

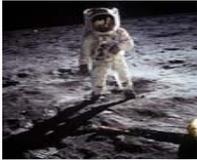


Estrategias para la “Nueva Economía” Criterios para la Selección de Programas y Proyectos de Transformación Empresarial

Miguel Sáenz de Viguera, PMP
2007 PMI Distinguished Contribution Award
Asesor de la Dirección General de Innobasque

Innobasque
Zamudio, Julio de 2009

En 1969, hace 40 años ...



- **Primer viaje a la luna, proyecto "Apolo"**

La capacidad total de proceso embarcada en el cohete "Saturno" en el momento de despegar era de 4 X 16Kb.



- **No teníamos teléfonos celulares**



- **¡INTERNET NO EXISTÍA!**



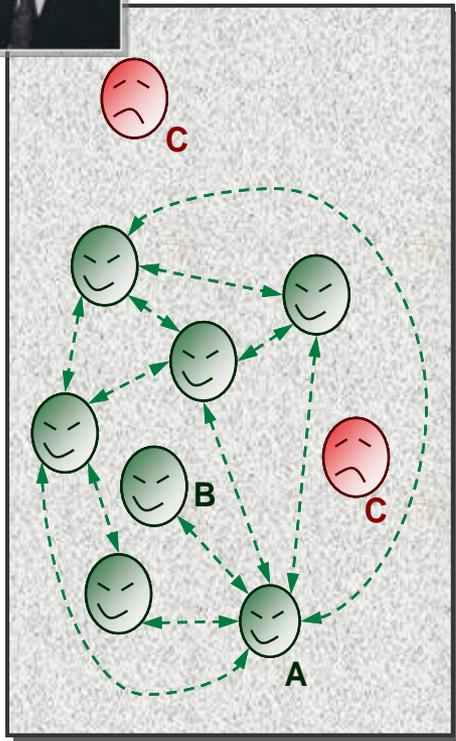
En unos pocos años hemos conseguido los medios para transmitir y procesar:

- **Gran Cantidad de Información**
- **Instantáneamente**
- **Globalmente y...**
- **¡A bajo coste!**



Una organización, de cualquier tipo, es un conjunto de personas o entidades que se coordinan para hacer algo

 Para coordinarse, los miembros de la organización, necesitan intercambiar información entre ellos



Una Organización es, en esencia, una red de intercambio de información

- Sus miembros son los nodos de la red
- Quien no pueda intercambiar información, con al menos un miembro de la organización, no puede ser miembro de la misma

La extensión de la red determina la extensión (tamaño) de la organización

La velocidad de transmisión de la red determina la rapidez de coordinación de los miembros de la organización, la eficacia de ésta

Professor Jay Galbraith, PhD

- Professor at IMD, (Lausanne) M.I.T, Universities of Southern California and Penn State
- Author of "Tomorrow's Organization: Crafting Winning Capabilities in a Dynamic World"

La revolución de las "TIC" y la Globalización de la Economía



La nueva capacidad de intercambiar y procesar información a nivel global facilita:

- La creación de organizaciones globales
- Mercados de producción y consumo globales

Es la causa principal de:

**La Vertiginosa Globalización de la Economía
de nuestros días... ¡Que es Imparable!**



China, India, Brasil,
Rusia, Méjico
Corea del Sur

La competencia en los mercados globales de oferta y demanda de países emergentes con:

- Mano de obra cualificada y abundante
- Salarios y protección social más bajos que los de la UE y USA
- Crecimiento sostenido de su población y renta "per cápita"

produce:

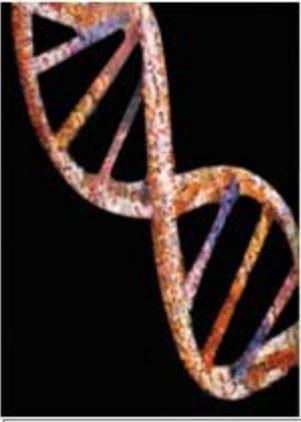
**La desaparición o pérdida continuada de la competitividad de
la oferta de sectores industriales enteros en
Europa, USA,... y Japón**

**El crecimiento global, sostenido, de los precios de los
alimentos, combustibles fósiles y materias primas**

La revolución de las "TIC" y la aceleración de los cambios

La capacidad de difusión de la información y el conocimiento que aporta Internet hace que la creación de conocimiento y la velocidad de los cambios aumenten exponencialmente

¡Los cambios se producen, hoy, mucho antes de lo que la mayoría de lo expertos vaticinaban!



- Entre principios de 1980 y Junio de 1997 un grupo de científicos (Proyecto ENCODE) lograron descifrar el 1% del Genoma Humano
- Entonces anunciaron: "Todo es mucho más complicado que lo que se suponía hasta hace uno o dos años. Harán falta al menos 20 años para tener toda la información decodificada"
- Menos de seis años después, en Marzo de 2003, se había descifrado el 100% del Genoma Humano

Si se tarda un año en completar el 1% de un proceso y cada año siguiente se duplica la velocidad de avance,...
¡En menos de 7 años se habrá completado el 100% del proceso!

La revolución de las "TIC" es la causa de "Una Nueva Economía" caracterizada por tres ejes principales



Globalización de las comunicaciones, la información y el conocimiento, que impulsan la globalización de la producción, el comercio y las finanzas

- Apertura de las economías nacionales, hipercompetencia global e interdependencia de los negocios

Cambios continuos, cada vez más rápidos y complejos

- Aumento de la incertidumbre y reducción del tiempo de vida rentable de los negocios y productos

Difusión global del conocimiento

- La Información no accesible por otros y el Capital Intelectual son dos factores estratégicos

Un Cambio de Época

La revolución de las "TIC" está produciendo un cambio global con impactos en los ámbitos económico, científico, tecnológico y social superiores a los producidos por la aparición de la imprenta o del descubrimiento de las aplicaciones industriales del vapor de agua y la electricidad

El término de "Nueva Economía" fue utilizado públicamente por primera vez en "El triunfo de la Nueva Economía"
Michael J. Mandel, BusinessWeek, 30 de Diciembre de 1996

La “Nueva Economía”, un nuevo entorno de Riesgos y Oportunidades

危
機

Riesgo

Oportunidad

crisis

“Estamos viviendo, hoy, un periodo de transición caótica hacia una nueva era caracterizada por un terrorífico aumento de la rapidez y difusión de la información y las comunicaciones, una globalización cada vez más amplia y penetrante de la competencia en todos los sectores, una velocidad de los cambios rampante y un enorme aumento de la complejidad de los negocios.

Este nuevo entorno se caracteriza también por desarrollos tecnológicos cada vez más avanzados y rápidos y unos consumidores que se ajustan a ese ritmo y que cambian sus veleidosas preferencias a la velocidad de un anuncio de televisión.

El cambio se ha hecho tan profundo y rápido que países diferentes y modelos de negocio completamente distintos se están convirtiendo en dominantes en los mercados y están conformando un tiempo económico totalmente nuevo”

Vadim Kotelnikov

“No es la especie más fuerte o la más inteligente la que sobrevive, sino la que mejor se adapta a los cambios”

Charles Darwin

Las oportunidades clave se sustentan en la Innovación",... en la "Innovación basada en el Conocimiento"



“En un mundo donde los ciclos de vida de las estrategias se están encogiéndose...

“LA INNOVACIÓN ES EL ÚNICO CAMINO POR EL QUE UNA EMPRESA PUEDE RENOVAR SU COMPROMISO CON EL ÉXITO”

Es, también, la única forma en la que puede sobrevivir en un mundo de salvaje competencia global”

Professor Gary Hamel
Harvard and London Business School
“The Future of Management” (September, 13, 2007)



“India y China son un tsunami a punto de arrollarnos. Predigo que millones de puestos de trabajo se destruirán en nuestro país, como en los años 80, cuando las empresas americanas rehusaron adoptar las técnicas de calidad total mientras los japoneses se adelantaban a hacerlo.

