

**El Modelo Delta  
Un Nuevo Marco Estratégico**

**Arnoldo C. Hax**

*Massachusetts Institute of Technology*

*Journal of Strategic Management Education.*  
© 2003, Senate Hall Academic Publishing.

## **El Modelo Delta - Un Nuevo Marco Estratégico**

**Arnoldo C. Hax**

*Massachusetts Institute of Technology*

**Dean L. Wilde II**

*Dean & Company*

**Resumen:** El Modelo Delta es un nuevo marco estratégico que sitúa al cliente al centro de la gestión.

Examina las opciones primarias disponibles para establecer una vinculación con el cliente y propone como ligar la estrategia y la ejecución a través del alineamiento adaptativo en los procesos.

El paper concluye con un intento de integrar el modelo de Posicionamiento Competitivo propuesto por Michael Porter, el Modelo Basado en recursos" y el Modelo Delta.

### **1. Introducción**

En las últimas dos décadas, dos han sido los paradigmas en Gestión Estratégica que han predominado:

- Posicionamiento Competitivo: este ha sido propuesto por Porter en los 80's (Harvard)
- Modelo basado en recursos

El Modelo de Porter sitúa a la industria como el foco de la atención de la estrategia. De acuerdo al marco de Porter, las características estructurales de la firma son las que mejor explican el desempeño de una empresa. Dicho de otro modo, Porter visualiza que existen industrias atractivas, donde la mayoría de los actores disfrutan de altos márgenes (Ejemplo: Industria Farmacéutica). También cree que existen industrias poco atractivas, donde los márgenes son bajos.

Una industria atractiva es aquella que tiene rentas monopólicas. Usando la terminología de los economistas, una empresa exitosa es aquella que en un segmento o en la totalidad de la industria se impone sobre sus competidores.

Desde la perspectiva de Porter sólo existen dos formas de competir, con bajos precios o diferenciación de productos. El liderazgo en precio se obtiene con una agresiva búsqueda de economías de escalas, optimización de productos y procesos y una cuota de mercado de producto significativa que permite a las compañías explotar la experiencia de otros.

La diferenciación apunta a crear productos que los consumidores perciben como únicos y con un alto valor agregado para ellos. Esta estrategia puede manifestarse

de varias formas: diseño de la imagen de una marca, con tecnología, servicio al consumidor, y redes de distribución.

El Modelo Basado en Recursos, en vez de mirar la industria como una fuente de beneficios, postula que la atención debe focalizarse en la compañía (empresa). En vez de buscar beneficios producto de la intersección de productos con el mercado, este Modelo busca valor derivado de los recursos, competencias y capacidades. En este modelo lo que hace a una empresa diferente de otra es la habilidad para apropiarse de recursos que son valorados, escasos y difíciles de sustituir o copiar. ("Ricardian rents".)

Ambos modelos perciben como rol primario de la estrategia el alcanzar una ventaja competitiva única. En estos marcos interpretativos, el objetivo de la estrategia es ganarle al competidor, ya sea por sobresalir en las actividades de la cadena de valor, lo que permite establecer una posición de liderazgo en la industria o por la movilización de recursos y capacidades únicas.

A pesar que muchas veces ambos modelos se presentan como contra opuestos entre si, nosotros pensamos que han contribuido en forma importante al desarrollo de estrategias de negocio. Como ponen énfasis en diferentes aspectos de la estrategia, pensamos que se pueden complementar perfectamente. Sin embargo, ambos pueden enriquecerse si se les agrega otra perspectiva, que a nuestro juicio no se ha considerado: el cliente. Si uno toma literalmente a Porter y sus 5 fuerzas, el cliente es una de estas fuerzas y lo presenta como el "comprador" quien tiene poder que debemos disminuir. Desde esta perspectiva el cliente es un elemento más de rivalidad al cual debemos superar. En el Modelo Basado en recursos, no hay mención explícita del cliente.

Nosotros hemos elaborado un nuevo marco estratégico que hemos llamado Delta Model. La letra delta viene del griego y significa transformación y cambio.

