

muy difícil. Son los mejores en el uso de esa tecnología. Desafiarlos en Internet es mucho más fácil. No tienen ninguna ventaja proveniente de sus experiencias anteriores y tienen la desventaja de estar atados por sus tiendas actuales. Existe una oportunidad que no era posible antes.

Al mismo tiempo, las nuevas tecnologías pueden destruir industrias completas. Si la celda de combustible llegase a ser operativa como fuente de potencia eléctrica (que es algo que depende de encontrar nuevos materiales hechos por el hombre), el noventa por ciento de la demanda de petróleo desaparecería. Surgiría una nueva economía basada en la energía del hidrógeno para tomar su lugar, pero esta nueva economía basada en el hidrógeno, que utiliza la energía del sol y del agua del mar, quizás no sería dominada por las antiguas empresas petroleras. La gran mayoría de sus tecnologías para encontrar y procesar el petróleo serían irrelevantes en esta nueva economía del hidrógeno.

Nunca ha habido un mejor momento para repensar cómo uno determina su posicionamiento estratégico y nosotros tenemos la fortuna de contar con Hax y Wilde para mostrarnos el camino — para llevarnos en un viaje de exploración.

LESTER THUROW

CALVO

CAPÍTULO 1

El Modelo Delta: Una nueva perspectiva para los negocios

El Modelo Delta está formado por un conjunto de esquemas y metodologías que hemos desarrollado en los últimos años para ayudar a los ejecutivos a articular e implementar estrategias eficaces a nivel de cada uno de los negocios y de la empresa como un todo. Es el resultado de nuestra convicción de que el mundo de los negocios ha experimentado en los últimos años transformaciones de tal magnitud que los esquemas gerenciales existentes no son válidos o al menos son incompletos. Una fuerza fundamental en estas transformaciones ha sido el surgimiento de la economía de redes, cuya manifestación más obvia es Internet. Las redes han permitido un grado tan grande de relación entre clientes, proveedores y empresas complementarias que han cambiado los fundamentos de la rentabilidad y, por consiguiente, el campo de la estrategia.

Vínculo con el cliente: El fundamento de la estrategia

La empresa se debe a sus clientes. Hacia ellos se orientan todas sus actividades. El cliente se encuentra en el centro de la atención de la gerencia y es la base de la estrategia de una empresa. Tenemos que complacer al cliente de un modo especial y único si es que esperamos alcanzar una rentabilidad superior. La clave es atraer, satisfacer y retener al cliente. La forma convencional de hacerlo es ofreciendo un producto superior, lo que se logra con una combinación especial de costo, calidad, diseño y velocidad de respuesta.

Los modelos clásicos de estrategia enfatizan la orientación hacia el producto. El enfrentamiento entre empresas competidoras se resuelve a favor de la que ofrece el mejor producto. No es de extrañar, entonces, que las empresas de la economía tradicional concentren todas sus energías y orienten toda su atención al producto. Ellas no diferencian entre sus clientes y se limitan a ofrecer productos estandarizados a través de canales de distribución regulares, sin ha-

cer mayores esfuerzos para identificar y satisfacer las necesidades particulares de cada cliente. Lo más común es que una fuerza de venta convencional (propia o de terceros) establezca un contacto con el departamento de adquisiciones del cliente para ofrecerle productos o servicios. Se instaura así una relación formal que no permite el establecimiento y el desarrollo de un conocimiento más profundo de las inquietudes y necesidades del cliente.

La naturaleza misma de los canales de distribución levanta barreras que impiden a la empresa llegar a sus clientes finales. Michael Dell sólo pensaba reducir sus costos cuando decidió saltarse sus canales mayoristas y minoristas y relacionarse directamente con sus clientes. Sin embargo, estableció un nuevo modelo de negocios que le abrió un mundo nuevo de información y conocimientos que podían utilizarse para ofrecer soluciones ajustadas a las necesidades de sus clientes, lo que era imposible con el sistema de distribución tradicional.

La intimidad que se alcanza con un cliente cuando la economía se conecta en redes abre nuevas oportunidades que permiten crear posiciones competitivas basadas en la estructura de la relación con dicho cliente, independientemente del producto. Un negocio puede establecer un lazo indisoluble, un componente del producto. Un negocio puede establecer un lazo indisoluble, un conocimiento profundo y una relación cercana que es lo que llamamos el *vínculo con el cliente*. Este vínculo puede formarse directamente con el cliente o indirectamente a través de empresas complementarias a las cuales el cliente tiene acceso. En ambos casos se alcanzan rentabilidades altas y sustentables. El vínculo se establece por las inversiones que hacen tanto los clientes como las empresas complementarias directamente en el producto así como en otras áreas que facilitan su uso, por ejemplo manuales de uso, incorporación de datos específicos para el cliente y adaptación de la interfaz con el cliente. Éstos son cambios externos al producto mismo que se hacen posibles en una economía conectada en red. Por ello la competencia basada exclusivamente en el producto no detecta la fuerza fundamental de la rentabilidad de una empresa. El vínculo con el cliente surge como la fuerza central que moldea la estrategia.

En nuestra experiencia, la gran mayoría de las empresas, incluso en industrias orientadas hacia el consumidor, carecen del conocimiento íntimo de sus clientes o se encierran en una ideología centrada en el producto que constituye una barrera para llegar a este tipo de pensamiento estratégico.

También hemos encontrado empresas tan encandiladas con las nuevas tecnologías que caen en la trampa de pensar que la tecnología es la estrategia,

Tabla 1.1 Contribuciones del Modelo Delta

Contribución	Método	Implicación	Método
Efecto túnel	Abrir la mente a nuevas posiciones estratégicas	El mejor producto no siempre gana	Tres opciones estratégicas diferentes: <ul style="list-style-type: none"> • Mejor producto • Solución integral para el cliente • Consolidación del sistema
Procesos de adaptación	Integración de la estrategia y la ejecución	La ejecución no es el problema, sino la integración con la estrategia	La ejecución se logra mediante tres procesos de adaptación: <ul style="list-style-type: none"> • Eficacia operacional • Orientación al cliente • Innovación cuyos papeles deben cambiar para alcanzar las diferentes posiciones estratégicas
Mediciones agregadas	Medición del éxito	Buenos indicadores financieros no siempre llevan a buenos resultados	Las mediciones agregadas de desempeño deben reflejar cada uno de los procesos de adaptación y su papel basado en la posición estratégica <ul style="list-style-type: none"> • Desempeño del producto • Desempeño del cliente • Desempeño de las empresas complementarias
Mediciones detalladas y focalizadas	Descubrir los factores determinantes del desempeño	Gestión basada en los promedios lleva a un desempeño por debajo del promedio	El negocio no es lineal. El desempeño, particularmente el vínculo con el cliente, está concentrado. Las mediciones detalladas nos permiten concentrarnos en los factores determinantes del desempeño para detectar la variabilidad, explicar, aprender y actuar

cuando en realidad sólo constituye una herramienta poderosa para reforzar el vínculo con el cliente. La luminosidad de la tecnología las enceguece y dejan de ver al cliente y a las empresas complementarias, limitando su proposición de valor al producto que ponen en el mercado.

Sea que su empresa esté en la vieja o en la nueva economía, siempre el cliente y las empresas complementarias deberían estar en el centro de su estrategia. El Modelo Delta permite este tipo de posicionamiento al proporcionar a los ejecutivos un esquema que establece un tipo de estrategia en el cual el vínculo con el cliente es esencial.