**“LA ÚNICA SALIDA ES APRENDER
LAS HERRAMIENTAS DE LA INNOVACIÓN”**

Curtis Carlson PhD
Stanford Research Institute
The Economist. (October, 13, 2006)

Transformación Empresarial: Un Reto y una Oportunidad clave para las Organizaciones

Las nuevas “TIC”, impulsoras de la nueva economía, ofrecen a las organizaciones las más importantes oportunidades para la “Transformación Empresarial”, esto es para conseguir, no cambios graduales, sino cambios profundos, “innovaciones significativas” que alteren sustancialmente las relaciones de la organización con uno o más de sus “stakeholders” (Clientes, empleados, suministradores, inversores,...) para mantener o mejorar su competitividad en la “Nueva Economía”

La Transformación Empresarial puede implicar nuevas propuestas de valor, nuevas formas de hacer negocio en términos de nuevos productos y servicios, de cómo se realiza y transmite la oferta de la organización y/o como se organiza la cadena de suministros a los clientes

La transformación empresarial también puede suponer viejas propuestas de valor proporcionadas mediante procedimientos o por medios radicalmente nuevos

“Business Transformation, Information Technology and Competitive Strategies: Learning to Fly”
Ian McKeown and George Philip, 2003

Para la eficacia del intento de transformación empresarial es clave alinear las Personas, los Procesos y las Tecnologías con las metas que se desea alcanzar y las estrategias para conseguirlas

Solo asegurando esta alineación se consigue implementar estrategias enfocadas a alcanzar los objetivos esperados

Las estrategias de transformación empresarial se despliegan mediante la realización de proyectos

La mayoría de las organizaciones aplica métodos cuantitativos (“Scoring Models”, NPV, IRR, Pay Back, Ratio Beneficio/Coste) ó cualitativos (“Murder Board”, “Peer Review”,...) basados en estimaciones de beneficios, costes y flujo de caja futuros para seleccionar entre las oportunidades de proyectos de innovación que se les presentan

Pero,...

- El criterio más relevante para la selección de los proyectos de innovación es su coherencia con las metas y las estrategias de la organización
- Descartar los proyectos no alineados con la misión y metas estratégicas de la compañía es clave para la eficacia del esfuerzo innovador

Los Directivos deben:

- **Conocer las opciones estratégicas posibles en la “Nueva Economía”**
- **Definir las metas y estrategias de la organización**
- **Seleccionar los proyectos de transformación de la empresa que soportan las estrategias elegidas**

Necesidad de una visión general, estructurada de las Oportunidades y Riesgos en la “Nueva Economía”



Algunas características relevantes de la “Nueva Economía”, crean confusión y dificultan a los ejecutivos el análisis estratégico:

- Cambio económico y tecnológico vertiginosos
- Nueva terminología y acrósticos (portales, infomediarios, agregadores, B2B, B2C, BTE, CRM, SCM, KM...)
- Abundante literatura sobre las empresas nacidas en el nuevo entorno tecnológico (América Online, Amazon, Yahoo, eBay...)

Hoy en día es difícil, para muchos directivos de todos los sectores:

- Obtener una visión general, estructurada del cambio y sus consecuencias
- Identificar los nuevos conceptos e implicaciones estratégicas que se esconden tras el nuevo lenguaje
- Establecer las Oportunidades y Riesgos que el cambio implica para su organización

Para poder hacer una Gestión de la Transformación Empresarial basada en el Conocimiento es necesario tener una visión clara y estructurada de las opciones estratégicas que se ofrecen a las organizaciones en la Nueva Economía y las oportunidades y riesgos que comporta ésta

El Modelo "Delta": Una Visión Estructurada de las Opciones Estratégicas en la "Nueva Economía"



1980



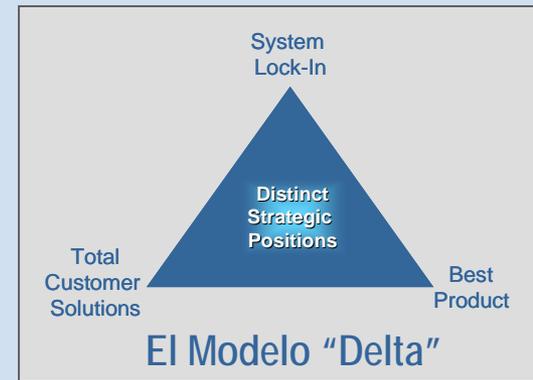
Michael Porter
Harvard Business School
"Competitive Strategy"



2001




Arnaldo C. Hax **Dean L. Wilde II**
MIT Sloan School of Management
"The Delta Project"



Economía Tradicional
 Dos formas Genéricas de Competir

- Liderazgo en Costes
- Diferenciación del Producto

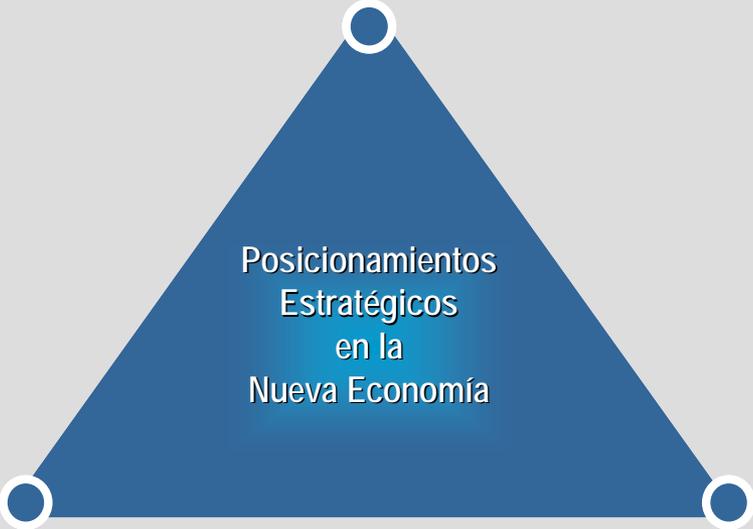
La "Nueva Economía"
 Tres Posicionamientos Estratégicos Posibles

- Mejor Producto
- Soluciones Totales de Cliente
- Cierre, Bloqueo del Sistema

Los Tres Posicionamientos Competitivos posibles en la "Nueva Economía"

Cierre, Bloqueo del Sistema ("System Lock-in")

- Se basa en: La Economía del Sistema Integral
- Estrategia: Participación en los Complementos
- Meta: Dominio del Mercado