## **2. El Modelo Delta: La vinculación con el Cliente, la fuerza impulsora de la Estrategia.**

Creemos que una empresa se debe a sus clientes. El centro de la estrategia debe ser el cliente. Debemos servir a nuestros clientes en forma distintiva si queremos obtener un buen desempeño. El nombre de este juego es atraer, satisfacer, y retener al cliente. Las estrategias clásicas están orientadas al producto. Muchas empresas tienden a costumizar al cliente ofreciéndole productos estandarizados, con canales masivos de distribución, haciendo pocos esfuerzos por satisfacer las necesidades individuales de sus clientes.

La naturaleza física de los canales de distribución ponen barreras a las empresas para conocer a sus clientes. Michael Dell pensó que estaba bajando costos cuando decidió saltarse los canales de distribución y entenderse directamente con los clientes. Sin embargo, se dió cuenta que este mundo le abría muchas posibilidades para entregar más soluciones a sus clientes (nuevas ofertas). Estas no se podrían haber generado con el antiguo sistema de distribución.

[www.consultoria-estrategica-organizacional.com](http://www.consultoria-estrategica-organizacional.com)

Una empresa puede establecer lasos irrompibles, un conocimiento profundo y una relación a la que le hemos llamado "vinculación con el cliente".

2.1. El triángulo: Abriéndose a nuevas opciones estratégicas.

Las tres opciones representadas en el triángulo son el punto de partida para el desarrollo de una fuerte Visión. Nos ha resultado de mucha ayuda presentar a los "managers" tres maneras alternativas para alcanzar la vinculación deseada con el cliente.

Si bien es cierto, muchas organizaciones se encuentran en una situación híbrida, nos parece útil presentarlas en forma excluyente de manera de mostrar diferentes estilos para gestionar.

En el lado derecho del triángulo está el **posicionamiento con "el mejor producto"**. La manera de atraer, satisfacer y retener al cliente es a través de las características del producto en sí. Las fuerzas estratégicas impulsoras son:

- El desarrollo de una cadena eficiente de producción y distribución, la que asegure bajos costos de infraestructura.
- Capacidad interna para desarrollar nuevos productos
- El asegurar canales de distribución , que transporten en forma masiva los productos a los mercados objetivos.

El criterio relevante en esta estrategia son los competidores que estamos tratando de igualar o sobrepasar. Frecuentemente, los productos son estandarizados y los clientes pasan a ser uno más (sin rostro).

"Commodization" es una real amenaza y a menudo un resultado inevitable dado la imitación de los competidores. Es usual que las empresas fragmenten su negocio y ofrezcan productos que no tienen ninguna conexión en sí.

**Sistema Cerrado:**

- economía sistémica
- dominio del mercado
- lograr "complementor share"



**Soluciones Completas para los Clientes:**

- economía orientada al cliente
  - Ecooperdo iózn uierdo del triángulo, está la opción que llamamos "To-tal rCvusitdoamer ac i q
  - lo n grlala"custumer share" e
- Solutions"** (soluciones completas para clientes) que representa un viraje de 180°.

**Mejor Producto:**

- economía orientada al producto
- lograr "product share"

Con respecto al mejor producto. En vez de vender productos estandarizados y despersonalizados del cliente, se proveen soluciones de portafolio de productos y servicios que representan un valor único para un cliente determinado. En vez de actuar en forma independiente, se fomenta la asociatividad entre quienes constituyen la empresa. En vez de entrar en guerra con nuestros competidores, se busca la cooperación que establece la vinculación deseada con los clientes.

En este caso no es la cadena de distribución la relevante sino la cadena que incluye a nuestra empresa, los clientes y nuestros proveedores claves. No es nuestra capacidad para desarrollar productos lo relevante para innovar, si lo es el desarrollo conjunto con nuestros clientes, ellos son centrales en nuestro éxito.

En la parte superior del triángulo, está la opción estratégica más demandante, la cual llamamos "System Lock-In". En este caso estamos denominando a toda la red como nuestro foco. Lograr "complementors share" como objetivo final y como fuerza impulsora a una economía sistémica. Los que son exitosos en alcanzar esta posición dominan de facto el mercado, lo que no sólo les asegura barreras de salida a los clientes, sino también barreras de entrada a los competidores.

**3. Las opciones para cada posicionamiento estratégico**

La figura 2 ilustra las opciones básicas que están normalmente disponibles para obtener el posicionamiento estratégico deseado.

