

“Somos especialistas en ayudar a nuestros clientes a mejorar sus modelos de negocio”

Arturo Díaz

Development Systems fue fundada en 1981 por profesionales de éxito provenientes del mundo de la consultoría y de la gestión comercial.

Nació con la vocación de alinear los modelos de negocio de las empresas y las personas que los crean, desarrollan, revisan, mejoran, viven y logran que éste tenga éxito en el mercado, con la continua evolución del mismo.

¿Cuáles son las claves de éxito de su modelo de negocio?

Nuestro modelo de negocio es diferencial y nos permite tener un posicionamiento

estratégico claro, está perfectamente definido, pero con la flexibilidad necesaria para evolucionar con el mercado y las necesidades de nuestros clientes.

Apostamos por la escucha activa de nuestros clientes y orientamos toda la organización a satisfacer las necesidades y expectativas de los mismos, atendiendo al valor que cada cliente tiene para la compañía, estableciendo el modelo de relación y una oferta de valor diferencial para cada segmento. El equipo tiene perfectamente interiorizado el modelo y está alineado con él. Siempre hemos tenido vocación de crecimiento sostenible hacia otros mercados para poder dar servicio a nuestros

clientes, encontrar nuevas oportunidades de negocio, mayores ingresos y diversificar el riesgo. Vivimos en una cultura de innovación práctica, no sólo en productos o servicios, sino que toda la organización direcciona parte de su tiempo y esfuerzo a mejorar el propio Modelo de Negocio, procesos, sistemas y políticas.

La innovación, flexibilidad y colaboración son claves para la búsqueda de propuestas de valor que satisfagan a los clientes, aunque para proporcionarlas nos apoyemos en alianzas con terceros. Otro aspecto clave, es que nos preocupamos y ocupamos de captar, desarrollar y retener el talento que necesitamos para poder ir evolucionando el





modelo e implantando estas mejoras en los equipos, porque son las personas las que hacen que un modelo marque o no la diferencia en el mercado.

También es parte del éxito que nuestro equipo directivo posea un alto espíritu de autocritica y de revisión continua del modelo, existe un claro afán por la superación y mejora continua con vocación clara de que esto impacte en la experiencia que trasladamos a nuestros clientes.

Ustedes son consultores. ¿Cuáles son sus áreas de especialización?

Somos especialistas en ayudar a nuestros clientes a cuestionarse y mejorar sus modelos de negocio y a liderar su implantación mediante la gestión del cambio, transformación y desarrollo de sus equipos.

Definimos e implantamos estrategias de negocio analizando el mercado, la compañía y su modelo de negocio y somos capaces de lograr alinear a los equipos a estas nuevas estrategias, directrices y formas de hacer, apoyándonos en su adaptación y transformación para que sean capaces de desarrollar con éxito su misión, responsabilidades y funciones bajo el nuevo modelo o sistemática de gestión.

Una de las piezas clave del éxito de un modelo de negocio son las personas y su capacidad de evolucionar el modelo y de evolucionar con el modelo. Al fi-

nal son las personas las que definen, implantan y tienen que adaptarse a los cambios para que el modelo se vaya ajustando a las nuevas oportunidades que aparecen en el mercado

Sus empresas clientes son en su mayoría de capital privado. ¿De qué sectores?

Trabajamos principalmente con las grandes multinacionales de cada sector, en especial con compañías del sector financiero y asegurador, telecomunicaciones, energía, consumo, alimentación, automoción, distribución y servicios.

¿Cuándo abordaron su internacionalización, por qué y en qué países están presentes?

La empresa comenzó a internacionalizarse hace 30 años con la apertura de nuestra oficina de Portugal y a comienzos de los 90 ya habíamos abierto las de Chile, Argentina México y Brasil. Nuestro objetivo con la internacionalización fue poder dar servicio a nuestros principales clientes, las grandes multinacionales españolas, líderes de cada sector, con las que ya estábamos trabajando y buscar nuevos nichos de mercado en los que estaba todo por hacer y que por aquel entonces eran océanos azules en los que competir.

¿Cuándo y por qué decidieron crear su empresa participada Consalia?

En 2006 creamos Consalia (empresa participada en un 35% por Development Systems), con sedes en Londres y Singapur, como segunda marca para poder competir a nivel global y dar servicio a nuestros clientes, que en aquella época estaban entrando con fuerza en el resto de continentes.

¿Con qué dimensión cuentan para poder dar servicio global a sus clientes?

Contamos con más de 100 consultores propios en España, Portugal, UK, México, Chile, Brasil, Australia y Singapur y con más de 250 consultores a través de Consalia y nuestros *partners* en el resto del mundo, lo que nos permite dar servicio a nuestros clientes de una manera global atendiendo a la realidad local.

¿En qué circunstancias una empresa puntera en cualquier sector debe plantearse un cambio o una evolución de su modelo de negocio?

El modelo engloba los fundamentos sobre los cuales las empresas conquistan los espacios de mercado maximizando los ingresos y generando beneficios. Describe el modo a través del cual la compañía compite, busca crear y capturar valor, la manera en que entrega valor a los clientes, persuade a estos a pagar por este valor y convierte estos pagos en utilidades.

Por tanto, es clave contar con directivos que posean un alto espíritu de autocritica y que apuesten por la revisión continua del modelo, por muy bien que le vaya a la compañía.