El Modelo Delta: Una visión general

El Modelo Delta ofrece cuatro grandes mensajes que consideramos esenciales para enfrentar la nueva economía. Este modelo, considerado en su totalidad, constituye una nueva aproximación y una nueva disciplina para la gestión estratégica de empresas. Las cuatro grandes contribuciones del modelo son el triángulo, los procesos de adaptación, las mediciones agregadas y las mediciones detalladas y la retroalimentación (Tabla 1.1).

El triángulo: Un nuevo conjunto de opciones estratégicas

El primer paso en la definición de la estrategia de una empresa o negocio es seleccionar su posicionamiento estratégico. Este debe captar la esencia de la forma en que la empresa compite y atiende a sus clientes en todos los mercados relevantes.

Hay tres opciones estratégicas muy diferentes entre sí. Cada una de ellas constituye una aproximación singular de la forma en que se consigue el vínculo con el cliente. Se representan gráficamente a través de un triángulo (Figura 1.1). Hemos elegido el triángulo para mostrar estas alternativas de posicionamiento estratégico no sólo porque es gráficamente muy claro y fácil de recordar, sino también porque representa la letra griega Delta, que significa transformación.

El posicionamiento correspondiente al *Mejor Producto (MP)* se fundamenta en la forma tradicional de competir. El cliente se siente atraído por las características propias del producto mismo, ya sea por su bajo costo, que le proporciona una ventaja de precio, o a través de la Diferenciación, que agrega características únicas que los clientes valorán y por las cuales están dispuestos a aceptar un sobreprecio. Los productos en estos casos son normalmente estandarizados y se venden separadamente. Los clientes son numerosos, genéricos e indiferenciados. El foco central de la atención estratégica de la empresa es el competidor que está tratando de igualar o superar. La ventaja competitiva se basa en la economía del producto y en la cadena de abastecimiento interna, que constituyen el motor de un proceso productivo eficiente. La innovación se centra en el proceso interno de desarrollo del producto. La desventaja de este enfoque es que genera un vínculo mínimo con el cliente, haciendo que las empresas establecidas sean muy vulnerables frente a las nuevas que ingresan en

Competencia basada en la economía del sistema:
Enganche de las empresas complementarias,
exclusión de los competidores,
estándares de propiedad registrada

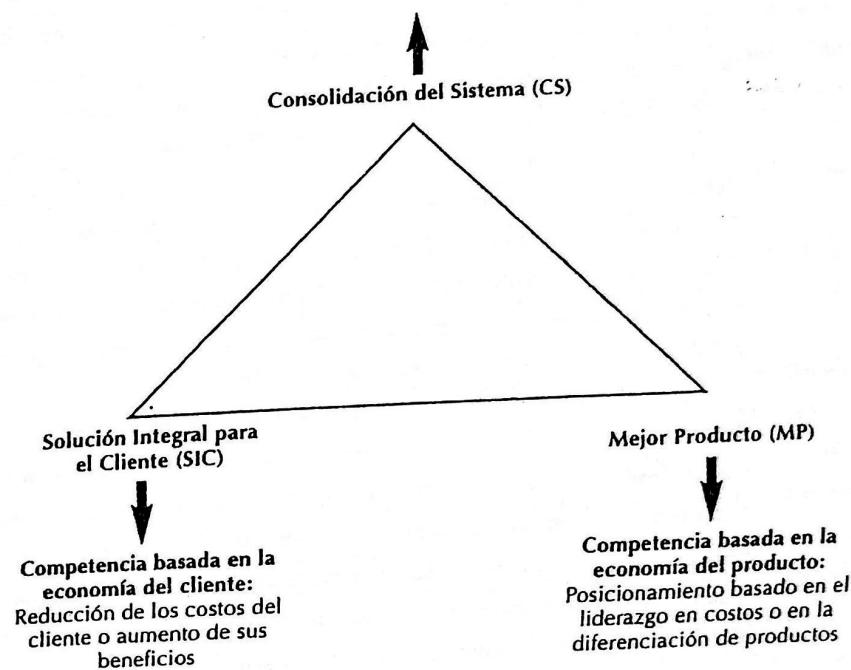


Figura 1.1 El modelo de negocios: tres opciones distintas de posicionamiento estratégico

el mercado. Su preocupación obsesiva lleva a menudo a la imitación y a una guerra de precios, dando como resultado una gran rivalidad y una convergencia estratégica, que es la peor de todas las situaciones posibles. No obstante las limitaciones propias de este posicionamiento estratégico, éste es el más ampliamente adoptado y constituye el posicionamiento de facto de aquellas empresas que deliberadamente se abstienen de considerar otras opciones estratégicas.

La estrategia basada en la *Solución Integral para el Cliente (SIC)* apunta en una dirección completamente distinta de la aproximación basada en el mejor producto. En vez de relacionarse con un cliente indiferenciado, la empresa trata de conocer en profundidad a su cliente y establecer una relación que le permita ofrecer una proposición de valor que la ligue estrechamente a cada cliente particular. En vez de desarrollar y comercializar productos estandarizados

y aislados, se busca proporcionar un paquete coherente de productos y servicios tendientes a que el cliente obtenga un mayor valor económico. En vez de concentrarse exclusivamente en la cadena de abastecimiento en el interior de la empresa, se busca establecer una cadena de abastecimiento integrada que relaciona a la empresa con los proveedores y clientes más relevantes. En vez de preocuparse de los competidores e imitarlos, se redefinen las formas de atraer y servir al cliente, desarrollando para ello un conjunto de capacidades empresariales y buscando relaciones y alianzas con terceros externos a la empresa que permiten darle más valor a la oferta de los productos. El impulso viene del exterior. La economía del cliente es la guía. La estrategia no es una guerra con los competidores, sino una relación de afecto con los clientes. El amor es preferible a la guerra. El proceso de innovación no se orienta al diseño de productos estandarizados, sino que está guiado por las necesidades de los principales clientes y el desarrollo conjunto de productos especiales para ellos.

La opción estratégica basada en la *Consolidación del Sistema* (CS) es la de mayor alcance. Incluye la *empresa extendida*, es decir, la empresa en sí, sus clientes, sus proveedores y, de un modo muy especial, las *empresas complementarias*. Éstas últimas aumentan el valor de la cartera de productos y servicios de una empresa al ofrecer otros productos y servicios complementarios. La clave de esta opción estratégica es identificar, atraer y desarrollar un amplio conjunto de empresas complementarias. Éstas son normalmente externas a la propia empresa, aunque en organizaciones muy grandes y diversificadas también pueden encontrarse en su interior. No es común que estas empresas complementarias se detecten con facilidad y se aprovechen de un modo eficaz. Ésta es la razón que explica por qué una estrategia basada en la Consolidación del Sistema utiliza toda la empresa como ámbito de definición y no simplemente un producto o negocio. Además continúa con la identificación e incorporación de todos los principales actores externos que pueden transformarse en empresas complementarias. El cliente sigue siendo el foco principal, pero en este caso se extiende la interpretación de la empresa mucho más allá de lo que se hace comúnmente. Se mira toda la cadena de abastecimiento y no simplemente la cadena de abastecimiento del producto de la empresa, y las innovaciones se aprovechan en todo el sistema. La riqueza y la profundidad de las empresas complementarias que sustentan el producto o servicio de una compañía consiguen simultáneamente consolidar este producto en el sistema y excluir a otras empresas competidoras. Una forma de conseguir esta Consolidación del Siste-

ma es popularizar en la industria el uso de Estándares de Propiedad Registrada por la empresa. El ejemplo más prominente es Microsoft. Los usuarios de computadores personales se ven forzados a comprar el sistema operativo Windows de Microsoft porque ofrece la mayor selección de programas de aplicación. Mientras que para Windows se han escrito más de 100.000 programas, para el sistema operativo de Apple se dispone de una cuarta parte de esa cifra. Es preferible tener un sistema operativo Windows si se pretende utilizar programas computacionales recientes o especiales. Del mismo modo, una empresa que se dedica a escribir programas y desea llegar al mayor número de clientes prefiere ofrecer su aplicación para trabajar en forma preferente o exclusiva con Windows, porque es el sistema operativo que se encuentra instalado en el mayor número de computadores. Esto crea un círculo virtuoso: la gente prefiere Windows para tener acceso al mayor número de programas, y los proveedores que escriben estos programas prefieren la plataforma Windows para llegar a un mayor número de usuarios. Una vez que Microsoft consiguió una pequeña ventaja, se transformó en una decisión clara para los usuarios. En este tipo de situación no hay una empresa significativa que ocupe el segundo lugar.