Figura 2: El triángulo. opciones para posicionamiento estratégico



Solución cliente total

mejor producto

La estrategia del **mejor producto** se sustenta en la forma clásica de competencia que declara que hay sólo dos formas de ganar: bajos costos o diferenciación. El problema es que la diferenciación es rara vez una fuente de ventaja sostenible, dado que una vez que la estrategia es revelada y se hace conocida, la tecnología a menudo permite una rápida imitación que neutraliza la ventaja competitiva buscada.

Si ese es el caso, la única opción disponible es el bajo costo. La posición del bajo costo no deja mucho espacio para el éxito, después de todo, ¿cuántos son los que pueden disfrutar simultáneamente de las ventajas de un bajo costo? Esto da lugar a efectos indeseados que habían eludido antes, incluyendo excesiva rivalidad, imitaciones y el impacto adverso en márgenes y ganancia para todos los competidores.

Existen, obviamente, compañías exitosas en esta esquina del triángulo. En la figura 2 se muestra Sony Wega ofreciendo un producto diferenciado en aparatos de televisión, pese a que la durabilidad de esta diferenciación es discutible. En la posición de bajo costo se muestran dos compañías muy exitosas en industrias medianas: Southwest de la industria comercial de aerolíneas y Nucor en acero. El hecho de que sean excepciones a la regla sirve para subrayar las dificultades de adquirir competencia exitosa en esta esquina.

Dadas las características estructurales adversas del posicionamiento de mejor producto en muchas situaciones, uno tiene que preguntarse porque muchas compañías caen en la trampa de aceptar esta opción como la única disponible.

La transformación hacia la **solución de cliente total** requiere de una manera diferente de capturar al cliente. Hay tres opciones que se pueden perseguir simultáneamente.

Primero, redefinir el proceso de compromiso del cliente. Esto significa que hay que segmentar cuidadosamente los clientes, ordenándolos en tramos adecuados, que reflejen distintas prioridades y dando un tratamiento diferenciado para cada tramo. Eso es lo que Saturn hizo cuando redefinieron la experiencia de comprar un auto en USA.

Segundo, se debería pensar como usar habilidades para ejecutar algunas actividades para clientes que previamente se han usado para si mismos, porque se pueden ejecutar más eficientemente. Esto es lo que se llama integración del cliente y es el negocio de EDS, una compañía que redefinió el outsourcing IT en EEUU.

Tercero, considerar la expansión tanto como sea posible la apertura de productos y servicios que se está ofreciendo al cliente, en forma horizontal. El mejor ejemplo

de este posicionamiento es Fidelity, una firma que provee cobertura total de servicios financieros a sus clientes.

Estas tres opciones deberían hacerse en forma simultánea para un mayor impacto de la estrategia Solución total al cliente.

### **El sistema de barrera de salida (lock in)**

Una manera poderosa de adquirirlo es a través del desarrollo de los estándares de la industria. Esto es lo que Microsoft e Intel han hecho con su sistema operativo y el negocio del chip en el mercado de los PC.

Otra posibilidad de alcanzar el lock in es tener la exclusividad de los canales de distribución que los clientes usan para conseguir el producto. Un ejemplo de esto es lo que ha sucedido en Europa, con una empresa que provee de refrigeradores a pequeños comerciantes que sólo pueden usarse para sus productos.

La opción final es la que llamamos intercambio dominante, donde hay una posición dominante, como las Páginas Amarillas, que existen como vínculo único entre compradores y vendedores.

#### 3.1. La necesidad de cambio organizacional. Empezar por el cambio de modelo mental

la percepción que surge del triángulo es muy directa. Las competencias que se requieren para un posicionamiento exitoso en la estrategia del mejor producto son tener un producto de base fuerte, una cadena de suministro sólida y capacidades de innovación interna.

#### 3.2 Repensar el proceso de compromiso del cliente. El caso de Castrol

Castrol es una de las compañías líderes en lubricantes en el mundo. Se dieron cuenta que la estrategia del mejor producto no iba a ninguna parte, dado que el negocio se estaba diversificando a través de productos premium y que no se estaban generando ventajas competitivas sostenibles. Orientaron entonces sus esfuerzos hacia la solución de cliente total.

