



Oriente su estrategia con el Modelo Delta

La mayoría de las empresas diseñan sus estrategias teniendo como base la orientación de Michael Porter de Harvard, que sugiere decidirse por dos caminos: bajo costo o diferenciación. Algunos autores de estrategia, entre ellos Hax del MIT, consideran que hay innumerables ejemplos de empresas que han tenido una estrategia exitosa siguiendo otras recomendaciones.

Hax presenta sus ideas acerca de la estrategia en el llamado **Triángulo o Modelo Delta** que sugiere que la estrategia de su organización se puede orientar hacia:

- **El Mejor Producto** y así competir basados en la **economía del producto** para lograr un menor costo o una diferenciación.
- **Soluciones al Cliente** y así competir basados en la **economía del cliente** para lograr reducirle los costos al cliente o aumentarle las utilidades.
- **Lock-in del Sistema** y así competir basados en la **economía del sistema** para lograr exclusividad con las empresas que complementan, que el competidor pierda terreno y que se logren estándares de propiedad.

El Mejor Producto:

- Concéntrese en lograr el menor costo posible o en lograr la mayor diferenciación.
- Para buscar el menor costo i) logre economías de escala, ii) simplifique los procesos y los productos, iii) compre participación de mercado para explotar efectos de curva de experiencia, iv) genere cultura de la reducción de costos, v) lleve a outsourcing la mayoría de sus actividades.
- Para buscar diferenciación i) use mejor la tecnología, ii) potencie la imagen de marca, iii) entregue características adicionales, iv) preste servicios especiales, v) aumente a su cliente los costos de cambiarlo a usted.
- Una gran ayuda será que usted introduzca con gran rapidez sus nuevos productos al mercado para ser el primero en el mercado y establecer el llamado “diseño dominante”.

Soluciones al Cliente:

- Amplíe la oferta de productos y servicios para satisfacer la mayor parte de las necesidades de su cliente.
- Haga un muy buen trabajo de segmentación para entregar productos diseñados para clientes específicos.
- Preocúpese por el indicador “customer market share” (la parte que su cliente le compra a usted comparada con las compras totales que su cliente hace).
- Logre una muy buena cercanía con el negocio de su cliente.
- Anticipe las necesidades de su cliente.
- Haga que su cliente invierta en aprender a conocer el producto que usted le ofrece, para tomar de dicho producto todos los beneficios.
- Invierta usted en conocer a su cliente.
- Busque alianzas con proveedores, clientes o competidores para complementar su oferta de productos.
- Expándase verticalmente descargando al cliente de actividades que hoy hace su cliente con menor eficiencia que usted.
- Expándase horizontalmente empaquetando servicios al cliente para mayor eficiencia y menor complejidad.

Lock-in del Sistema:

- Identifique todos los jugadores que pueden contribuir a crear valor.
- Atraiga y retenga a las empresas complementadoras, que son aquellas que mejoran la oferta de su empresa.
- Negocie exclusividades con dichas empresas para cerrar posibilidades a los competidores suyos (lock-out) y abrir posibilidades a los clientes suyos (lock-in).
- Logre y sostenga estándares de propiedad que el mercado siga; si el mercado acepta sus estándares como los estándares de mercado, las utilidades tuyas serán mayores.