Los canales de distribución son frecuentemente una consideración fundamental para el posicionamiento estratégico basado en la Consolidación del Sistema, particularmente para empresas de la vieja economía. Los eventuales competidores de una empresa pueden ser excluidos si es que se cuenta con canales de distribución propios o de acceso restringido. Las marcas comerciales son también una forma de alcanzar este objetivo. Coca-Cola consigue una mayor rotación de sus productos que otras marcas menores, lo que motiva a las cadenas de venta a darle a Coca-Cola más espacio en sus locales, decisión que fortalece aun más la marca e incrementa adicionalmente la rotación del producto. Es otro ejemplo de círculo virtuoso. Hay varias formas de conseguir la Consolidación del Sistema. Una empresa que alcanza esta posición tiene un gran poder. Sin embargo, esto no siempre es posible. Es preciso que se cumplan algunas condiciones. La más importante entre ellas es que el valor que un producto tiene para un cliente aumente significativamente cuando éste es utilizado también por otras personas. Microsoft es valioso fundamentalmente porque es empleado por la gran mayoría de los usuarios de PC; las *Páginas Amarillas* son valiosas porque son utilizadas por la gran mayoría de los compradores; eBay es valiosa porque es utilizada por la gran mayoría de los compradores que participan en subastas en línea; la lista se puede seguir extendiendo. Esto lleva

a una proposición de valor que se refuerza a sí misma, pero una vez que se llega a la Consolidación del Sistema, se presenta un desafío adicional: cómo sustentar este poder y ejercerlo de un modo ético, que no constituya un comportamiento monopólico ni conduzca a excesos.

En el posicionamiento de Mejor Producto, la proposición de valor para un cliente es el producto mismo y sus atributos, los que son independientes de dicho cliente. En el posicionamiento basado en la Solución Integral para el Cliente, la proposición de valor se incrementa por la interacción entre el cliente y el producto, la que lleva a un vínculo más estrecho con los clientes actuales. En el posicionamiento basado en la Consolidación del Sistema, la proposición de valor se amplifica por la interacción con otros clientes, lo que lleva a un vínculo aun más estrecho con clientes actuales y nuevos. El vínculo con el cliente refleja elementos externos que van más allá de las características intrínsecas de un producto.

Creación de valor de cada opción estratégica: La evidencia empírica

Las rentabilidades económicas son notoriamente distintas para cada una de las posiciones estratégicas representadas en el triángulo. Así lo demostró un estudio empírico que realizamos utilizando una amplia muestra de más de 100 empresas que empleaban diversos posicionamientos estratégicos. En nuestra muestra se incluyan los ejemplos de empresas que hemos utilizado en este libro más otras incluidas entre las 500 de Fortune, cuyas estrategias corporativas podían claramente clasificarse en función del énfasis que daban a una de las tres alternativas representadas en el triángulo. El Modelo Delta se aplica también a compañías que utilizan opciones diferentes para sus distintas unidades de negocios, pero preferimos excluir a estas compañías de la muestra porque al promediar los índices de rentabilidad no permiten un análisis claro. Nuestra muestra consta de empresas largamente establecidas (siendo por lo tanto de la vieja economía), con una extensa historia de desempeño que permite evitar las valoraciones extremadamente volátiles y especulativas propias del mundo de las empresas de Internet en el momento de escribir este libro.

La prueba más exigente en cuanto a los méritos de cada opción de posicionamiento estratégico es el valor económico que las empresas son capaces de crear para sus accionistas. Para medirlo utilizamos dos indicadores ampliamen-

te empleados: el Valor Económico Agregado (VEA) y la razón Valor de Mercado a Valor en Libros (M/L).

El VEA mide la diferencia entre el valor total de las acciones y deudas de una empresa en el mercado y su correspondiente valor en libros, que representa el total de recursos invertido por los dueños y acreedores de la empresa. Éste es el principal indicador que utilizan revistas especializadas como *Fortune* y *The Journal of Applied Corporate Finance* para medir el logro financiero. Sobre esta base, la estrategia cimentada en la Consolidación del Sistema produce un VEA que es, en promedio, cuatro veces el obtenido por las empresas que utilizan la estrategia del Mejor Producto. Similarmente, las empresas que utilizan la Solución Integral para el Cliente consiguen un VEA que es 1,6 veces el obtenido por las que emplean el Mejor Producto como posicionamiento estratégico (Tabla 1.2).

La razón valor de mercado a valor en libros compara el valor que dan los accionistas al negocio, utilizando para ello la relación que existe entre la evaluación que hacen de los flujos de caja esperados en el futuro y los recursos que han comprometido en el pasado. Por ejemplo, si se ha invertido \$ 1 millón en un negocio y su valor es hoy \$ 2 millones entonces la razón valor de mercado a valor en libros es 2. El valor se crea como resultado de la estrategia y operación del negocio. Los datos de la muestra indican que las compañías que basan su estrategia en la Consolidación del Sistema tienen una razón M/L que es en promedio el doble de las empresas que eligen el Mejor Producto. Las empresas basadas en la solución integral para el cliente tienen un M/L que es en promedio 20% más alto que las del Mejor Producto (Tabla 1.2).

Tabla 1.2 Creación de valor de cada opción de posicionamiento estratégico: evidencia empírica

	Número de Empresas	Media	Desviación estándar	Índice	Media	Desviación estándar	Índice
Mejor producto	74	14.26	16.57	1.0	5.88	9.33	1.0
Solución integral para el cliente	67	22.38	28.14	1.6	7.29	7.7	1.2
Consolidación del sistema	16	57.15	48.67	4.0	11.98	5.86	2.0

Nuestros resultados muestran un premio significativo en el valor de las empresas que alcanzan una posición estratégica de Solución Integral para el Cliente, y un premio aun mayor para las que consiguen la Consolidación del Sistema. Sin embargo, es preciso hacer algunas advertencias. Las conclusiones presentadas reflejan los resultados de empresas que han sido exitosas en alcanzar estos posicionamientos estratégicos y no toman en cuenta empresas que han fallado en su intento. Es probable que alcanzar los premios que significan la Consolidación del Sistema y la Solución Integral para el Cliente impliquen tanto riesgos como dificultades mayores. Además, si bien hay recompensas notables asociadas con estas nuevas estrategias, esto no implica que el posicionamiento estratégico de todas las empresas deba ser el mismo.