Primero, hicieron un cuidadoso proceso de segmentación del cliente, identificando diferentes sectores, como cemento, azúcar, pulpa y papel, alimentos y bebidas, etc. El siguiente paso fue identificar para cada segmento del mercado, clientes a los cuales dirigirse con distintos grados de prioridades. Esto lo hicieron reconociendo las actitudes que los clientes tenían para aceptar la solución de cliente total.

Definieron tres:

Primer segmento objetivo: clientes concientes de la productividad, que requieren soporte para mejorar la productividad, reducir costos e incrementar las ventas.

Segundo segmento objetivo: clientes concientes del costo, que no producen en la economía a escala o aumentan las ventas

El segmento menos deseable: clientes concientes de los precios, que compran al que ofrece el menor precio

Esta segmentaciones crítica porque no se puede tratar a cada cliente igual.

La propuesta de Castrol para el primer grupo objetivo se refiere a soluciones documentadas y customizadas, que significa una oferta no convencional.

La figura 3 (ver Pág. 10) muestra la esencia del proceso. En el centro está la documentación, pre y post venta.

El proceso comienza en la junta de ejecutivos, que intercambian información inicial y finalmente se elabora una propuesta que implica un contrato de largo plazo. El mejoramiento continuo y el aprendizaje conduce al estado siguiente del ciclo.

La lección de Castrol se resume es no tratar a cada cliente igual, vender soluciones y no productos, documentar, involucrar al equipo ejecutivo para desarrollar relaciones de largo plazo, basadas en aprendizaje, confianza y beneficios mutuos.

### 3.3 -El proceso adaptativo-Cómo unimos(relacionamos) la estrategia y la ejecución

Cuando tu estas a cargo de una compañía la ejecución es "todo".

"¿Cómo logramos esta acción?", Depende de los alineamientos que tenemos con la estrategia planteada en el negocio. El principal obstáculo para la ejecución es no tener el alineamiento de las actividades de la ejecución.

Existen tres procesos de negocios que captan la tarea de la ejecución:

#### 1. Efectividad Operacional (OE):

Éste proceso es responsable de la entrega de productos y prestación de servicios al cliente. Se preocupa de los costos y la infraestructura de tal manera de ser un soporte al negocio. Busca la eficiencia y la productividad.

#### 2. El cliente como blanco (objetivo) (CT):

El objetivo de este proceso es satisfacer, atraer y retener al cliente. El objetivo es identificar clientes con ciertas características "positivas" y asesorarlos en cuanto a reducir costos y/o aumentar sus ganancias.

### 3. *Innovación (I):*

Este proceso asegura un continuo flujo de nuevos productos y servicios que mantienen la viabilidad del negocio. La idea es estar renovando procesos de tal manera de mantener la competitividad y ventajas del negocio.