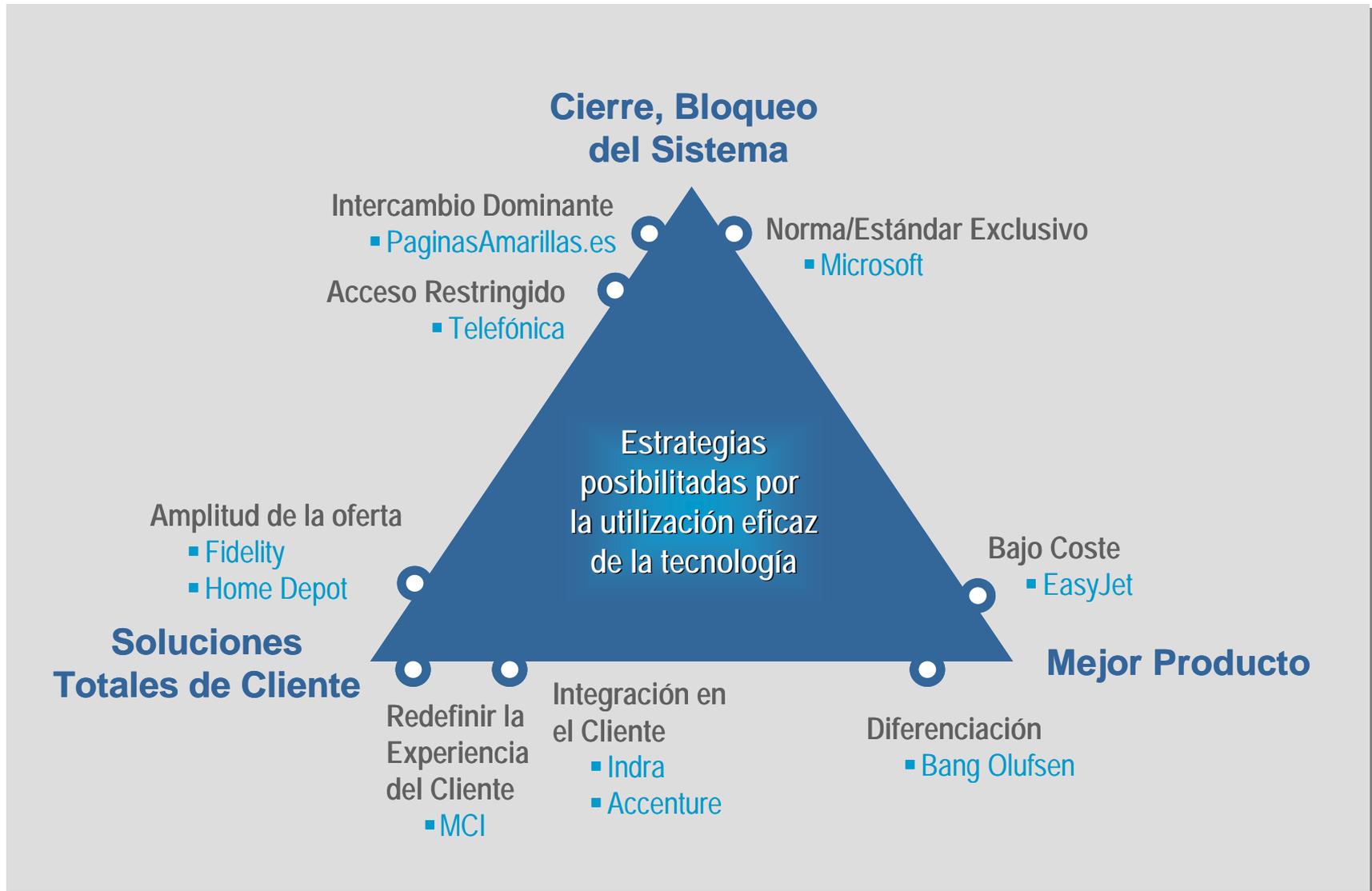
Posicionamientos
Estratégicos
en la
Nueva Economía

Soluciones Totales de Cliente ("Total Customer Solutions")

- Se basa en: La Economía del Cliente
- Estrategia: Cooperación/Asociados
- Meta: Alta Participación en los Clientes

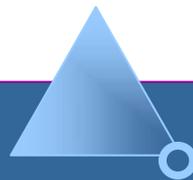
Mejor Producto ("Best Product")

- Se basa en: La Economía del Producto
- Estrategia: Superar a los Competidores
- Meta: Alta Participación en el Mercado del Producto



Estrategias para lograr un Posicionamiento Competitivo de “Mejor Producto”

La Posición Competitiva de “Mejor Producto” es relativamente estrecha, poco sostenible en el largo plazo y viable casi exclusivamente para organizaciones ya existentes en el mercado (“Incumbent Organizations”)



Mejor Producto

➤ Estrategias enfocadas al Producto

Bajo Coste	Ser el suministrador de menor coste en una categoría de productos sin diferenciación	La estrategia menos sostenible Puesto que hay solo un productor que tiene el coste más bajo esta estrategia ofrece poco espacio para conseguir una posición competitiva. Tiende también a estandarizar la oferta del producto, convertirlo en una “commodity” y provocar guerras de precios de las que solo se benefician los clientes Ejemplo: EasyJet → Clickair, Air Berlin, Ryanair, etc.
Diferenciación	Manteniendo economías de producción eficaces, conseguir una diferenciación clave del producto (Sus características y funcionalidades) que lo hagan único, deseado y le permitan alcanzar un precio “premium”	Estrategia difícilmente sostenible en el tiempo Tan pronto como aparece el producto diferenciado los competidores tienden a imitarlo. Es difícil mantener la ventaja competitiva en el tiempo Ejemplo: Bang Olufsen → Sony Wega

Los Proyectos impulsores de la estrategia de “Mejor Producto” se orientan al “interior de la organización”, a las Operaciones de la misma, principalmente para:

- El desarrollo de una eficiente cadena de suministros que garantice el liderazgo en costes
- El desarrollo de competencias para innovar permanentemente el desarrollo de productos para asegurar la renovación necesaria y/o la diferenciación permanente de la oferta de la organización
- El desarrollo de canales de distribución eficaces para transferir los productos de la organización a los mercados y clientes objetivo

Los Programas enfocados a la Innovación de las Operaciones basados en la aplicación de las nuevas “TIC” ó “E-Operaciones” se clasifican en cuatro familias principales

- Reconfiguración e “Integración Virtual” de la Cadena de Suministros
- Reingeniería de la infraestructura primaria y los procesos clave
- Intensificación de la competitividad de las compras
- Refuerzo del “Parenting Value”

Familias de “E-Operaciones”:

1. “Supply Chain WEB-based Integration”

La Reconfiguración e “Integración Virtual” de la Cadena de Suministros (“Supply Chain WEB-based Integration”) tiene como objetivo alcanzar una Cadena de Suministros virtualmente integrada, “aguas arriba y aguas abajo” desde las materias primas hasta la entrega de los productos a los clientes

Para conseguir este objetivo las organizaciones

- **Definen su Cadena Integral de Suministros (“Extended Supply Chain”)**
- **Identifican la red ideal de colaboradores (proveedores, subcontratistas, distribuidores,...) asociados en ella**
- **Acuerdan con ellos el acceso inmediato a información relevante y su intercambio con los objetivos de aumentar la capacidad de respuesta en cada eslabón de la cadena de suministros y reducir así el tiempo de respuesta y los costes totales en la misma**

La “Supply Chain WEB-based Integration”

- **Da a todos los miembros de la red establecida las ventajas de un negocio verticalmente integrado, sin sus inconvenientes**
- **La mayoría de las organizaciones que fabrican productos en serie, de venta bajo pedido, con suministradores de partes o componentes (“custom design”) obtienen ventajas de aplicar esta E-Operación**

Ejemplos: Industrias de Automoción, Aeroespacial, Electrodomésticos, Ofimática y Ordenadores Personales

Familias de “E-Operaciones”:

2. Reingeniería de la Infraestructura Primaria y los Procesos Clave

La Reingeniería de la Infraestructura Primaria y los Procesos Clave, basada en la reconfiguración de los sistemas de información que los soportan, es la “E-Operación” fundamental para la mayoría de las organizaciones, la que mayores beneficios les aporta

Esta nueva ronda de reingeniería apoyada en las tecnologías WEB permite, en la mayoría de los casos:

- **Disminuir el tiempo desde el concepto hasta la puesta en el mercado de los nuevos productos**
- **Aumentar la velocidad de suministro de los pedidos de los clientes**
- **Mejorar el apoyo y capacidad de respuesta a las demandas de los clientes**
- **Mejorar la estructura de costes y el coste-unidad de los productos**

Una gran Intensificación de la Competitividad de las Compras es accesible mediante compras electrónicas para conseguir:

- **Una base de suministradores más amplia**
 - **Precios más competitivos**
 - **Menores costes administrativos**
-
- GE fue la pionera
 - Las iniciativas de compra electrónica se planifican, cada vez más, a nivel de agrupación de empresas de un sector o de una región geográfica
 - La colaboración GM/Ford/Daimler-Chrysler ahorró más de 800\$ por automóvil fabricado

