empresas</b>	<b>Esta es una gran opción pan eliminar las debilidades inherentes de las Pymes.  Si te compran, estaras en el paraiso.</b>

# Las Apparentes Debilidades de las Pymes Pueden Convertirse en Fortalezas... A Veces

	<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<b>DEFICIENCIAS DE GESTION</b>	<b>La trampa de las empresas familiares</b>	<b>Buscar el profesionalismo desde el principio.</b>

# El Desafío de la “Decomoditización”:

Este desafío es aun más central para las Pymes pues “comoditización” es una posición insostenible para una empresa pequeña.

Para la gran mayoría de las Pymes el gran desafío es crecer en forma rentable. Hay que evolucionar a una empresa de tamaño que permita la estabilidad.

# Las Contribuciones de la Pymes al Desafío Nacional

## 1. Desigualdad del ingreso

Promover las actitudes emprendedoras y ampliar el acceso a la prosperidad

## 2. Deficiencias educacionales

Ser un foco alternativo a la educación tradicional, aportando conocimiento a los trabajadores y formando mejores empresarios

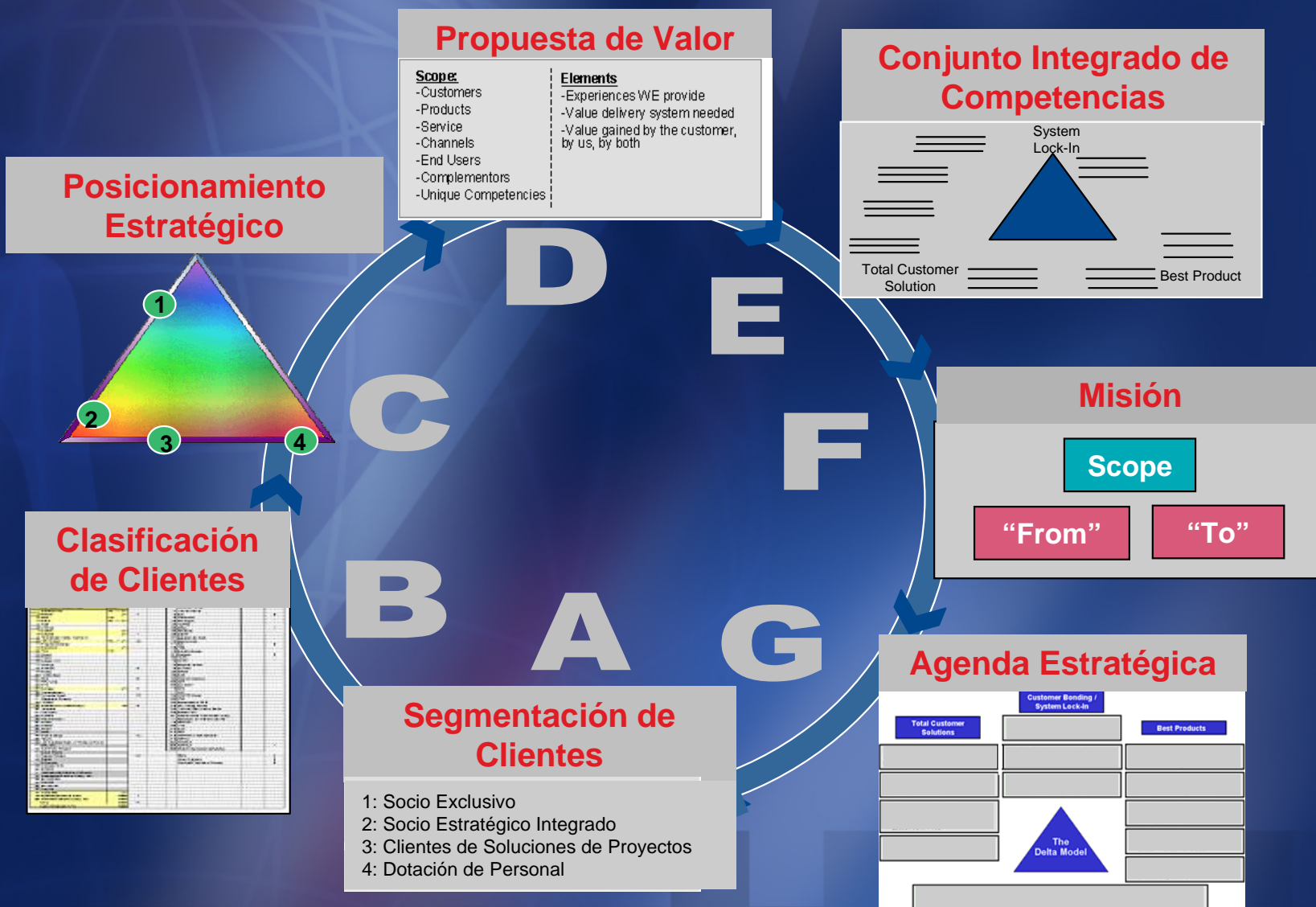
## 3. Falta de innovación y manejo tecnológico