**Fig. 4. Proceso Adaptativo-Relacionando la estrategia y la ejecución**

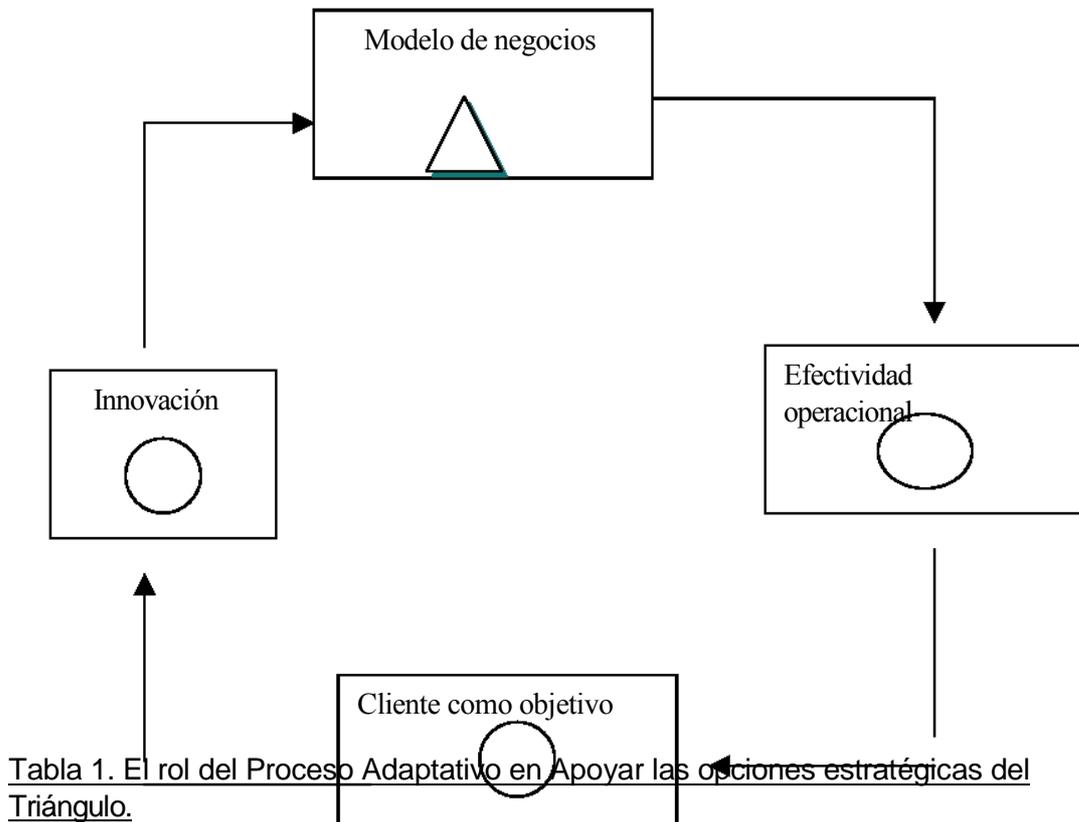


Tabla 1. El rol del Proceso Adaptativo en Apoyar las opciones estratégicas del Triángulo.

Posicionamiento Estratégico

	El mejor producto	Solución total al cliente	Sistema Lock- In
Efectividad operacional	<p><u>Mejor costo del producto</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificando los orígenes de los costos</li> <li>• Mejorar la calidad y costos de los productos</li> </ul>	<p><u>Los mejores beneficios para el cliente</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la economía de los clientes</li> <li>• Mejorar la integración horizontal</li> </ul>	<p><u>Mejor rendimiento de sistemas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar el rendimiento de los sistemas</li> <li>• Integrar sistemas complementarios que mejoren el rendimiento</li> </ul>
Cliente como objetivo	<p><u>Objetivos de canales de distribución</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maximizar las coberturas a través de múltiples canales.</li> <li>• Obtener bajo costos en distribución</li> <li>• Identificar las ganancias de cada producto en los canales de distribución</li> </ul>	<p><u>Problemas de clientes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar y explotar las oportunidades sumado al valor agregado por entregar soluciones.</li> <li>• Incrementar el valor del cliente y encontrar alianzas de manera de fidelizar al cliente</li> <li>• Seleccionar mercados verticales</li> </ul>	<p><u>El sistema arquitectónico como blanco</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los líderes en el sistema</li> <li>• Consolidar una posición Lock In con "complementors"</li> <li>• Expandir el numero y variedad de "complementors"</li> <li>• Cuando se pueda adueñarse de los canales de distribución.</li> </ul>
Innovación	<p><u>Innovación de productos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar familias de productos</li> <li>• Ser el primero en marketing, o seguir el desarrollo de los productos.</li> </ul>	<p><u>Innovación del servicio al cliente</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar y explotar alianzas</li> <li>• Expandir tu oferta en la cadena de valores del cliente para mejorar las economías del cliente.</li> <li>• Aumentar el lock In (barreras de salida) a través de aprendiendo y "customization)</li> </ul>	<p><u>Innovación de sistemas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear barreras de entrada y barreras de salida.</li> </ul>

### 3.4- La formula ganadora del modelo Delta

- Concentrarse en el cliente. Comienza a segmentar (clasificar) a los clientes y tiene un conocimiento cabal de la situación económica. (buscar la fidelidad)
- Definir la estrategia más apropiada que determina el programa de acción a seguir. Asegurarse de los apropiados alineamientos con los tres procesos adaptativos.
- Seleccionar la estrategia más apropiada posicionándose entre las tres opciones- Mejor producto, solución total del cliente y el sistema Lock- In.