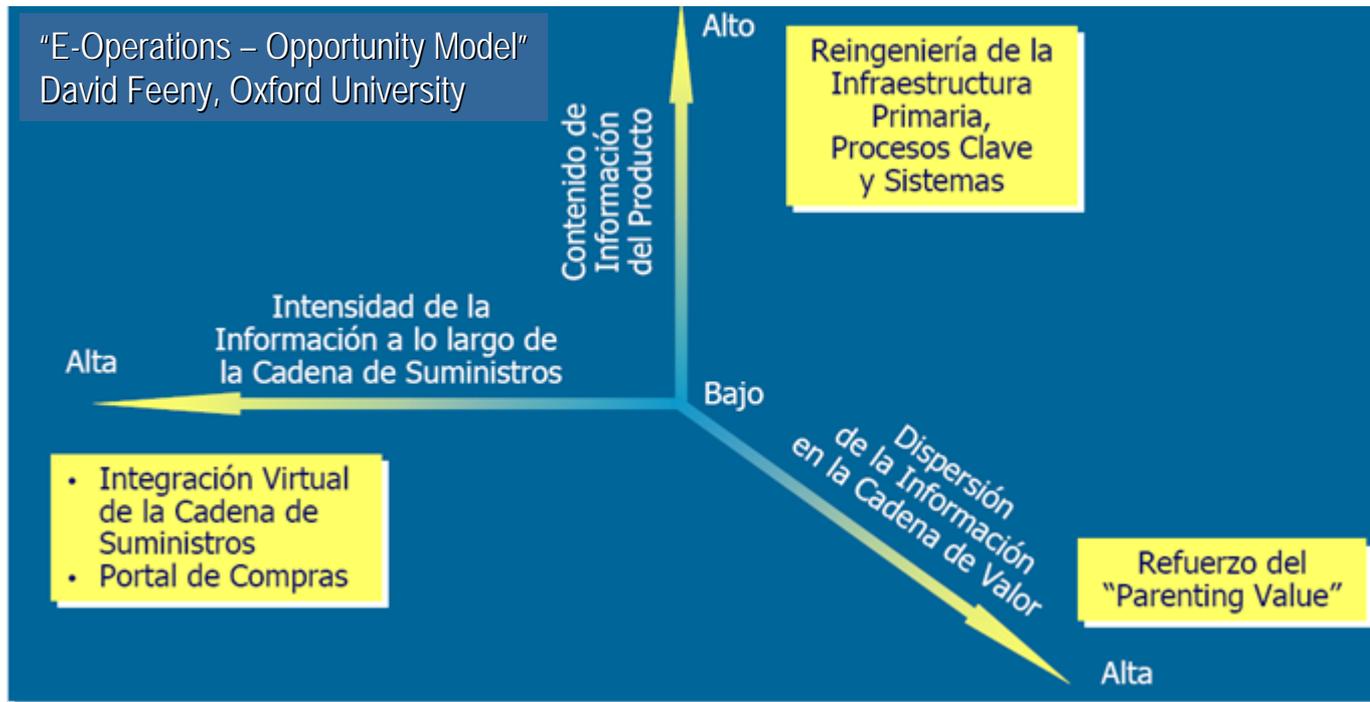
Familias de “E-Operaciones”: 4. Refuerzo del “Parenting Value”

El Refuerzo del “Parenting Value” consiste en la mejora del nivel de desempeño de las unidades individuales de una organización por la ayuda de otros miembros de la familia

Algunos modelos:

- **Compartir el aprendizaje adquirido en una unidad por todas las demás**
Ejemplo: “BP Amoco”
- **Compartir las mejores prácticas de cada unidad por todas las unidades a nivel global**
Ejemplo: “Regus”, alquiler temporal de oficinas, salas de reuniones, oficinas virtuales,... en 75 países
- **Mejorar los precios y condiciones de compra agrupando ó comparando las compras de las diferentes unidades según proceda**
Ejemplo: “Spotless”, servicios de suministros de alimentación, limpieza, pintura, lavandería, realización de compras al por menor,...

Selección de las “E-Operaciones” mas beneficiosas: El “Modelo E-Operaciones – Oportunidades”



El impacto estratégico de las distintas “E-Operaciones” para cada organización depende del rol que desempeñan en ella:

- El contenido de información de los productos de la organización
- La intensidad de información a lo largo de la cadena de suministros
- La dispersión de la información a lo largo de la cadena de valor

El Modelo “E-Operaciones - Oportunidades” de David Feeny (Director del Oxford Institute of Management) facilita la identificación de las oportunidades más beneficiosas de E-operaciones para cada organización

Ejemplos de las "E-Operaciones" más adecuadas y de los beneficios objetivo para diferentes tipos de organización

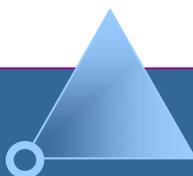
"E-Operations – Opportunity Model"
David Feeny, Oxford University



Estrategias para lograr un Posicionamiento Competitivo de “Soluciones Totales de Cliente”

La Posición Competitiva de “Soluciones Totales de Cliente” ofrece a los clientes una propuesta de valor superior a la competencia

La falta de diferenciación es a veces el final inevitable pues la imitación es la pauta más frecuente de los competidores



Soluciones Totales de Cliente

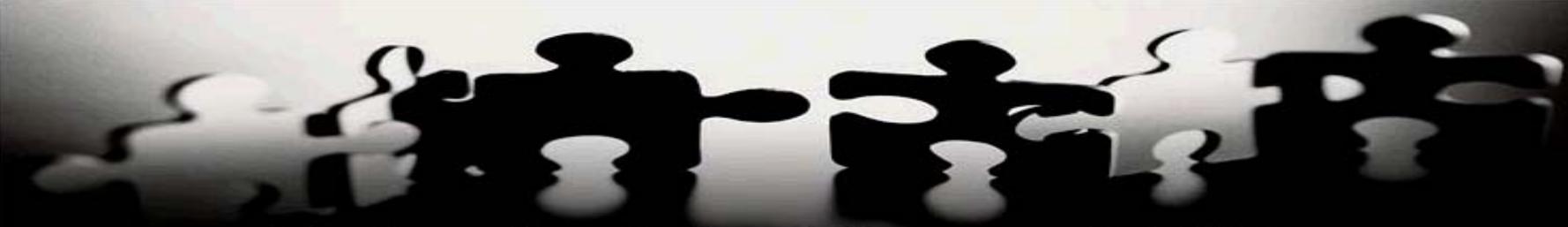
➤ Estrategias enfocadas al Cliente

<p>Redefinir la Experiencia del Cliente (Mejora de la Experiencia de Compra y Uso)</p>	<p>Enfocada a la experiencia total del cliente desde el punto de compra hasta el final del ciclo de vida de posesión del producto</p>	<p>Se basa en un conocimiento máximo de la base de clientes conducente a una segmentación eficaz de la misma para aplicar un trato diferenciado a cada segmento de clientes</p> <p>Ejemplos: www.mci.com</p>
<p>Amplitud de la Oferta (Mejora del Proceso de Venta)</p>	<p>Oferta personalizada de un conjunto de productos y servicios que satisfacen todas las necesidades del cliente. <i>“One stop shopping for a unique solution”</i></p>	<p>Enfocada a conseguir una posición dominante en la “participación de la billetera del cliente”</p> <p>Ejemplo: Fidelity</p>
<p>Integración del Cliente</p>	<p>Realizar o apalancar actividades anteriormente desarrolladas por el cliente con ventajas para él (Ejemplo: Outsourcing) que mejoran su competitividad y su disposición a utilizar el producto</p>	<p>La Compañía es percibida como un paquete de competencias que será utilizado por el cliente para mejorar su economía y/o competitividad</p> <p>Ejemplos: Accenture, Indra</p>

Los Proyectos impulsores de la estrategia de “Soluciones Totales de Cliente” tienen por objetivo ofrecerles un conjunto de productos y servicios personalizados que representen una propuesta de valor superior a la de los competidores

- Se orientan a la interfase entre la organización y los clientes (Soluciones de “E-Marketing”)
- Aunque la cadena de suministros no sea relevante, una estrategia de “E-Marketing” puede exigir su transformación (Ejemplo: Dell)
- La información sobre los clientes no accesible por los competidores es clave para la consecución de ventajas competitivas
- Frecuentemente aumenta el valor de la oferta de la organización para el cliente:
 - La inclusión de complementos del producto de alto valor para el cliente
 - Las iniciativas para desarrollar el producto conjuntamente con el cliente

“MCI y Verizon”, un caso de “E-Marketing” para la Redefinición de la Experiencia del Cliente



Verizon has joined forces with MCI
to deliver innovative local to global communication solutions.