Constituirse en la principal fuente de experimentación para iniciativas innovadoras y usos tecnológicos originales



Un ejemplo de la aplicación del  
Modelo Delta -  
Cómo captar las tareas críticas  
de la estrategia

# Desde la Segmentación de Clientes a la Agenda Estratégica



# **DMK:** Subcontratación de Tecnología de Información desde China

## **Segmentación de Clientes**

# Segmentación de Clientes

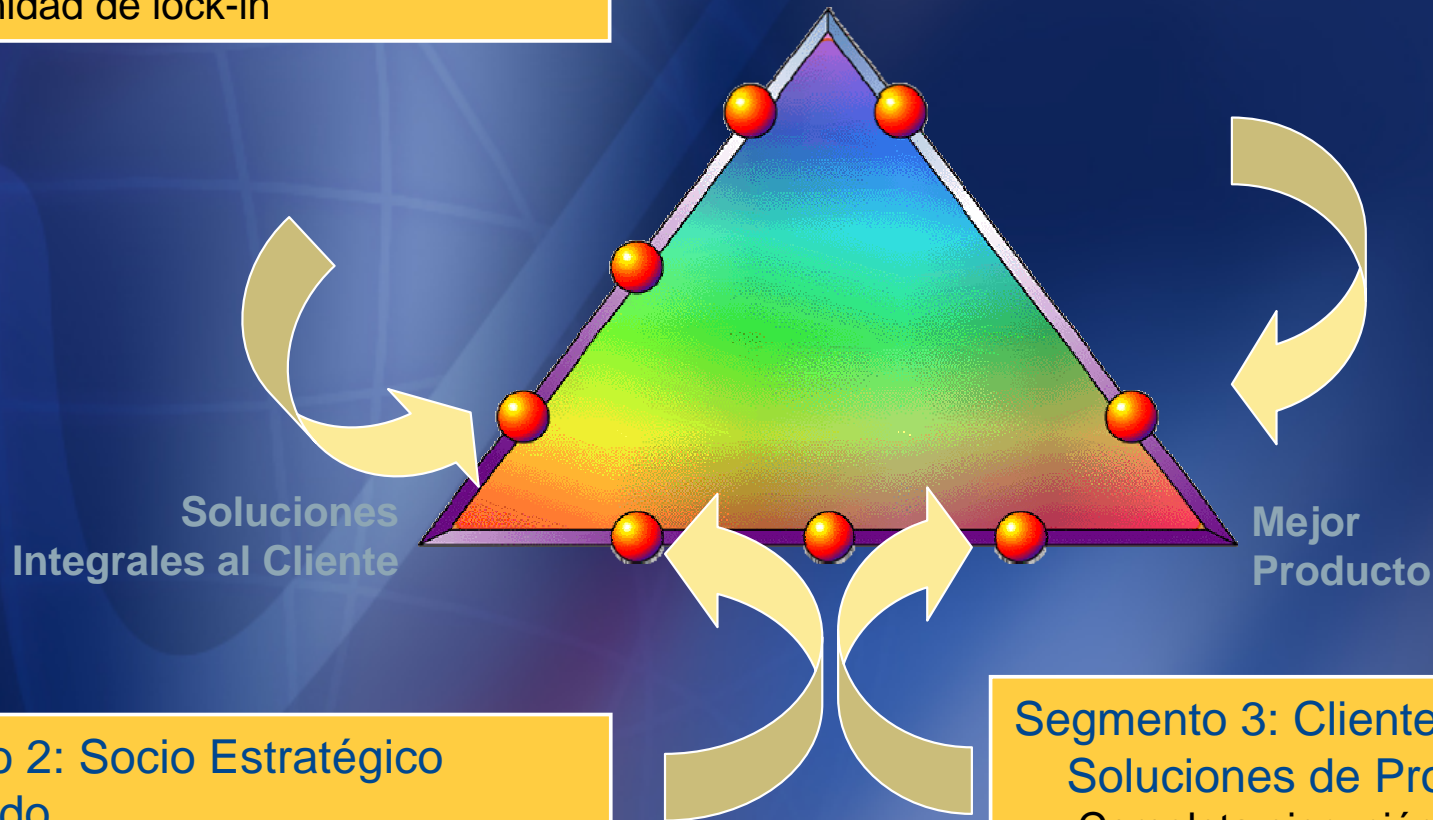
## Segmento 1: Socio Exclusivo

- Empresas Japonesas que necesitan contratar aplicaciones de mainframe de IBM
- Oportunidad de lock-in

## Segmento 4: Dotación de Personal

- Relaciones de transacción que proveen profesionales que suplementan el personal del cliente

Lock-In del Sistema



## Segmento 2: Socio Estratégico Integrado

- Subcontratación a largo plazo con alto valor agregado

## Segmento 3: Clientes de Soluciones de Proyectos

- Completa ejecución de un proyecto complejo con posibilidad de una asociación a largo plazo



# Segmentación del Cliente

## Descripción del Negocio del Segmento 1 - "Socio Exclusivo"

Dimensión del Negocio	Descripción
Productos	Un socio crítico para el cliente proporcionando soluciones completas ( <i>turn key</i> ), con algún grado de integración, específicas del cliente, compatibles con el legado de las aplicaciones del mainframe en el mercado Japonés.
Servicios	Mantenimiento 24x7 de todas las aplicaciones críticas de mainframe. Análisis, diseño y desarrollo de nuevas aplicaciones y módulos integrados al sistema existente
Clientes	Corporaciones Japonesas en Servicios Financieras y Seguros
Canales	Directo, Referencias de clientes satisfechos
Usuarios Finales	Corporaciones Japonesas, organizaciones de gobierno
Empresas Complementarias	IBM, clientes existente, Accenture