Las distintas dimensiones del triángulo – tenga cuidado con una orientación centrada exclusivamente en el producto

La Tabla 1.3 presenta un resumen de las principales diferencias estratégicas entre las tres posiciones del triángulo. Muchas empresas siguen las prácticas propias de un posicionamiento de Mejor Producto, aunque no sea ésta una elección explícita. Es común que éstas se identifiquen como las 'mejores prácticas', que deberían ser utilizadas por todas las empresas. Se incluye entre ellas la gestión de calidad total, la reingeniería, la competencia basada en la velocidad con que se introduce un nuevo producto en el mercado, el establecimiento de patrones de referencia y varias otras. La identificación de las mejores prácticas es el resultado de una mentalidad centrada en el producto. La Tabla 1.3 pone en claro las consecuencias de adoptar, sin mayor reflexión, una posición de Mejor Producto. No es nuestra intención sugerir que no existan situaciones en las cuales la estrategia de Mejor Producto sea la más apropiada, ya que efectivamente hay empresas de excelencia, que sobresalen en todas las dimensiones concebibles de medición del desempeño y que se ubican en este vértice del triángulo. Nuestra intención es prevenir a las empresas en contra de la adopción pasiva de esta estrategia, sin prestar la debida atención a otras estrategias posibles.

El peligro de crear 'silos funcionales' es bien conocido. Lo que en verdad ocurre es que las funciones rara vez actúan como si fuesen silos independientes entre sí. Por su misma naturaleza están forzadas a buscar un alto grado de

Tabla 1.3 Las distintas dimensiones del triángulo

Posicionamiento	Mejor Producto	Solución Integral para el Cliente	Consolidación del Sistema
Foco estratégico	Producto El negocio, su sector industrial y sus competidores	Empresa en su totalidad La empresa, sus clientes y sus proveedores	La empresa extendida La empresa, sus clientes, sus proveedores y sus empresas complementarias
Patrones de referencia relevantes	Competidores	Clientes	Empresas complementarias
Proposición de valor para el cliente	Foco en el producto Economía del producto	Foco en el cliente Economía del cliente	Foco en el sistema Economía del sistema
Oferta de productos	Estandarizada	Ajustada al cliente	Incorpora servicios y productos de empresas complementarias
Cadena de abastecimiento relevante	Cadena de abastecimiento interna	Cadena de abastecimiento integrada Proveedores, la empresa y los clientes	Cadena de abastecimiento del sistema Proveedores, la empresa, los clientes y las empresas complementarias
Canales relevantes	Canales genéricos y propios, distribución de productos de consumo masivos	Canales directos especializados	Canales directos e indirectos masivos
Impacto de las marcas	Orientación al producto Proliferación de marcas	Marcas armonizadas en torno al cliente Cartera coherente de marcas	Marcas armonizadas en torno al sistema Economía de sistema
Foco de innovación	Desarrollo interno de productos	Innovación de los productos se hace en conjunto con los clientes	Arquitectura abierta; empresas complementarias como inversionistas clave
Papel de las tecnologías de información	Soporte interno Ejemplo: SAP	Apoyo al cliente y proveedores Ejemplo: negocios electrónicos y comercio electrónico	Apoyo total a la red de la organización Ejemplo: red interna y externa
Vínculo con el cliente	Débil Depende exclusivamente de las características del producto	Sólido Reforzado por la oferta completa a la medida del cliente y el aprendizaje mutuo	Muy sólido Reforzado por la exclusión del competidor y la inclusión de las empresas complementarias

sinergia en el funcionamiento de la organización. Si una persona está a cargo de I&D en una empresa estructurada funcionalmente, caen en su esfera de responsabilidad todos los temas relativos a la innovación de productos y procesos de la empresa, y es difícil que sea de otra forma; lo mismo le ocurre a una persona a cargo de las finanzas, los recursos humanos o la producción. Las unidades de negocio centradas en el producto son los silos que prevalecen en el mundo de los negocios en la actualidad. Ellas representan con mucha frecuencia el territorio protegido que impide a una empresa utilizar inteligentemente todas sus competencias y atender de un modo creativo al cliente, en el mejor nivel que se pueda alcanzar.

En la columna 'Mejor Producto' de la Tabla 1.3 se puede visualizar con claridad la cascada relativamente restringida de respuestas que se asocian a esta opción. El foco estratégico es únicamente el producto; los patrones de referencia relevantes son los competidores; la proposición de valor al cliente la dicta la economía propia del producto; la oferta de productos es estandarizada; la cadena de abastecimiento relevante es interna; los canales son genéricos y propios de mercados masivos; la orientación al producto lleva a una proliferación de marcas comerciales desconectadas; el proceso de innovación está centrado en sí mismo; el rol que le cabe a las tecnologías de información (TI), que es tan determinante en la gestión de hoy, se refiere a la información interna. El resultado de todo esto es un vínculo más bien débil con el cliente y una visión más bien convencional de los negocios, lo que puede limitar severamente la creatividad. Es una estrategia orientada fundamentalmente hacia el interior de la empresa, cuya atención al medio externo se restringe a los competidores. Cuando se tiene esta perspectiva en mente, la estrategia resultante se encuentra totalmente divorciada de una economía tipo Internet basada en las redes.

Al contrastar la opción de Mejor Producto con un posicionamiento basado en la Solución Integral para el Cliente se aprecia un significativo enriquecimiento de alcance y contenido de la estrategia. El ámbito estratégico es ahora la empresa en su totalidad, no un solo producto o negocio; los patrones de referencia relevantes son las actividades de los clientes y no sólo lo que los competidores hacen; la proposición de valor para el cliente la determina la economía del propio cliente y no sólo la economía interna del producto; la oferta de productos es a menudo ajustada al cliente en vez de ser estandarizada; la cadena de abastecimiento relevante incluye al cliente y también al proveedor; se emplean canales de distribución especializados que llegan directamente

al cliente en vez de canales mayoristas propios de la distribución de productos de consumo masivo; la solución orientada a satisfacer integralmente las necesidades del cliente requiere armonizar las marcas comerciales; el proceso de innovación enfatiza el desarrollo conjunto con el cliente y no el funcionamiento independiente del grupo de I&D; la preferencia es por TI que usan los protocolos Internet e infraestructura computacional que se encuentran ampliamente disponibles para conseguir una relación estrecha e indisoluble con el cliente, en vez de programas computacionales propios desarrollados internamente. En último término, estas acciones crean lazos sólidos con los clientes existentes y generan activos y habilidades tanto en la empresa como en la organización del cliente que son exclusivos de esa relación. La firma se beneficia de la innovación originada en los clientes, no sólo en la basada en sus propios esfuerzos. Ésta es una estrategia que tiene su centro de gravedad en el exterior de la empresa y se orienta preferentemente a las necesidades del cliente. En contraposición a lo que ocurre con la estrategia de Mejor Producto, este posicionamiento estratégico se hace posible o incluso es totalmente dependiente de la economía estructurada en torno a las redes que han surgido gracias a Internet.