Find out what we can do for you

Consumer

Services for your home, including local and long distance, voicemail, VoIP, low international rates, and more.

[Learn More](#)

Customers

[Manage Account](#)

Small Business

Local and long distance calling, high-speed Internet access, and more for companies with fewer than 20 employees and/or one office location.

[Learn More](#)

Customers

[Manage Account](#)

Medium Business

A full suite of voice, IP, equipment, managed network services, Internet access and data services, including T1, frame relay, and managed security for businesses with fewer than 300 employees and/or less than 25 office locations.

[Learn More](#)

Customers

[Manage Account](#)

Large Business

IP, data, voice, IT/hosting, mobility, managed network solutions, and other communications solutions for large and global businesses, government, and wholesale.

[Learn More](#)

Customers

[Manage Account](#)

[SEC Settlement Distribution Information](#)

SEARCH

GO

MCI GLOBAL SITES

GO

"Fidelity", un caso de "E-Marketing" para "participar en la billetera del cliente" a lo largo de toda su vida (Amplitud de Oferta)

Page published by Fidelity Interactive Content Services

[Customer Log In](#)
[Open an Account](#)

CONTENT FROM FIDELITY
 BROKERAGE SERVICES

Introducing a New Fund
 FIDELITY GLOBAL COMMODITY STOCK FUND

[Find out more](#)

FUND UPDATES
 How do enhanced index funds work?
 Value investing: capitalizing on potential opportunities

WHY FIDELITY
 Why choose Fidelity
 Wherever you are in life see how Fidelity can help
 How Fidelity safeguards your assets

TOP LINKS

Today's Highlights



Recoup your bear market losses

MONEY MAGAZINE
 There's a chance - even if you're in your late fifties. But you have to keep investing in stocks.

New rules for minimum IRA withdrawals
 BANKRATE

Market awaits earnings turnaround
 THE WALL STREET JOURNAL

RECENT HEADLINES
 34 MINUTES AGO
 Wall Street mixed on lower jobless claims, retail sales
 Citigroup shakes up top management
 Jobless claims drop, data skewed by auto jobs
 Warren Buffett says second stimulus might be needed
 Bank of England slows pace of QE purchases, shocks market
[More News](#)

Personal Finance

[Retirement](#) [Saving & Spending](#) [Taxes](#) [College](#)

“ My employer cancelled its health insurance plan. I'm 63. Should I retire? ”
 Not so fast. Working a little longer can make a big difference.

5 keys to automatic retirement savings
 BANKRATE
 Even if your employer gets you started, you need to control how your money is invested.

 **TOOLS & CALCULATORS**

 **WHAT FIDELITY OFFERS**

Markets

DJIA	8,188.91	10.50	(0.13%) ↑
8,188.91		12:58 PM ET 07/09/09	
			8,223
			8,205
			8,186
			8,168
			8,150
10a	11	12p	1 2 3 4
NASDAQ	1,758.34	11.17	(0.64%) ↑
S&P 500	884.69	5.13	(0.58%) ↑
Russ 3000	514.47	3.29	(0.64%) ↑
DJ Totl Mkt	9,054.17	58.36	(0.65%) ↑

U.S. stock market awaits signs of revenue growth
 MARKETWATCH — 1 MINUTE AGO

Shares in Europe climb for first session in six
 MARKETWATCH — 35 MINUTES AGO

[More Markets & Sectors](#)

MARKETBEAT
 All Market Indices Daily Report

Características del producto y frecuencia de compra de los clientes: Los criterios para la selección de las estrategias de “E-Marketing”

- **La diferenciación percibida del producto** (determina el contexto estratégico del marketing del producto)
 - **Un producto de alta diferenciación percibida, hace recomendable aplicar iniciativas para articular mejor las características diferenciales del mismo** (Entre productos de alta diferenciación los compradores evalúan las alternativas cuidadosamente)
 - **Una baja diferenciación hace recomendable aplicar iniciativas para mejorar la experiencia de compra y uso del cliente, para diferenciarse de la competencia**
- **La frecuencia de compra del producto** (determina las necesidades de información de los clientes)
 - **Una baja frecuencia de compra hace recomendable desarrollar iniciativas para proporcionar a los clientes información sobre el producto que les ayude a tomar su decisión en un territorio que les es poco conocido** (Los clientes responderán positivamente al que mejor les ayude en su decisión)
 - **Una alta frecuencia de compra hace menor la necesidad de información por parte de los clientes, que responderán a iniciativas, que hagan menores la dificultad de la compra y el coste de la transacción**

Selección de las “E-Marketing” mas beneficiosas: Matriz “Frecuencia de Adquisición/Diferenciación del Producto”



- Una misma Compañía puede tener productos en diferentes cuadrantes de la matriz
- Un mismo producto puede estar en diferentes segmentos de la matriz para grupos de clientes diferenciados

Ejemplos de estrategias de "E-Marketing"

Categoría Genérica	Enfoque de E-Marketing	Ejemplos
Mejorar el proceso de venta	Usar los "inputs" de los Clientes	Ford tiene su departamento de diseño online para conseguir "feedback" de Clientes seleccionados
	Comunicar a los Clientes objetivo	Amazón informa de los libros nuevos a los Clientes basándose en su perfil de compras previas
	Agregar Clientes dispersos	eHobbies usa Internet para identificar coleccionistas de maquetas de trenes en todo el mundo
	Mostrar los beneficios del producto	Timex proporciona una simulación descargable de su sistema "i-Control" de ajuste de sus relojes
	Comunicar los logros de la Compañía	W.W. Grainger registra y muestra los ahorros de sus clientes en suministros para mantenimiento
Mejorar la experiencia de compra	Proponer Soluciones específicas	Home Depot informa a sus Clientes de todo lo que necesitan para hacer, ellos mismos, su proyecto
	Un solo "stop" de Compra	Office Depot ofrece "links" a "Webs" como la de Correos para cubrir las necesidades de sus Clientes
	Diseñar el sistema del Cliente	Herman Miller's "room planner" permite diseñar nuevos muebles para oficinas existentes
	Compra más fácil y rápida	Amazon ofrece al cliente la mejor opción para encontrar, rápidamente, cualquier libro que desee
	Ayudar a especificar el producto	Lands' End permite al cliente crear un "modelo personal" para probarse sus bañadores en pantalla
	Proponer producto a medida	Chipshot Golf permite a golfistas expertos configurar sus palos según sus características personales
Mejorar la experiencia de uso	Proporcionar servicios adicionales	Lonely Planet ofrece online un sitio que almacena información crítica para los viajeros
	Proporcionar soporte a medida	Dell Computers ofrece a los empleados de sus Clientes el nivel de soporte acordado, online

Estrategias para lograr un Posicionamiento Competitivo de "Cierre/ Bloqueo del Sistema"

La Posición Competitiva de "Cierre/Bloqueo del Sistema" consiste en el establecimiento o utilización de barreras que impidan o dificulten el acceso de los competidores a los clientes

Es la posición competitiva más difícil de lograr, no accesible para muchas organizaciones, pero la más sostenible y que mayores recompensas proporciona



Cierre/Bloqueo del Sistema

> Estrategias enfocadas a los Complementos del Producto

Acceso Restringido	Se establecen barreras relevantes que hacen difícil, a los competidores, incluso la captación de clientes	Una posición difícil de alcanzar y de mantener. Se suelen desplegar leyes, normas y regulaciones para evitarla <i>Ejemplo: Telefónica</i>
Intercambio Dominante	La Compañía proporciona una interfaz entre los compradores y los vendedores que es muy difícil de desplazar una vez que ha alcanzado un tamaño determinado (Masa crítica)	La más accesible de todas las opciones para Bloquear el Sistema. La ventaja del primero en aplicar esta opción suele ser determinante. <i>Ejemplo: PaginasAmarillas.es</i>
Norma/Estándar Exclusivo	El cliente se dirige al producto de la Compañía por la amplia red de complementos de terceros destinados a trabajar solamente con ese producto	No es una opción posible en muchos sectores. Si se puede conseguir la recompensa es enorme. <i>Ejemplos: Microsoft, Intel</i>

Camino hacia un Mejor Posicionamiento Competitivo



La posición competitiva de “Cierre/Bloqueo del Sistema” aunque es la más sostenible y la que proporciona mayores recompensas no es accesible para muchas organizaciones.