Competencias Únicas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Combinación de un conocimiento profundo en las aplicaciones de mainframe y la comprensión de la cultura japonesa (que no existe en otras empresas en China)</li><li>• Alto nivel de calidad (en única empresa en China con un nivel 5 de CMM (Capability Maturity Model) y Seis-Sigma combinado con todas las ventajas de costos disponibles en las empresas Chinas.</li></ul>

# Segmentación del Cliente

## Preposición de Valor para el Segmento 1 – “Socio Exclusivo”

<b>Elemento de Proposición de Valor</b>	<b>Descripción</b>
<b>Experiencias</b>	Nuestro equipo pasa a ser una extensión del cliente integrado en su cultura de trabajo, representado por competentes técnicos que tienen una profunda comprensión del negocio
<b>Sistemas de Entrega del Valor</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Un equipo dedicado y enfocado en el cliente, inmerso en todos los aspectos del negocio</li><li>• Comunicaciones transparentes de toda la información relevante para ambas partes</li><li>• Participación directa del Gerente General liderando un equipo con dedicación exclusiva al cliente</li><li>• Metodología de CMM y Seis Sigma</li><li>• Valor agregado de aportes de hardware y software integrados (<i>one stop shopping</i>)</li></ul>
<b>Valor Apropriado</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Valor ganado por el cliente: Superior retorno de la inversión, respuesta rápida al mercado (<i>time-to-market</i>), seguridad, estabilidad de recursos</li><li>• Valor ganado por DMK: Relación exclusiva a largo plazo, márgenes altos, ingreso estable</li><li>• Valor ganado por ambos: Propiedad intelectual compartida, aprendizaje mutuo, riesgos compartidos</li></ul>