Si el posicionamiento estratégico que se adopta es la Consolidación del Sistema, tenemos que extender aun más la perspectiva de análisis. El ámbito estratégico relevante también debe incluir a las empresas complementarias, las que ofrecen productos que acompañan, acrecientan o dan más valor a los productos de la empresa, aunque no se encuentren en su misma industria; los patrones de referencia relevantes necesariamente deben incluir a estas empresas complementarias; la proposición de valor al cliente toma en cuenta todo el sistema, no tan sólo las ventajas derivadas del producto; la oferta de productos se amplía a la cartera extendida de aplicaciones, que incorpora los productos y servicios de las empresas complementarias; la cadena de abastecimiento relevante incluye a las empresas complementarias más significativas; los canales de distribución que llegan a los clientes son masivos, directos e indirectos, porque la empresa tiene una participación dominante en el sistema; las marcas se armonizan en torno al sistema, al estilo de lo que ocurre con 'Intel inside' o la compatibilidad con la plataforma de Microsoft; el proceso de innovación se beneficia del esfuerzo creativo de una profusión de empresas complementarias; la TI debe ser la base para la integración, compatibilidad y eficiencia de las empresas complementarias, beneficiándose todos de una interfaz común con la red. En último término, el sistema está indisolublemente vinculado al pro-

ducto. El sistema actúa como un polo de atracción de nuevos clientes que se entusiasman con el producto y al mismo tiempo hace aún más fieles a los clientes actuales. La estrategia pone el acento en el sistema, muy particularmente en el papel que les cabe a las empresas complementarias.

La posición estratégica basada en la Consolidación del Sistema surge más fácilmente cuando una industria se encuentra en medio de una transición mayor, como consecuencia, por ejemplo, de una nueva tecnología, la desregulación de los mercados o la globalización. En estos casos, los competidores más tradicionales, que normalmente se encuentran integrados, se ven forzados a reconocer cada una de sus componentes —actividades, líneas de negocio— como unidades independientes. Posteriormente surgen nuevos estándares y mercados que ayudan a reconectar estos elementos recientemente separados.

Los procesos de adaptación — cómo relacionar eficazmente la estrategia con su ejecución

John S. Reed, anterior presidente del Directorio de CitiGroup, una vez dijo:¹ "Un presidente ejecutivo sólo tiene dos trabajos, decidir qué hacer y conseguir que se haga. El noventa por ciento del trabajo es conseguir que se haga. Cuando se maneja una empresa, la ejecución lo es todo". El triángulo con sus tres posicionamientos estratégicos — el Mejor Producto, la Solución Integral para el Cliente y la Consolidación del Sistema — ofrece a los ejecutivos superiores de una empresa una guía para responder la pregunta relativa al 'qué hacer'.

'Cómo conseguir que se haga' depende, antes que nada, de la alineación que debe conseguirse entre las actividades centrales de un negocio y la estrategia elegida. Alineación es un término que se refiere a lo operacional, en contraposición a lo estratégico. Cada posicionamiento estratégico en el triángulo genera un conjunto diferente de tareas y actividades. Nuestra investigación sugiere que el mayor obstáculo para la correcta ejecución de una estrategia no es la falta de trabajo duro, más eficaz, más rápido o menos sujeto a errores, sino la falta de alineación entre las actividades que se realizan y las que efectivamente se requieren para materializar el posicionamiento estratégico seleccionado.

Para alcanzar este objetivo, hemos identificado tres procesos de negocio que recopilan lo más esencial de las tareas que se requieren para la ejecución de una estrategia. Las actividades básicas de una empresa se plasman en estos tres procesos:

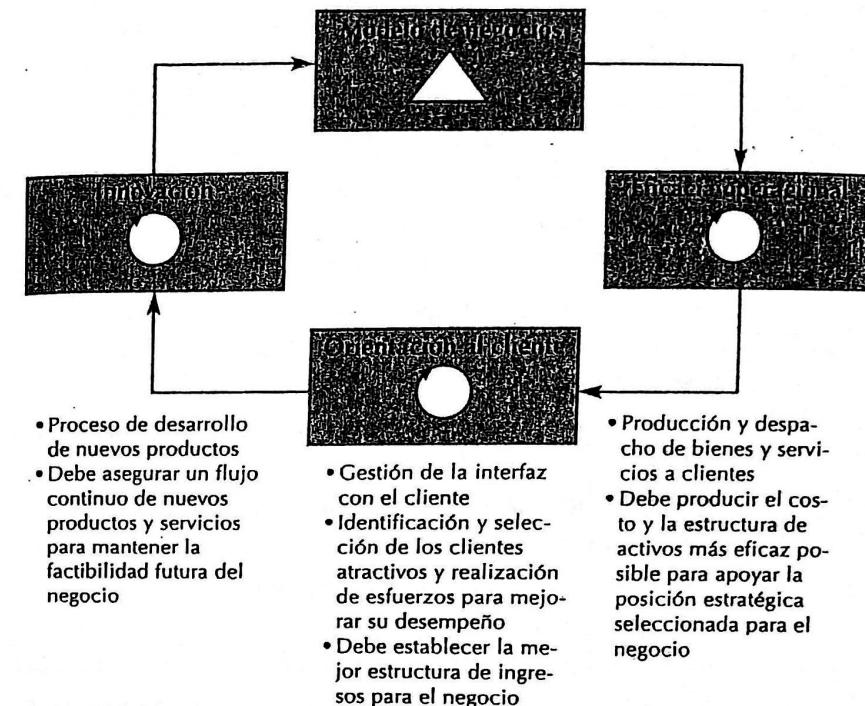


Figura 1.2 Los procesos de adaptación: enlace entre estrategia y ejecución

1. Eficacia operacional (EO) — la producción y despacho de bienes y servicios.
2. Orientación al cliente (OC) — la gestión de la interfaz con el cliente.
3. Innovación (I) — el proceso de desarrollo de nuevos productos.

Los hemos denominado procesos de adaptación, para enfatizar la naturaleza cambiante de las tareas. La Figura 1.2 recoge la interacción que existe entre el triángulo y los tres procesos de adaptación, los que deben ajustarse en función de la estrategia elegida.

La estrategia no es eficaz si se mantiene en un nivel puramente abstracto. Corresponde a los procesos de adaptación traducir en términos pragmáticos la estrategia elegida. En la Tabla 1.4 se resume el papel que corresponde a cada proceso de adaptación cuando se especifica la estrategia.

Resulta particularmente alarmante que, en la práctica habitual de los negocios, la gran mayoría de los gerentes definen estos procesos de negocio siguien-

Tabla 1.4

El papel de los procesos de adaptación como apoyo de las opciones de posicionamiento estratégico representadas en el triángulo

POSICIONAMIENTO ESTRÁTÉGICO		
	Mejor Producto	Solución Integral para el Cliente
Eficiencia operacional	Menor costo del producto <ul style="list-style-type: none"> Identificar los determinantes del costo del producto Mejorar el costo del producto individual 	Mayor beneficio para el cliente <ul style="list-style-type: none"> Mejorar la economía del cliente Mejorar las relaciones horizontales para llegar a una solución integral para el cliente
Orientación al cliente	Foco en los canales de distribución <ul style="list-style-type: none"> Maximizar la cobertura mediante canales múltiples Obtener distribución a bajos precios Identificar y mejorar la rentabilidad de cada producto por canal 	Foco en el paquete de productos y servicios para el cliente <ul style="list-style-type: none"> Identificar y explotar las oportunidades para agregar valor a los clientes clave, a través de un paquete de soluciones y servicios a la medida Aumentar el valor para el cliente y posibles alianzas para agrupar soluciones Seleccionar los mercados verticales clave Examinar las opciones de canales propios Maximizar el beneficio para el cliente
Innovación	Innovación en el producto <ul style="list-style-type: none"> Desarrollar familias de productos basados en una plataforma común Ser primeros en el mercado o reaccionar rápidamente – flujo de productos 	Innovación en el servicio al cliente <ul style="list-style-type: none"> Identificar y explotar el desarrollo de alianzas ligadas a la cadena de valor del cliente Ampliar la oferta hacia la cadena de valor del cliente para mejorar su economía Integrar y crear funciones para el cuidado del cliente Fortalecer el vínculo con el cliente mediante servicios a la medida y aprendizaje
PROCESOS DE ADAPTACIÓN		Consolidación del sistema <ul style="list-style-type: none"> Mejor desempeño del sistema Mejorar los determinantes del desempeño del sistema Integrar a las empresas complementarias en la mejora del desempeño del sistema

do una estrategia basada en el Mejor Producto, aunque ésta no sea una elección consciente. En este caso, el proceso de eficiencia operacional intenta establecer una eficiente infraestructura interna de costos; el de orientación al cliente pretende maximizar la cobertura a través de los canales de distribución; finalmente, el de innovación se apoya en las plataformas más adecuadas para alcanzar un rápido desarrollo de productos que genere las ventajas que se derivan de ser el primero en entrar a un determinado mercado. En la Tabla 1.4 puede verse que la situación es radicalmente diferente cuando los procesos adaptativos apoyan las opciones estratégicas SIC y CS.