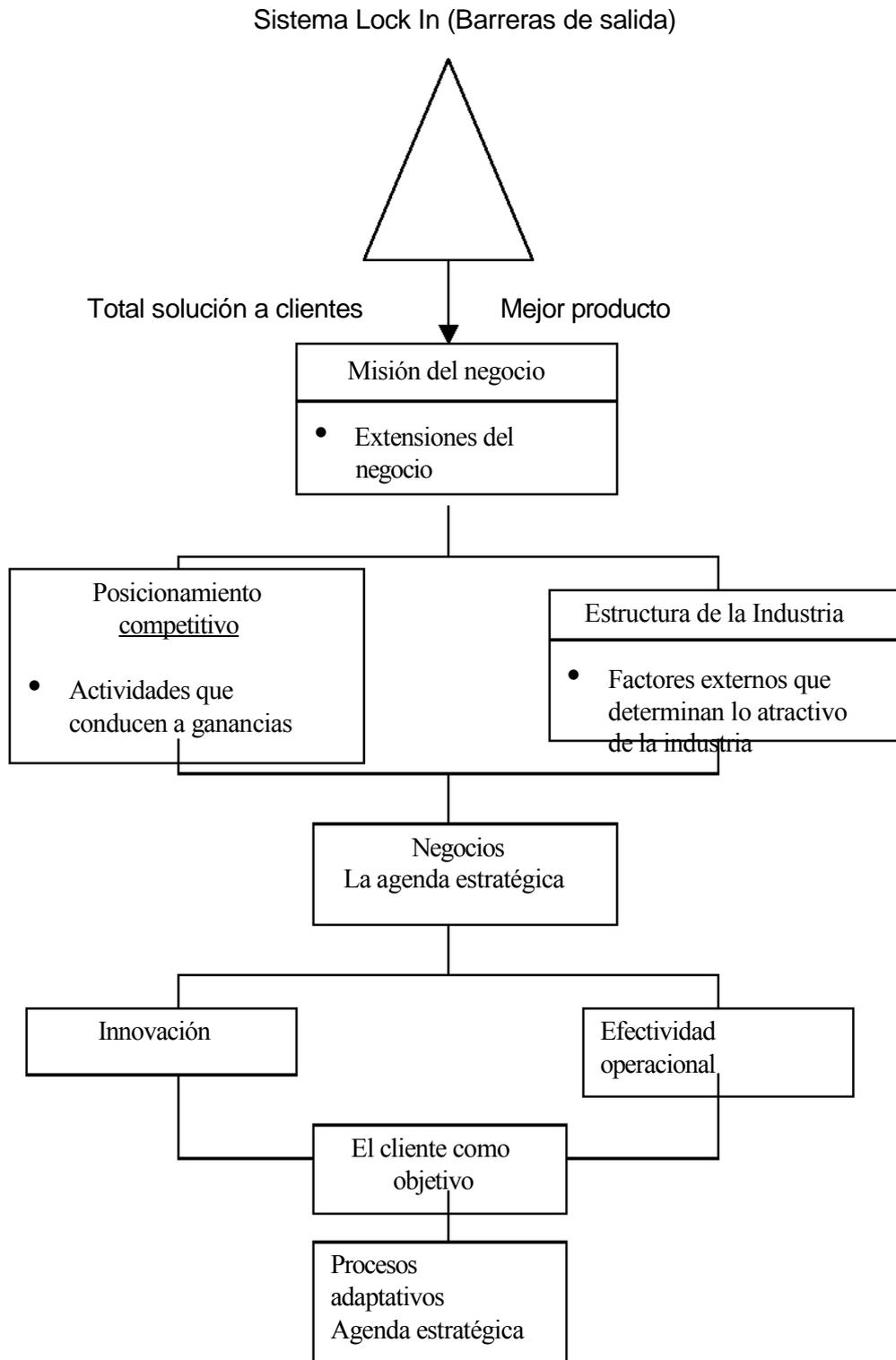
### 4.- El modelo Delta: Una estructura de estrategia integra

Es un proceso integrador para formular y ejecutar la estrategia. Fig 5.