**DMK:**  
**Subcontratación de Tecnología de Información  
desde China**

**La Empresa como un Conjunto  
Integrado de Competencias**

# Análisis del Conjunto de Competencias – Mejor Producto



## **Bajo Costo (especifico de la localidad)**

- Los sueldos de China no son sólo más bajos que aquéllos de los países desarrollados donde están los clientes de DMK, sino son inferiores a los de India.
- Más de cien mil graduados en tecnología e informática por año en Dalian

## **Bajo Costo (especifico de la empresa)**

- Expertos en manejar cambios súbitos en oferta y demanda en forma rentable

## **Diferenciación (específica de la localidad)**

- Abundante número de personas (antiguos inmigrantes del Japón) que pueden hablar japonés y están familiarizados con las formas de hacer negocios en ese país

## **Diferenciación (específica de la empresa)**

- Expertos en mainframe de IBM que provienen de un equipo de trabajo que se adquirió cuando quebró un banco en China
- Certificación de Seis Sigma y primera empresa en China en obtener certificación

**CMM 5**

# Analisis del Conjunto de Competencias – Soluciones Integrales al Cliente

## Amplitud Horizontal

- La experiencia de DMK está concentrada en sectores financieros y seguros. Está expandiendo su conocimiento a otros mercados verticales
- DMK tiene gran capacidad de desarrollo, verificación, control y mantención de proyectos; diseño y arquitectura de sistemas y experiencia en consultarías
- DMK tiene fortalezas en mainframes complementadas con experiencias en nuevas plataformas de programación.

## Integración con el cliente

- Debido a su experiencia en sistemas mainframe, DMK sabe integrar sus operaciones con algunas operaciones claves de sus clientes
- DMK ha creado experiencias adicionales transferibles a diversos sectores industriales, funciones y nuevas tecnologías.

## Redefinición de la relación con el Cliente

- DMK ha desarrollado un extraordinario nivel de experiencias para implementar proyectos integrales con una eficiente transición al término del proyecto y una gran eficacia de costos





# Análisis del Conjunto de Competencias Lock-in del Sistema

## Estándares de Propiedad

DMK no ha desarrollado ningún estándar de la industria que le permita un lock-in.

## Intercambio Dominante

- DMK debe tratar de obtener una posición de Intercambio Dominante con seleccionados clientes del Segmento 1
- Tal posición puede lograrse si DMK desarrolla una fuerte coordinación de experiencias con subcontratistas y especialistas en China, empresas de informática y los clientes finales en los mercados más desarrollados

## Acceso Restringido

- DMK ha sido capaz de crear altas barreras de entrada a sus competidores debido a la limitada cantidad de experiencia disponible en sistemas mainframe y sus bajos costos relativos
- Las barreras de entrada que DMK ha generado están basadas fundamentalmente en el gran conocimiento tácito sobre las operaciones del cliente, adquirido a través de una interacción continua con los más relevantes de entre ellos

# **DMK:** Subcontratación de Tecnología de Información desde China

## **La Misión de DMK**

# DMK – Construyendo el Modelo de Subcontratación del Futuro

**Convertirse en el proveedor #1 de subcontratación de servicios de informática en China**

- **Analizar, diseñar, desarrollar, implementar y mantener sistemas, software y soluciones**
- **Entregar las más alta calidad de servicios de incomparable valor**
- **Integrarse completamente con proveedores complementarios de servicios locales**
- **Servir empresas de tamaños grande y mediano, departamentos de gobierno y organizaciones sin fines de lucro**
- **Emplear asociados con experiencia, dedicados y comprometidos con la entrega de un servicio ejemplar**
- **Enfocarse primero en Japón, China y Estados Unidos, expandiéndose posteriormente hacia los mercados europeos y latinoamericanos.**