Frente a una estrategia basada en ofrecer una Solución Integral para el Cliente, el objetivo básico de la eficiencia operacional es maximizar el valor de lo que se le ofrece al cliente, lo que sólo puede conseguirse si se combinan las cadenas de valor del cliente y de la empresa. La orientación al cliente tiene como propósito el desarrollo de vínculos particulares con cada cliente, a través de una interfaz adaptada a sus requerimientos y de la creación de activos basados en el conocimiento que el cliente alcanza de los productos y servicios de la empresa. La innovación busca desarrollar, junto con el cliente, un conjunto de nuevos productos adaptados a las necesidades específicas de dicho cliente.

Si la estrategia seleccionada se basa en la Consolidación del Sistema, el papel de cada proceso de adaptación se debe ajustar a este caso. La eficiencia operacional se concentra en alcanzar un desempeño superior a nivel de todo el sistema, lo que conduce normalmente al establecimiento de alianzas muy sólidas y estables con las empresas complementarias. La orientación al cliente se concentra en la consolidación de una arquitectura armónica para todo el sistema, que cruza toda la red de empresas complementarias y sus interfaces. Por último, el proceso de innovación concentra todos los esfuerzos en el desarrollo de un estándar que si bien sigue siendo propiedad de la empresa, es adoptado por toda la industria y facilita un amplio rango de aplicaciones.

Una vez más, nuestro objetivo es ampliar las alternativas estratégicas disponibles para los gerentes más allá del Mejor Producto y dejar en claro que la rivalidad y la competencia no siempre constituyen estrategias ganadoras.

Mediciones agregadas

Al igual que las actividades operacionales, las medidas de desempeño también deben ajustarse a la estrategia seleccionada. Estas mediciones, que se realizan a

través de indicadores cuantificables, son esenciales para el correcto desarrollo, ejecución y control de la estrategia seleccionada. El Modelo Delta reconoce que las medidas de desempeño son fundamentalmente distintas para cada alternativa de posicionamiento estratégico, por lo que deben ajustarse según la estrategia que finalmente se elija para la empresa.

Hay dos tipos de medidas. Las mediciones agregadas proporcionan una apreciación global del desempeño de la empresa y de sus negocios. Las mediciones detalladas, en cambio, permiten entender los elementos fundamentales que determinan el desempeño.

Las mediciones agregadas que queremos destacar son un subproducto directo de los procesos de adaptación. Como la estrategia seleccionada se materializa en los procesos de adaptación, ellos sirven de guía para identificar los indicadores de desempeño. La Tabla 1.5 proporciona un resumen de una selección de mediciones genéricas para cada combinación de opción estratégica y proceso de adaptación. Las mediciones apropiadas a un caso específico deben definirse según la situación particular de negocio que se enfrente.

Las mediciones agregadas correspondientes a cada proceso de adaptación son muy distintas de las medidas más convencionales del éxito de una empresa, que se refieren casi exclusivamente a indicadores financieros del tipo rentabilidad del patrimonio (ROE), rentabilidad de los activos (ROA), utilidad o beneficio antes de intereses e impuestos (EBIT), y otros. Los indicadores financieros son la manifestación más genuina del desempeño pasado de una empresa y si bien es crítico conocerlos, son una guía más bien pobre para predecir el desempeño futuro y proporcionan pocas orientaciones con respecto al desempeño de las tareas que deben ejecutarse para materializar la estrategia escogida. En contraposición a esto, las mediciones agregadas correspondientes a cada proceso de adaptación reflejan los aspectos más fundamentales de la realización de una estrategia. Las mediciones detalladas (que se discuten a continuación) son necesarias para comprender los factores que determinan el desempeño y son por consiguiente indicadores del cumplimiento que puede esperarse a futuro. Si bien el uso de mediciones no restringidas al campo financiero es ampliamente aceptado, éstas no se han popularizado aún en las empresas. El Modelo Delta proporciona un esquema integrado que genera las mediciones apropiadas a cada caso y describe los ajustes que deben hacerse según la estrategia seleccionada.

Tabla 1.5 Mediciones de desempeño de los factores determinantes de los negocios en el Móodelo Delta

POSICIONAMIENTO ESTRÁTÉGICO		
Mejor producto	Solución integral para el cliente	Consolidación del sistema
Procesos de adaptación		
<ul style="list-style-type: none"> Desempeño del costo <ul style="list-style-type: none"> costo unitario costo del ciclo de vida costo variable y total Factores determinantes de los costos Desempeño de la calidad Grado de diferenciación 	<ul style="list-style-type: none"> Cadena de valor del cliente <ul style="list-style-type: none"> costo total ingresos totales y utilidad Factores determinantes de la economía del cliente Impacto en la utilidad del cliente debido a nuestros servicios vs. competidores 	<ul style="list-style-type: none"> Descripción de la infraestructura del sistema Costos/Ingresos totales del sistema Inversiones y utilidades de las empresas complementarias Costo para la empresa complementaria de adherirse a su estándar Factores determinantes del desempeño del sistema
<ul style="list-style-type: none"> Participación en el mercado del producto Costo del canal Utilidades del producto <ul style="list-style-type: none"> según tipo de producto según oferta según canal Factores determinantes de la utilidad 	<ul style="list-style-type: none"> Participación en la cartera del cliente Retención del cliente Nuestra rentabilidad por cliente <ul style="list-style-type: none"> individual y por segmento Vínculo con el cliente <ul style="list-style-type: none"> costos de cambio 	<ul style="list-style-type: none"> Participación en el mercado de todo el sistema Participación en empresas complementarias <ul style="list-style-type: none"> % de inversiones ligadas a la propiedad del estándar Nuestras utilidades por empresa complementaria
<ul style="list-style-type: none"> Tasa de introducción de nuevos productos Tiempo que toma la introducción al mercado % de las ventas que proviene de nuevos productos Costo de desarrollo de nuevos productos Investigación y desarrollo como % de las ventas 	<ul style="list-style-type: none"> Participación relativa en la cadena de valor del cliente % de desarrollo de productos <ul style="list-style-type: none"> a través de alianzas a la medida de las necesidades del cliente Grado de cobertura del producto <ul style="list-style-type: none"> paquete actual vs. potencial 	<ul style="list-style-type: none"> Costos de cambios para las empresas complementarias y los clientes Tasa de desarrollo de productos Costos de los competidores de imitar un estándar

Cabe hacer notar que los distintos procesos de adaptación se relacionan con mediciones apropiadas a sus objetivos particulares: la eficiencia operacional se asocia con los elementos que determinan los costos de una empresa; la orientación al cliente, con los fundamentos de la utilidad o beneficio; y la innovación, con las fuerzas que llevan a la renovación. También conviene enfatizar, aunque esto se encuentre implícito en los nombres elegidos para cada opción de posicionamiento estratégico, que la estrategia de Mejor Producto se orienta al producto, la Solución Integral al Cliente, se centra en el cliente; y la Consolidación del Sistema pone el acento en el sistema. Sin embargo, la gran mayoría de las empresas limita su atención a las oportunidades derivadas de una orientación al producto, lo que representa una manifestación más de la forma en que ha penetrado en la mente de los ejecutivos una estrategia restringida al Mejor Producto.