#### 4.1- El triángulo: Capturando la visión del negocio

La primera y más difícil tarea de cualquier negocio es capturar la esencia de la posición estratégica, en otras palabras, es el desarrollo de la visión del negocio. Las tres aristas del triángulo ayudan a los gerentes a identificar la estrategia del negocio (fig 5)

Figura 5: El Modelo Delta- una estructura estratégica integrada  
**El triángulo**



#### 4.2- La Misión: Definiendo el negocio y las competencias

La misión incluye dos llaves de decisión: definiendo el negocio, el que determina dónde competir, y desarrollar las competencias centrales del negocio, las que determinan los recursos y las capacidades necesarias para tener éxito.

Existen dos tipos de información bien definida y articulada en la misión del negocio. Primero, el objetivo del negocio debe incluir una visión de la competencia de hoy y del futuro en cuanto a productos, cobertura, clientes y presencia geográfica. Segundo, las competencias esenciales deben incluir los recursos intangibles y tangibles necesarios para alcanzar la posición competitiva deseable.

La misión debe mostrar (alertar) los cambios que el negocio necesita realizar. Si no hay cambios en la misión, existe pocas posibilidades de sobrevivir en este mundo dinámico.

#### 4.3- La estructura de la Industria: Entendiendo y negociando con las fuerzas externas.

Analizando los ruidos de la estructura de la industria, capturas las principales fuerzas externas. El modelo de las 5 fuerzas de Porter ayuda a los gerentes a entender las estrategias de una industria.

El modelo delta critica y promueve modificaciones a las 5 fuerzas. Primero, la rivalidad

Y la mentalidad de que "el ganador se lleva todo". Segundo, es la pregunta, ¿qué tipo de industria los gerentes deberían analizar?. El modelo Porter observa la industria en la que esta envuelta(inserta). Obviamente esa industria siempre es relevante para los negocios. Sin embargo usando el modelo Delta no sólo visualiza su propia industria(mercado). El modelo extiende el análisis a las industrias en que sus clientes están insertos y buscan sus necesidades de manera de fidelizar al cliente.

#### 4.4- Posicionamiento Competitivo: Construyendo las actividades para sacar utilidad (provecho).

Después de analizar las 5 fuerzas externas que son parte de la industria y entendiendo las oportunidades y amenazas del entorno, nosotros necesitamos definir una fuerte posición competitiva que responda al entorno. Nuevamente el modelo de Porter es importante como punto, de partida. Este permite identificar las actividades que son más importantes para sacar ventajas competitivas y desarrollar programas de acción para lograra las capacidades necesarias. En el modelo Delta la solución total al cliente buscamos la acertada cadena de valores con los proveedores y los clientes, buscando la manera de enriquecer la relación.

En el sistema Lock-In, observamos mas allá de nuestra más cercana industria como un "todo" con todos sus complementos relevantes. Microsoft no sólo observo a la industria del sistema operativo sino a la industria de las aplicaciones. El desafío es crear mecanismos donde las cadenas de valores formen una perfecta

unión(captabilidad). Una vez mas la estrategia esta centrada en la cooperación y unión (fidelización).

#### 4.5- La agenda estratégica: Especificando las tareas del negocio.

##### Los pasos previos del modelo Delta:

La selección de la estrategia preferida, la misión del negocio, el análisis de la estructura de la industria, y el posicionamiento competitivo, proveen un respaldo importante para el desarrollo de una agenda estratégica comprensiva. Esta debe incluir tareas de acción dirigidas que logren concretar los objetivos estratégicos del negocio. La agenda debe definir cada tarea con suficiente claridad de manera de comunicar a través de la organización. Debe identificar los indicadores necesarios y objetivos asociados con cada tarea de manera de monitorear el negocio.

Observaciones: Primero, la agenda es dinámica, esta sujeta a revisiones continuas. Segundo, debe ser comunicado a través de la organización.

La comunicación dentro de una organización es elemental para lograr alinear los propósitos del negocio y las acciones individuales de los participantes.

#### 4.6- El proceso adaptativo: Alineando la estrategia con la ejecución.

La agenda estratégica integra todas las tareas necesarias que son requeridas para determinar las direcciones (objetivos) del negocio. El proceso adaptativo va más allá. Entra en los detalles de la ejecución en la organización. Esto garantiza los alineamientos de la estrategia y la ejecución.