



Opciones estratégicas del Delta Model

Fermín Ezquer Matallana
www.thinkcreative.es

1. Opciones estratégicas para la vinculación del cliente

De acuerdo al Modelo Delta de Arnoldo Hax (MIT) son tres las posiciones estratégicas que una empresa puede asumir. Es importante destacar que es perfectamente posible que las distintas propuestas de valor para los distintos segmentos de cliente de una empresa generen posiciones estratégicas distintas para la misma empresa.

1.1 Mejor Producto

Se trata de la posición tradicional en la que la empresa busca:

- Tener el menor coste posible para ofrecer un producto similar a sus competidores, pero a un precio menor.
- Desarrollar una propuesta de valor diferenciada respecto a la competencia, por la que los clientes estén dispuestos a pagar un diferencial de precio.

El problema de la primera opción es que sólo hay sitio para un líder, el que tiene el menor coste y poner el menor precio por lo que da lugar al hundimiento de los precios y a una elevada rivalidad.

La segunda opción implica que la empresa esté constantemente desarrollando propuestas de valor diferenciadas pues la ventaja sólo perdura mientras los competidores no copien a la líder.

Ambos casos dan lugar a mercados comoditizados en los que las variables relevantes son la cadena de valor, el potencial para el desarrollo de nuevos productos y la optimización de los canales de distribución.

Esta es la posición a ocupar cuando el cliente sólo busca el menor precio posible para un determinado estándar. Este es su único argumento de decisión. Es típico de las grandes empresas y el sector público. El sistema más habitual de contratación es el concurso.

1.2 Solución Total

El énfasis está en entender las claves de rentabilidad del cliente y desarrollar nuevas formas de ayudarle a mejorar su productividad y a alcanzar sus objetivos.

Cada cliente es distinto, tiene distintas necesidades y prioridades, por lo que debemos descubrir como aprovechar nuestros recursos y capacidades para ayudar a cada cliente. En este caso el cliente no se rige sólo por el precio, busca consejo y una relación duradera. Debemos pensar en términos de la “empresa ampliada” (la empresa, sus clientes, proveedores y socios complementarios).

Son tres las acciones a poner en marcha simultáneamente para alcanzar esta posición:

- Redefinir la experiencia del cliente: Se trata de cautivar al cliente a lo largo de todo el proceso que va desde la adquisición del mismo hasta el final de la prestación del servicio.
- Integración del cliente: El grado máximo se da cuando el cliente subcontrata completamente alguna de sus funciones, sin embargo, existen niveles más sutiles como por ejemplo la traslación de know how al cliente para la mejora de su rendimiento. La oportunidad aparece cuando el cliente es incapaz de satisfacer sus necesidades con sus recursos internos y la empresa tiene la capacidad para hacerlo.
- Amplitud horizontal: Consiste en hacer el esfuerzo de acercar al cliente un “conjunto completo” de servicios que satisfaga un “conjunto completo” de necesidades del cliente. La clave está en integrar una serie de servicios que de forma conjunta presten al cliente un mejor servicio que si se utilizasen por separado. Para ello, no hay que dudar en acudir a socios complementarios si es necesario para crear la propuesta de valor más completa y adecuada para el cliente.

1.3 Barrera de salida.

En esta opción estratégica el grado de dominio del mercado hace que el cliente no tenga mejor alternativa que la empresa. Se genera así una barrera de salida para el cliente, que simplemente no puede dejarnos si no es con un alto coste. Para conseguir esa posición es necesario pensar en términos de redes de complementarios. Tenemos tres posibilidades:

- Ser propietarios de un “estándar”: es la vía más complicada pero la que genera mayores márgenes. Consiste en transformarse en el elemento central y fundamental que vincula a todos los agentes de una industria y convertirnos en el “estándar” básico de la misma.
- Mercado dominante: la empresa se convierte en un “interfaz” que vincula a compradores con vendedores o simplemente a agentes que quieren intercambiar información o productos.
- Acceso restringido: consiste en limitar el acceso de los competidores al cliente, generando algún tipo de ventaja que sea muy costosa de imitar por los competidores.

2. Implicaciones de las tres posiciones.

	Mejor Producto	Solución Cliente	Barrera de salida
Foco estratégico	El producto, la industria y los competidores.	Empresa ampliada	Redes de empresas interconectadas
Palancas	Competidores	Cliente	Complementarios
Propuesta de valor	Producto	El cliente y su economía	El sistema y su economía
Oferta	Productos Estandarizados	Conjunto de productos y servicios a medida.	Productos y servicios ampliados por los complementarios.
Cadena de valor	Interna	Integrada	Sistémica
Canales	Masivos	Objetivo/meta	Masivos
Marca	Producto	Coherencia de marcas, armonizadas en torno al cliente.	Coherencia de marcas, armonizadas en torno al sistema.
Innovación	Interna	Cocreación	Arquitectura abierta.
T.I.	Interna	Para la empresa ampliada.	Para toda la red.
Vinculo cliente	Escasa	Potencialmente alta.	La mayor.