Los Directivos en la Nueva Economía están obligados a escapar de la mentalidad común centrada en el producto hacia la posición de “Soluciones Totales de Cliente y explorar las oportunidades de alcanzar una posición de “Cierre/Bloqueo del Sistema”

Estrategias para lograr un Posicionamiento Competitivo de “Cierre/ Bloqueo del Sistema”: Las “E-Servicios”

Los Proyectos impulsores de la estrategia de “Cierre/Bloqueo del Sistema” tienen por objetivo establecer barreras que dificulten, lleguen incluso a impedir el acceso de los competidores a los clientes

- La economía del sistema integral formado por los producto de la organización y sus complementos es la fuerza impulsora principal de la estrategia
- Ganar participación en los complementos del producto es el objetivo principal

La “Cadena Integral de Servicios” del producto ofrece oportunidades de avanzar hacia posiciones competitivas de “Soluciones Totales de Cliente” e incluso de “Cierre/Bloqueo del Sistema” mediante soluciones de “E-Servicios”

“E-Servicios”: Requisitos para su Establecimiento y Tipos

- **Un E-Servicio está constituido por la orquestación electrónica de ofertas de alternativas que, en tiempo real, satisfacen toda la amplitud y duración de las necesidades y expectativas de los clientes de un espacio de mercado definido y seleccionado**
- **Son requisitos fundamentales para el establecimiento del E-Servicio:**
 - **El conocimiento y comprensión completos de las necesidades y expectativas de los clientes en el segmento de mercado seleccionado**
 - **Una descripción experta y amplia de lo que acontece a los clientes del segmento**
 - **Un conocimiento profundo de lo que quieren conseguir**
 - **El conocimiento de los proveedores relevantes**
 - **Un conocimiento preciso de los productos y servicios de todos los proveedores que podrían contribuir al segmento de mercado objetivo**
- **El cumplimiento de estos dos requisitos permite proporcionar el servicio a los clientes**
 - **Ofrecerles las mejores alternativas**
 - **Negociar los requisitos de los clientes**
 - **Construir opciones de cliente**
- **El Modelo E-Servicio debe poder ser rediseñado ante alteraciones de las expectativas de los clientes**

“E-Servicios”: Ejemplos

- **Conocimiento del ciclo completo de necesidades de los clientes y de los suministradores relevantes**
 - **“Baxter Renal”** ha redefinido su negocio a partir del suministro de bolsas desechables para pacientes de riñón, que realizan diálisis en su domicilio, para llegar a ser una fuente de información online que cubre las necesidades y suministros de estos pacientes
- **Asegurar que se cumplen los requisitos del cliente**
 - **“Frictionless.com”** evalúa opciones de software contra criterios especificados por el cliente. Utiliza diferentes tipos de software online y una vez que identifica la opción que mejor cumple los requisitos de los clientes, electrónicamente negocia el cierre de la operación con el proveedor
- **Negociar opciones de cliente**
 - **“Priceline.com”** facilita a los suministradores (por ejemplo: líneas aéreas) **hacer ofertas, online, para un precio y especificación definidos por el cliente** (por ejemplo: un viaje ida y vuelta New York - Atenas en Agosto por 800\$)
- **Reducir precios para los clientes**
 - **“Mercata”** consigue precios más bajos, agregando electrónicamente un volumen de compra, en nombre de un grupo de compradores individuales (cuantos más compradores, online, desean comprar un determinado electrodoméstico, más bajo resulta el precio para ellos)

Tres pasos para definir los "E-Servicios"

1 Definir el espacio de mercado objetivo

- **Para las Compañías ya establecidas, el punto de partida es la imagen de su marca y los valores reconocidos por la base de clientes existentes**
 - Ford desarrolla sus iniciativas en el ámbito del transporte personal
 - Lonely Planet (editorial de guías de viaje) en el ámbito de los viajes personales
 - La imagen de marca de Virgin evoca un estilo y un enfoque que le proporcionan opciones más amplias. Virgin tiene opciones de establecer iniciativas de E-Servicios en espacios de mercado como los de ocio, los viajes ó los medios de comunicación.

2 Decidir si el espacio de mercado se debe corresponder con:

- **Las necesidades de los clientes en el tiempo:**
 - Ejemplos: Servicios para el desarrollo profesional o de salud
- **Un evento en la vida de los Clientes**
 - Ejemplos: Organización de bodas o de "road-shows" corporativos para eventos especiales de las Empresas, como una salida a la bolsa de valores o una fusión

3 Identificar las oportunidades de E-Servicios

- **El Modelo "E-Servicios - Oportunidades"** (una evolución del Modelo "Cliente - Servicio" de IBM) ofrece una ruta consistente para identificar las oportunidades de E-Servicios en un espacio de mercado definido

Identificar las oportunidades de "E-Servicios": La Cadena Integral de Servicios (IBM)

¿Qué pasos de la cadena ofrecen oportunidades de desarrollar un E-Servicio con éxito?



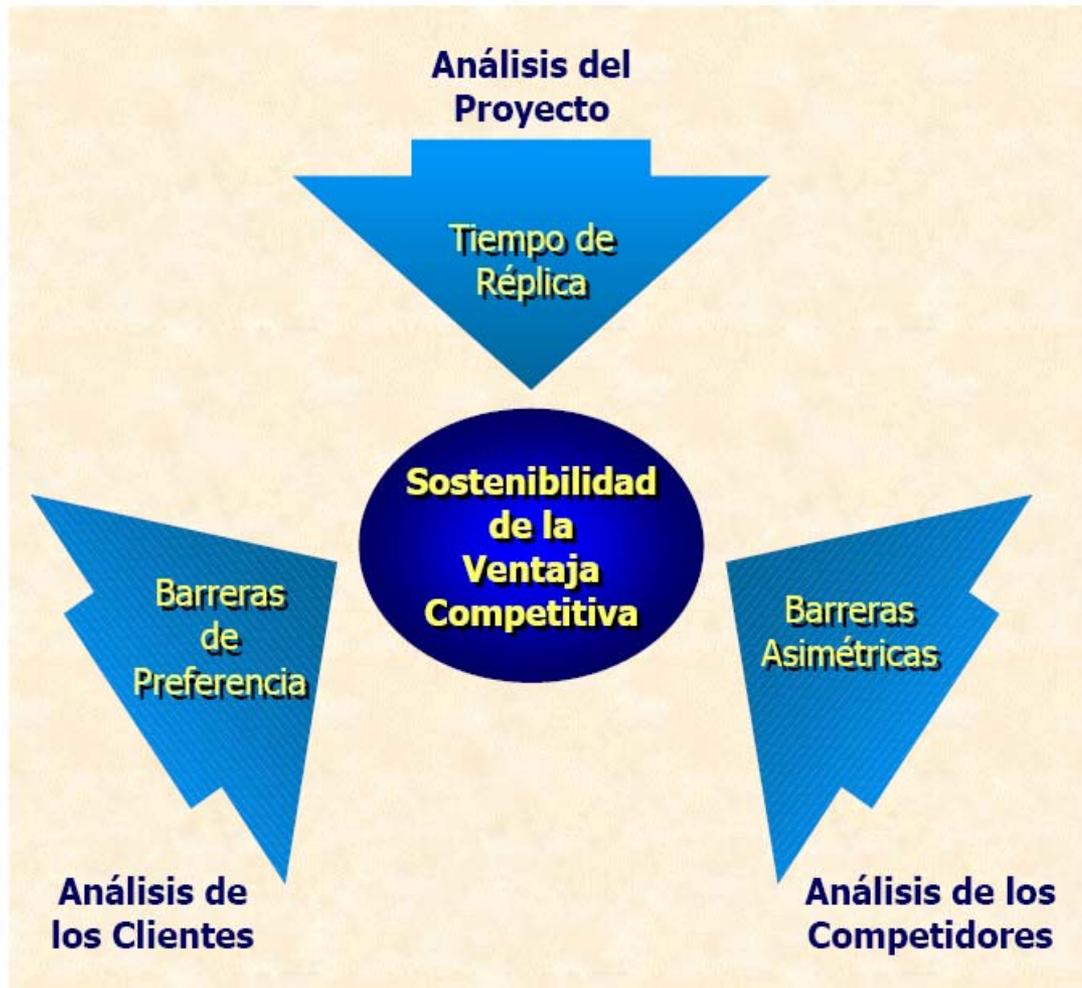
En los eslabones de la Cadena Integral de Servicios en los que existan carencias o los clientes objetivo estén insatisfechos existen oportunidades de éxito para "E-Servicios"