# La Transformación de DMK

	Ahora	Futuro
<b>Productos</b>	Tecnologías basadas en el mainframe de IBM y en Microsoft.net para el desarrollo rápido de sistemas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aplicaciones horizontales usando un conjunto integrado de herramientas</li> <li>2. Soluciones computacionales a una gran variedad de actividades críticas, particularmente en los sectores financiero y de seguros.</li> </ol>
<b>Servicios</b>	Servicios de software que incluyen desarrollos de aplicaciones, interacción de sistemas, conversión y migración de sistemas, mantención y apoyo	Servicios integrados que capten la totalidad de la cadena de valor a través de colaboración con empresas complementarias en el segmento de mayor valor agregado
<b>Clientes</b>	Principalmente grandes empresas y departamentos de gobierno en China	Expansión que incluya proveedores de servicio en el segmento de alto valor del software en la cadena de abastecimiento
<b>Canales</b>	Directos y Joint Ventures	Utilización de sociedades exclusivas con empresas complementarias fuera de China
<b>Empresas complementarias</b>	Empresas de hardware y software	Empresas consultoras y empresas expertas en estrategia y arquitectura informática
<b>Áreas geográficas</b>	Japón y China, con presencia limitada en estados Unidos	Aprovechar la expansión de firmas en Estados Unidos e Inglaterra en países que no hablan inglés y donde el costo de servicios de informática es mayor que en China
<b>Competencias únicas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Primera compañía en obtener certificación CMM 5 en China</li> <li>2. Certificación Seis-Sigma</li> <li>3. Bajo costo</li> <li>4. Idioma japonés y compatibilidad cultural con este país</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integración de equipos de trabajo con las unidades de servicio del cliente</li> <li>2. Familiaridad en las relaciones profesionales con otras culturas basadas en expansiones geográficas</li> <li>3. Capacidad de diseño técnico y conocimiento específico para desarrollar soluciones al cliente</li> </ol>

# **DMK:** Subcontratación de Tecnología de Información desde China

## **La Agenda Estratégica de DMK**



# Agenda Estratégica de DMK

IMPULSOS ESTRATEGICOS		UNIDADES ORGANIZACIONALES									MEDIDAS DE RENDIMIENTO	
		PRESIDENTE	FINANZAS	USA	CHINA	JAPON	OPERACIONES	RRHH	VENTAS	MARKETING		PROCESOS
<b>CONSTRUIR CAPACIDADES INTERNAS</b>												
1	INVERTIR EN TALENTO PARA DESARROLLAR EXCELENCIA EN CAPACIDADES TECNICAS	2	2		1		1	1		2	EO	ROTACION VENTAS POR EMPLEADO
2	APOYANDOSE EN PROGRAMAS DE GOBIERNO, ESTABLECER CENTROS COMPUTACIONALES EN TODA CHINA	1	2		1		1	2	2	2	EO	UTILIZACION DE CAPACIDAD MARGENES DE UTILIDAD
3	SOCIEDADES EXCLUSIVAS PARA DESARROLLAR SOLUCIONES COMPUTACIONALES Y APLICACIONES INDUSTRIALES	1		2	2	2	1		2	1	I	TIEMPO DE EJCUCION DE PROYECTOS SATISFACCION DE CLIENTES
<b>CONSOLIDAR LOS MERCADOS PRINCIPALES</b>												
4	DOMINAR LA SUBCONTRATACION DE MAINFRAME DE IBM EN EL MERCADO JAPONES		2			1	2	2	1	1	EC	MARKET SHARE
5	REFORZAR RELACION ESTRATEGICA , POR EJEMPLO, CON IBM, GE, KAWASAKI Y UNISYS	1	2		1	1	1		2		EO	SATISFACCION DEL CLIENTE TAMANO Y RENTABILIDAD DE PROYECTOS
<b>CREAR EL MERCADO DE USA</b>												
6	DESARROLLAR PROGRAMAS DIRECTOS DE MARKETING ENFOCADOS AL CANAL DE SERVICIO INTERMEDIO	2	2	1			2		2	1	EC	PENETRACION EN MERCADOS DE INTERMEDIARIOS
7	ESTABLECER ASOCIACIONES CON EMPRESAS DE CONSULTORIA Y ALTO VALOR AGREGADO EN INFORMATICA PARA CONVERTIRSE EN SU PROVEEDOR EXCLUSIVO	2		1			2		1	2	EC	TASA DE PARTICIPACION RENTABILIDAD NUMERO DE SOCIOS EXCLUSIVOS
8	DESARROLLAR LOS PROCESOS QUE PERMITAN UNA INTEGRACION SOSTENIBLE ENTRE EL EQUIPO DE DMK Y LAS EMPRESAS LOCALES			1			1	2	2		I	SATISFACCION DEL CLIENTE RENTABILIDAD POR CLIENTE
<b>EXPANSION EN OTROS MERCADOS</b>												
9	EXPANSION EN EL REINO UNIDO Y EXPERIMENTACION EN LA UNION EUROPEA USANDO UNA RED SIMILAR A LA DE USA	1	1	2			2	1	1	2	N	SOCIEDADES EXCLUSIVAS PARTICIPACION DE MERCADO
10	EXPERIMENTACION EN MERCADOS LATINOAMERICANOS (BRASIL, MEXICO Y CHILE)	1	1	2			2	1	1	2	N	SOCIEDADES EXCLUSIVAS PARTICIPACION DE MERCADO