Las mediciones detalladas y la retroalimentación

La necesidad de contar con mediciones detalladas en un modelo de negocios para la nueva economía sólo puede apreciarse en toda su magnitud si recordamos la fuerza fundamental que subyace los tres posicionamientos estratégicos representados en el triángulo: el vínculo con el cliente. Este vínculo es notable porque se autorefuerza. Mientras que la competencia basada en los costos se hace cada vez más difícil con cada incremento marginal y exhibe rendimientos decrecientes, el vínculo con el cliente es una fuerza que se acrecienta en virtud de su propio poder. Los términos que comúnmente se utilizan para describir este efecto son muy variados y van desde rendimientos crecientes hasta efectos de contagio por virus. La característica esencial en este caso es un lazo de retroalimentación positiva entre los distintos participantes en el mercado (usuarios finales, proveedores y empresas complementarias) que es inherente a ciertos posicionamientos estratégicos. Por ejemplo, eBay se beneficia del interés de los compradores de operar en los mercados de intercambio que atraen al mayor número de vendedores, y del mismo modo los vendedores favorecen los mercados que congregan al mayor número de compradores. Esta retroalimentación positiva es un círculo virtuoso que genera un mercado dominante, dejando poco lugar para otros competidores que pretenden ocupar el mismo espacio. La misma retroalimentación puede ocurrir en el vínculo con un cliente particular. Por ejemplo, los clientes que utilizan la cuenta One Source de Schwab apren-

den a utilizar una amplia variedad de los servicios que ellos ofrecen, desde una cuenta corriente (para cheques de pago) y tarjetas de crédito a servicios para hacer donaciones a instituciones de caridad. Los servicios que ofrecen los adaptan a sus propias necesidades a medida que los usan, agregando, por ejemplo, transferencias electrónicas de dinero para pagar las cuentas a los proveedores. Este aprendizaje y adaptación constituyen incentivos adicionales para el cliente que lo llevan a aumentar su inversión en los servicios que Schwab le ofrece, valorizándose aún más el vínculo que se ha establecido entre el cliente y la empresa.

De la retroalimentación se derivan tres propiedades muy características: la no linealidad, la concentración y una dependencia particularmente delicada.

La no linealidad se ilustra bien en el caso de eBay: el crecimiento en el número de usuarios genera un crecimiento exponencial en el valor que alcanza esta empresa. Si sólo cuatro personas utilizasen el mercado de compra y venta que ofrece eBay a sus usuarios, sólo habría doce transacciones posibles (cada uno de los cuatro usuarios podría comprar o vender a otros tres). Al añadir un nuevo usuario el número de transacciones posibles se expande a veinte; con seis usuarios las transacciones son treinta; con siete las posibilidades son cuarenta y dos; con ocho se llega a cincuenta y seis y así sucesivamente (el número de transacciones posibles es igual a n , el número total de usuarios, multiplicado por $n - 1$, el número de usuarios a los que podría comprar o vender uno cualquiera de ellos). A diferencia de este caso, por cada persona adicional que llega a una tienda convencional, se añade una sola posibilidad de transacción. Con la retroalimentación se crea una relación de crecimiento no lineal o exponencial (crece con n^2).

Los sistemas no lineales evidencian grandes concentraciones. En primer lugar, una concentración en los costos, porque una pequeña fracción de las actividades demanda una fracción desproporcionadamente grande del esfuerzo. También una concentración de la utilidad, porque una fracción menor de los clientes genera una gran mayoría de los beneficios. Y una concentración en los activos de respaldo, porque un grupo reducido de empresas complementarias resultan centrales para la proposición de valor del sistema. En un mundo no lineal, la gestión de empresas basada en promedios es, en el mejor de los casos, engañosa y en el peor, disfuncional.

Por último, estas concentraciones están sujetas a una dependencia particularmente delicada, porque los que parecen ser factores menores y de poca tele-

vancia se magnifican por la no linealidad del sistema y generan consecuencias de magnitudes apreciables.

Las mediciones detalladas son imprescindibles para tener éxito en este medio, porque:

- Permiten la identificación de las concentraciones económicas que se consideran normales y las variabilidades inherentes a cada negocio.
- Representan los elementos fundamentales que explican el desempeño de una empresa, los que con frecuencia ocurren como resultado de la conjunción de las tres dimensiones destacadas en el Modelo Delta: productos, clientes y empresas complementarias.
- Hacén posible la adaptación de una respuesta a los niveles propios de cada cliente y empresa complementaria, lo que resulta crítico para establecer y garantizar un vínculo duradero con el cliente.

La segmentación detallada de las actividades más relevantes es decisiva para la efectividad de los procesos de adaptación. De allí surgen las mediciones detalladas y se hace posible concentrar la atención en los temas más importantes, detectar las diferencias con respecto a las expectativas, buscar las explicaciones para entender este comportamiento, aprender del conocimiento así adquirido y actuar en consecuencia a partir de lo encontrado. Este mecanismo de respuesta es un componente importantísimo de cada proceso de adaptación y resulta imprescindible para permitir la adaptación de la estrategia y dar la necesaria autonomía para la realización de las tareas cotidianas que se vinculan a la correcta ejecución de una estrategia.

Las fuerzas de la nueva economía dan la vuelta completa desde la estrategia fundada en el vínculo con el cliente a las mediciones detalladas como herramientas para manejar este vínculo. Nuestra investigación muestra que un modelo de gestión debe integrar lo grande con lo pequeño, el gran panorama de los negocios con las actividades cotidianas. Hoy se presentan nuevos posicionamientos estratégicos que son radicalmente distintos de los que existían, pero su materialización exige lidiar con numerosos detalles para hacer realidad el potencial de rentabilidad que tienen.

Organización del libro

El libro está organizado para introducir gradualmente al lector en el Modelo Delta. Este primer capítulo es una visión general del modelo, sus componentes y la forma en que éstas se acoplan entre sí. Un mensaje central del Modelo Delta es la necesidad de contar con un plan integrado para abordar la estrategia de una empresa. De allí nace la importancia de este capítulo, porque muestra cómo se juntan los distintos componentes de la estrategia para dar un resultado que va más allá de la suma de las partes. La alineación de la estrategia con su ejecución es una exigencia fundamental del Modelo Delta que además permite a una empresa obtener ventajas adicionales del vínculo con el cliente y de las fuerzas que mueven a la nueva economía basada en Internet. Las empresas establecidas están atrapadas en una forma de pensamiento centrada en el producto, un legado de la era industrial. Para poder cambiar su posicionamiento necesitan ajustar sus actividades, procesos y forma de medir.

El Capítulo 2 describe el triángulo y lo compara con modelos de gestión ampliamente conocidos y de gran influencia sobre el pensamiento estratégico, como son el modelo de Porter de la Ventaja Competitiva y la Visión de la Empresa Basada en sus Recursos. Dichos esquemas, aunque son apropiados, están incompletos, porque no pudieron anticipar los cambios que se operaron en el entorno competitivo como consecuencia de las fuerzas generadas por Internet y las redes. El Modelo Delta es un complemento necesario. La economía basada en las redes ha hecho del vínculo con el cliente una fuerza ampliamente difundida. Este vínculo es un continuo que no se agota con la mera presentación de los arquetipos caracterizados en los tres vértices del triángulo. En este libro se amplía esta representación a ocho formas diferentes de definir el posicionamiento estratégico en el triángulo.