Relaciones entre las oportunidades de “E-Operaciones”, “E-Marketing” y “E-Servicios”

- Los diferentes negocios difieren ampliamente en la naturaleza y alcance de sus oportunidades de E-Operaciones.
Identificar, para una organización determinada, dichas oportunidades, ó la falta de ellas, es una tarea necesaria para el establecimiento de su estrategia, pero no es un predictor del nivel de oportunidades en los otros dos dominios
- Una organización con bajos niveles de intensidad y dispersión de la información, tanto en sus productos como en sus cadenas de valor y de suministros, puede mejorar sustancialmente aprovechando oportunidades de E-Marketing y E-Servicios
- El análisis de las oportunidades de E-Operaciones y E-Marketing, identifica caminos pragmáticos e incrementales para la mejora de la competitividad, de las ventas y de los resultados de una organización.
- El camino para establecer nuevas formas de negocio, el del futuro a más largo plazo y los saltos más imaginativos, pueden ser descubiertos por el análisis de las oportunidades de E-Servicios

- La mayoría de los "start-up" y "dot.com" de la "Nueva Economía" han nacido por una oportunidad de E-Servicios ó, en menor proporción, de E-Marketing
- La Organización, existente ó nueva, que desarrolla la primera iniciativa de E-Servicios con éxito, en un espacio de mercado definido, establece una relación de privilegio con los clientes del mismo.
Puede llegar a convertirse en su "infomediario" y relegar al resto de los participantes en el mercado, al mero papel de suministradores de "commodities"
- Para las organizaciones existentes, los E-Servicios pueden parecer difíciles de ser llevados a cabo, pero no pueden ser ignorados, porque son, muchas veces la base para:
 - Establecer la visión de la forma del negocio en el futuro
 - Desarrollar las capacidades críticas para el mismo
 - Establecer prioridades de E-Marketing y E-Operaciones.

“Análisis de Sostenibilidad”: Una herramienta para seleccionar entre diferentes proyectos basados en “E-Oportunidades”



➤ Una herramienta clave para priorizar las “E-Oportunidades”

- Permite evaluar la sostenibilidad de la ventaja competitiva de las E-Oportunidades de forma consistente, en base al análisis conjunto de los tres impulsores fundamentales de las misma:
 - El Tiempo de Réplica
 - Las Barreras Asimétricas
 - Las Barreras de Preferencia (ó anticipación)
- Facilita la estimación del riesgo y duración del ciclo de vida en el análisis de las inversiones para desarrollarlas

➤ El tiempo de réplica

- **El tiempo necesario para que la iniciativa sea replicada por los competidores. Su evaluación requiere del análisis del proyecto y los cambios necesarios en el entorno del negocio**
 - Aunque muchas de las aplicaciones de las tecnologías **WEB** pueden ser, desde el punto de vista tecnológico, replicadas en semanas, los cambios de la infraestructura primaria del negocio necesarios para su aplicación pueden llevar años
 - El tiempo de réplica de las iniciativas de **E-Operaciones** suele ser, generalmente, largo

➤ Las barreras asimétricas

- **Dependen de los competidores y exigen plantearse la siguientes preguntas sobre los mismos, para determinar su existencia y evaluar su importancia:**
 - Si un competidor replica la iniciativa
 - ¿Anulará nuestra ventaja competitiva?
 - ¿Existen barreras que preservarán nuestra ventaja?

➤ Las barreras de preferencia (ó anticipación)

- **Barreras al cambio de proveedor ó solidez de la ventaja del primero en desarrollar la iniciativa que depende de los clientes. Se analiza:**
 - Evaluando hasta qué punto los clientes permanecerán fieles al innovador, a menos que un competidor ofrezca una alternativa sustancialmente mejor
 - Estimando los costes del cambio de proveedor para ellos

Ejemplos de ventajas competitivas basadas en los tres impulsores de la sostenibilidad

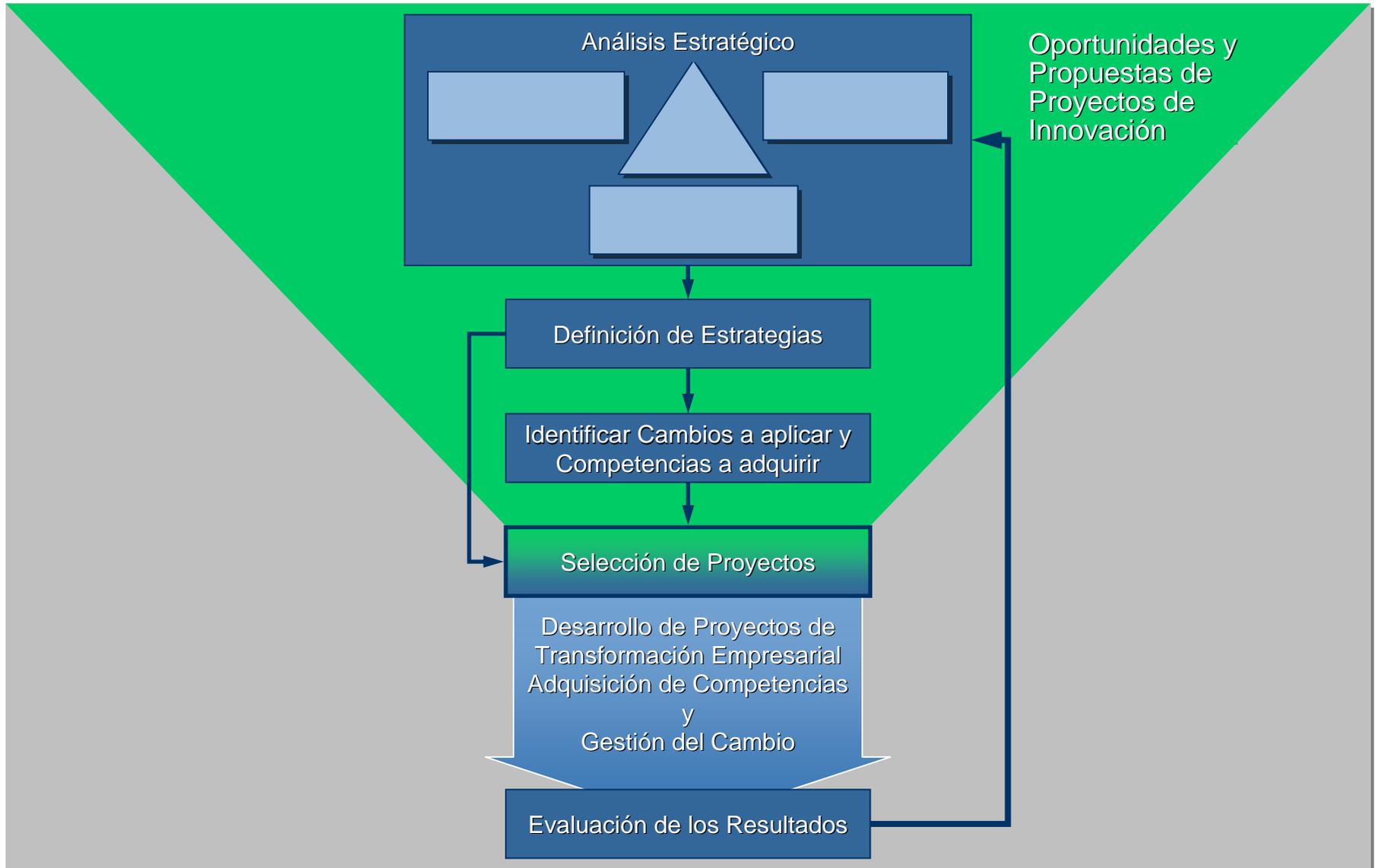
- **Ejemplo de elementos del proyecto que pueden alargar el tiempo de réplica**
 - La necesidad de modificar la infraestructura primaria de sistemas del negocio, por ejemplo, de instalar una nueva generación de una plataforma ERP integrada con el sistema
 - El cambio requerido en los procesos internos y la cultura de los empleados
 - El establecimiento de acuerdos con proveedores clave, la modificación de acuerdos con distribuidores exclusivos o franquiciados
- **Dell Computers. Ejemplo de barreras asimétricas**
 - Dell Computers estaba protegido por barreras asimétricas de Compaq en la venta directa de PCs a medida de las necesidades del cliente por Internet.