EO = EFICIENCIA OPERATIVA

EC = ENFOQUE AL CLIENTE

I = INNOVACION

N = NEGOCIO

(1) = PAPEL CLAVE EN LA IMPLEMENTACION Y EJECUCION DEL IMPUSO ESTRATEGICO

(1) BLANCO = UNICO RESPONSIBLE FINAL (2) APOYO IMPORTANTE

# Tests para Validar la Agenda Estratégica

<b>Dimensión</b>	<b>Descripción</b>
<b>Nivel de Comprehensividad</b>	<b>La agenda cubre todos los servicios de DMK, las geografías y mercados relevantes, incluyendo clientes, canales y empresas complementarias</b>
<b>Grado de Desafío</b>	<b>Los objetivos de desempeño de cada impulso estratégico son realizables, pero altamente exigentes</b>
<b>Facilidad de implementación</b>	<b>Las metas establecidas a través del proceso de implementación permiten darle continuo seguimiento a la agenda e introducirle los cambios necesarios</b>
<b>Fuerza motivacional</b>	<b>La combinación de la misión y la agenda energizan la organización y le otorgan un conjunto de objetivos que permiten su innovación y crecimiento</b>
<b>Vulnerabilidad</b>	<b>No detectamos ninguna vulnerabilidad específica. El alineamiento de la ejecución con la Agenda Estratégica va a ser crítico para el éxito de DMK</b>

# Haxiomas

# Haxiomas

El centro de la estrategia es el cliente.

Usted no gana derrotando a la competencia; usted gana si logra un vínculo efectivo con el cliente.

Estrategia no es guerra, es amor.

Una mentalidad centrada en el producto es restrictiva; abra su mente para incluir también a clientes, proveedores y empresas complementarias como participantes claves.

No juegue sólo; la entidad relevante es la empresa extendida.

# Haxiomas

No trate a cada cliente de la misma forma; no generalice a sus clientes.

Los “commodities” sólo existen en la mente de los ineptos.

Trate de entender profundamente a su cliente. La estrategia se hace de a un cliente a la vez.

Las bases de la estrategia son dos:

Segmentación de clientes y propuesta de valor

La empresa como un conjunto integrado de competencias



# Haxiomas

Rechace las dos “falacias”:

- a) “El cliente tiene siempre la razón.”
- b) “Conozco las necesidades de los clientes y se cómo satisfacerlas.”

No estamos vendiendo productos; estamos ofreciendo soluciones integrales a los clientes. Su identificación y satisfacción sólo se puede lograr trabajando conjuntamente con ellos.

La métrica más importante de la capacidad estratégica de la empresa es el flujo neto de talento.

# Haxiomas

El proceso de planificación estratégica es un diálogo entre los ejecutivos claves de una empresa buscando un consenso en la dirección de la organización

Métricas son esenciales para la cuantificación del valor creado y el progreso obtenido en la ejecución de la estrategia.

La experimentación es crucial si estamos intentando cambios significativos al curso existente del negocio.