Hay que observar permanentemente al mercado y a los clientes para ver qué es lo que están demandando, que expectativas o motivaciones tienen, si se están creando nuevos colectivos o nichos a los que no estás llegando, si el propio mercado se está transformando porque están apareciendo nuevas compañías que pueden competir de forma más ágil que tú, si cambia la regulación, etc....

¿Qué preguntas debemos hacernos cuando revisamos el modelo de negocio para adecuarlo al mercado?

¿Cómo me imagino el MN de la empresa dentro de dos, cinco o diez años?

¿Me encontraré entre los principales jugadores? ¿Podré hacer frente a los competidores que tengan entre sus

manos fantásticos y nuevos modelos de negocio? ¿Se crearán espacios de mercado nuevo y desatendido? ¿En qué mercado voy a competir? ¿Cómo me quiero posicionar? ¿A qué clientes me voy a dirigir? ¿Voy a necesitar socios?

¿Cómo voy a diferenciar mi propuesta de valor? ¿Cómo voy a crear valor para cada cliente? ¿Cómo voy a atraer, captar y fidelizar a mis clientes? ¿A través de qué canales? ¿Cómo me voy a apoyar en la tecnología? ¿Qué modelo de relación quiero establecer con cada tipología de cliente? ¿Qué experiencia de compra y servicio quiero trasladar al cliente? ¿Cómo voy a lograr ingresos? ¿Con qué recursos? ¿Con qué equipo? ¿Qué perfiles voy a necesitar en mi organización? ¿Los tengo? ¿En la cantidad que necesito? ¿Cómo voy a gestionar el cambio en el equipo? ¿Cómo voy a atraer, desarrollar y retener el talento que necesito incorporar? ¿Cuál va a ser mi estructura de costes?

¿Cómo está impactando la transformación digital en los modelos de negocio?

La vida media que alcanzaban las 500 mayores empresas de Estados Unidos en los años 20 era de 65 años y la vida media hoy es de 15 años. Factores como la antigüedad, el tamaño, la reputación o la capacidad actual de generar beneficios, ya no garantizan que mañana sigamos aquí. Estamos observando una importante disrupción en la mayoría de los sectores que hacen necesaria la transformación de las organizaciones existentes; están surgiendo nuevos modelos de organizaciones mucho más globales, colaborativas y escalables que están utilizando la tecnología para conocer lo mejor posible a sus clientes, sus necesidades, motivaciones expectativas y ofrecerles productos o servicios totalmente a medida de lo que realmente necesitan y valoran, utilizando nuevos modelos de negocio que les posicionen de un modo privilegiado en el mercado.

Estamos, por tanto, inmersos en una competición hiperacelerada, en lo que denominamos la era del cliente, en la que la innovación, tecnología, flexibilidad y colaboración son claves para la búsqueda de propuestas de valor que satisfagan a los clientes.



Ante esta realidad, creemos vital para cualquier organización priorizar la revisión de su modelo de negocio, debemos atrevernos a romper tópicos y empezar a cuestionar los fundamentos sobre los que habíamos construido el modelo, ser capaces de ver el futuro y transformar sectores enteros, capturando una parte significativa del valor creado por el modelo a evolucionar.

Tienen un observatorio continuo de modelos de negocio a través del "Premio Internacional Mejor Modelo de Negocio", del que recientemente han celebrado su VII edición. Háblenos de él.

Somos los creadores, junto con la APD, del Premio Internacional Mejor Modelo de Negocio, que nos ayuda a estar permanentemente actualizados sobre las tendencias existentes. Con la creación hace ya 8 años del observatorio y el premio perseguimos: Conocer qué están haciendo en todo momento las empresas que tienen más éxito en el mercado compitiendo a través de su Modelo de Negocio. Hacer sentir la necesidad a las empresas de contar con un Modelo de Negocio bien definido e implantado y en permanente revisión. Concienciar a los directivos de la importancia de tener la suficiente capacidad de autocrítica y visión para cuestionar periódicamente el Modelo de Negocio. Dar visibilidad y reconocer a aquellas empresas que están marcando la diferencia a través del MN. Y apelar

a su generosidad para que compartan las claves y mejores prácticas con el resto de la sociedad empresarial.

El jurado del premio está formado por CEOs, directores generales y de Negocio, de empresas de primer nivel: Vodafone, Bankinter, Basf, Endesa, John Deere, LG, Mapfre, Oracle, Porsche y Seur.

¿Quién es Maite Fuentes? ¿Cuál es su trayectoria profesional y por qué decidió asumir la Dirección General de DevelopmentSystems?

Soy PDG por el IESE y Licenciada en Derecho en 1995 por la UAM de Madrid, carrera que elegí con verdadera pasión y que luego me aburrí solemnemente. Nada más terminar mis estudios universitarios hice un MBA en el Instituto de Empresa y fue durante el programa donde encontré mi verdadera vocación, la consultoría de negocio, en la que ya llevo 20 años. Me apasiona el mundo de la consultoría de negocio, el aprendizaje y reto diario que supone el trabajar asesorando y dando servicio a equipos directivos de los principales sectores de la actividad en cómo adaptar sus modelos de negocio a la continua evolución de los mercados y lo que es más complicado, apoyarles en la gestión interna del cambio, de las formas de hacer de sus equipos desarrollándoles y empoderándoles para que faciliten la implantación de los ajustes realizados en el modelo ■