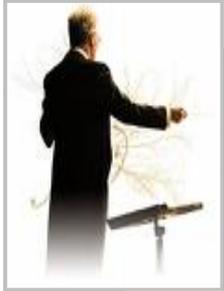
Compaq no había diseñado sus productos modularmente para una individualización masiva y sus inversiones, acuerdos y procesos para la distribución de sus productos, difíciles y costosos de modificar, le suponían una importante desventaja de costes
- **Amazon.com. Ejemplo de barreras de anticipación**
 - Los clientes de Amazon.com no están, en general, tentados a probar otras E-Librerías porque:
 - Perciben que tiene acceso directo a todos los libros que compran normalmente desde el sitio de Amazon
 - Están familiarizados con la navegación en sus páginas WEB
 - Saben que Amazon ha registrado datos de ellos que les facilita el proceso de compra y les mantiene informados de las ofertas y novedades de su interés

- Las organizaciones pueden aumentar la sostenibilidad de sus E-Iniciativas elevando las barreras de entrada para sus competidores mediante diferentes actuaciones, como por ejemplo:
 - Negociando la exclusividad con otra organizaciones como:
 - Proveedores críticos de la cadena integral de suministros
 - Proveedores de productos nicho
 - Poseedores de bases de datos del mercado y/o los proveedores clave
 - Organizando los clientes en una comunidad que les aporta valor por el intercambio mutuo, elevando así, el coste de cambio de proveedor

- La atención a los tres impulsores de la sostenibilidad de la ventaja competitiva de las E-Oportunidades y un enfoque y actitud proactivos para aumentar la sostenibilidad de las mismas, son elementos críticos del desarrollo estratégico en la "Nueva Economía"

Proceso para el despliegue y puesta en ejecución de la estrategia en la "Nueva Economía"

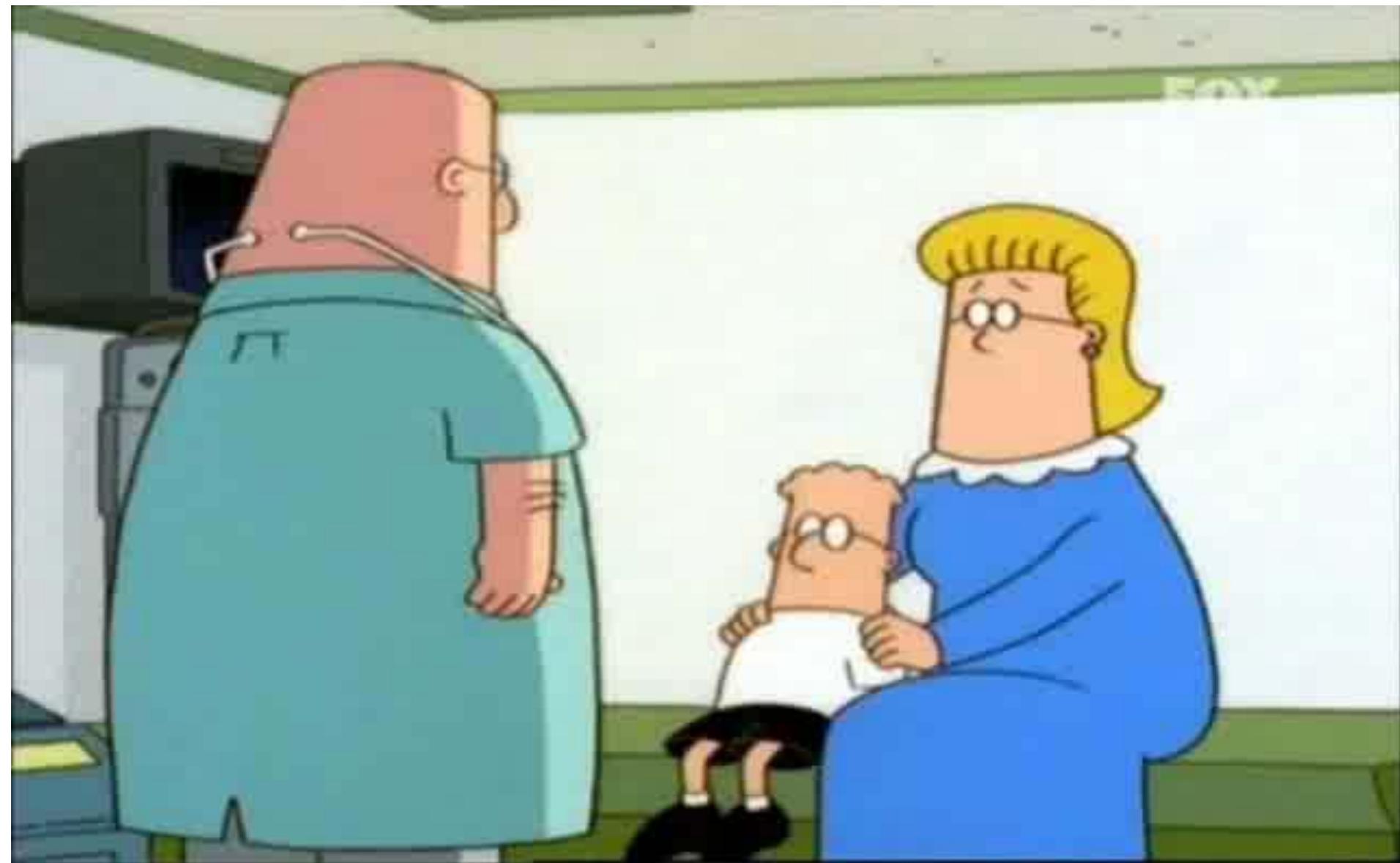




Los Directivos en la “Nueva Economía” deben ser “Líderes Transformadores Competentes” para:

- **Aplicar un enfoque dinámico a la formulación y despliegue de las estrategias de la organización** para proporcionar seguridad en situaciones de cambio e incertidumbre
- **Construir, en la organización, competencias para la creatividad y la resolución de problemas**, para la identificar nuevas oportunidades y seleccionar las más beneficiosas permanentemente
- **Gestionar, con celeridad y eficacia, los cambios organizativos requeridos** para aplicar las estrategias de la empresa
- **Asegurar la adquisición de los conocimientos y competencias organizativos específicos necesarios** para aplicar las estrategias
- **Impulsar la excelencia en la gestión de programas y proyectos** para materializar los cambios, los nuevos productos y servicios deseados al menor coste y fundamentalmente, en el menor tiempo posible
- **Promover el intraemprendizaje entre las personas y entidades relacionadas con la organización** para crear cultivos de innovaciones beneficiosas para todos

La Competencia Técnica es necesaria, pero no suficiente, ...
Porque para el Liderazgo se necesitan también "Soft Skills"





Miguel Sáenz de Viguera, PMP
2007 PMI Distinguished Contribution Award
Asesor de la Dirección General de Innobasque

Innobasque
Zamudio, Julio de 2009