En los capítulos 3, 4 y 5 se presentan detalladamente las ocho formas de posicionarse competitivamente que se recogen en el triángulo. La competencia basada en el Mejor Producto se alcanza ya sea a través de liderazgo en costo o diferenciación, dos opciones ya tradicionales de posicionamiento estratégico. Para conseguir una Solución Integral para el Cliente, hemos observado tres alternativas diferentes: redefinición de la experiencia del cliente, alcance horizontal e integración con el cliente. También hemos distinguido tres formas de lograr un posicionamiento basado en la Consolidación del Sistema: acceso restringido, mercado dominante y estándares de propiedad registrada.

En el Capítulo 6 presentamos un caso para ilustrar la forma de establecer una agenda estratégica. Hace quince años Motorola era la empresa líder en el mundo en la industria de los semiconductores. En 1997 ya se ubicaba en quinto lugar y tenía una participación de tan sólo 6% en dicho mercado. El caso que se presenta describe la transformación que está ocurriendo en Motorola para intentar volver a conseguir el liderazgo. El Modelo Delta es el fundamento intelectual de este esfuerzo de cambio en su posicionamiento estratégico.

El caso muestra el diagnóstico que se hizo de la situación, define el nuevo posicionamiento estratégico, presenta la misión definida para el negocio y establece la agenda estratégica. De este modo se ilustra la forma en que puede utilizarse el Modelo Delta en una situación de alta complejidad y gran significación económica.

En el Capítulo 7 comenzamos a relacionar la ejecución con la formulación de la estrategia. Para ello definimos los tres procesos de adaptación y analizamos ampliamente la forma en que debe cambiar el papel de cada proceso para apoyar el posicionamiento estratégico seleccionado. A estas alturas no debería resultar sorprendente encontrar que la forma más usual que toman estos procesos en una empresa constituye un apoyo implícito al posicionamiento estratégico basado en el Mejor Producto. Tampoco debería sorprender la diferencia fundamental que existe entre dichas prácticas y los procesos adecuados a las estrategias basadas en un posicionamiento de Solución Integral para el Cliente o de Consolidación del Sistema.

En el capítulo 8 se analizan varios casos de segmentación de clientes y se insiste en que la tecnología debe usarse con inteligencia, pues es algo que está ampliamente disponible, por lo que es difícil constituirla como una ventaja. Se analiza el papel de la innovación en los diferentes tipos de posicionamiento estratégico. Finalmente se considera el impacto del reposicionamiento de un negocio de Mejor Producto en uno de Solución Integral para el Cliente en la estructura organizacional.

Una vez que se ha completado la selección del posicionamiento estratégico y alineado las tareas correspondientes, en el Capítulo 9 enfrentamos el tema de las mediciones que permiten evaluar el éxito que está alcanzando una empresa. El Modelo Delta presenta un conjunto completo de mediciones agregadas que cubren varias dimensiones, además de la financiera. La alineación del posicionamiento estratégico elegido con los procesos conduce de un modo natural al diseño más apropiado de las mediciones agregadas.

Sin negar la importancia de las mediciones agregadas, es preciso reconocer que ellas por sí solas no son suficientes. En el Capítulo 10 presentamos las mediciones detalladas para completar el lazo del vínculo con el cliente. Los negocios complejos no pueden manejarse recurriendo sólo a un conjunto de indicadores agregados. Es preciso avanzar a las mediciones detalladas para tener la capacidad de identificar dónde se concentra el valor para la empresa, cuáles son los elementos que determinan el desempeño de los negocios y adaptar los vínculos particulares con los clientes y empresas complementarias a sus necesidades específicas. En este capítulo también mostramos la forma en que diversas empresas integran sus mediciones detalladas con mecanismos experimentales de retroalimentación como parte de sus procesos de eficiencia operacional, orientación al cliente e innovación. Así se consigue dar una mejor respuesta a las demandas del mercado. El Modelo Delta puede crear un cambio muy profundo en una empresa, como efectivamente ocurre cuando el foco estratégico se mueve de uno a otro vértice en el triángulo. Este tipo de transformación lleva a la empresa a un terreno desconocido para ella, en el cual las incertidumbres y riesgos son manifiestos y abundantes. Tener la capacidad de llevar adelante experimentos y pruebas es una actividad necesaria cuando se enfrenta una transformación muy radical, ya que aumenta nuestro conocimiento de la situación y mejora las posibilidades de coronar con éxito el esfuerzo que se ha emprendido. El fracaso es frecuente en el diseño de cualquier gran proceso de cambio, por lo que se debe estructurar la empresa para ir aprendiendo sistemáticamente con cada nuevo paso y con cada nueva experiencia.

El Capítulo 11 describe la transformación de toda una industria. El Modelo Delta se ajusta particularmente bien a las demandas de la nueva economía, sin importar si la Internet desempeña o no un papel importante en la transformación. La transformación de la industria de los servicios eléctricos se ha generado principalmente a partir de la desregulación del sector, aunque también han tenido un papel importante algunos avances tecnológicos. Esta transición es similar a la que ha ocurrido en otras industrias, como la de los computadores, los servicios financieros y las telecomunicaciones. La desregulación y la tecnología aplican a las entidades monolíticas existentes una enorme fuerza (10X) que fragmenta las industrias y las hace rotar desde una estructura eminentemente vertical a otra horizontal. Nuevas empresas entran en todos los niveles y etapas de la cadena de valor y compiten con los negocios residuales formados por los fragmentos de las empresas establecidas con anterioridad.

Nuevos estándares y mercados de intercambio son normalmente creados para facilitar la operación fluida entre las partes desagregadas. Cada nuevo negocio así formado se va a ver enfrentado a diversas alternativas de posicionamiento estratégico, como se muestra con claridad a partir del Modelo Delta.

El Capítulo 12 unifica los distintos esquemas que se utilizan para formular la estrategia de una empresa. Los más conocidos e influyentes — los modelos de Porter y la Visión de la Empresa Basada en sus Recursos — ofrecen guías valiosas para el desarrollo de un estrategia, pero son fundamentalmente incompletos. Ellos no permiten explicar las nuevas fuentes de rentabilidad de una empresa y no sirven como una guía realmente eficaz para definir opciones estratégicas verdaderamente superiores en este mundo nuevo y complejo que hoy enfrentan los negocios. El Modelo Delta se ofrece como un complemento de los modelos actuales, los extiende para incorporar en ellos las nuevas fuerzas que están operando en la economía y proporciona una base de unión para generar finalmente un modelo integral de la estrategia de una empresa en el mundo de hoy.

Nota

1. Conferencia en MIT, abril 29, 1998

CAPÍTULO 2

El triángulo: La estrategia basada en el vínculo con el cliente

Un modelo de negocios confiable tiene que ser capaz de explicar cómo las empresas alcanzan una rentabilidad superior y sostenible. Al analizar la rentabilidad efectivamente obtenida por un conjunto de negocios a la luz de los conceptos básicos implícitos en el modelo, debería ser posible interpretar la heterogeneidad de las rentabilidades observadas. Ésta es la dimensión *descriptiva* del modelo. Pero hay una segunda dimensión que es aun más relevante desde un punto de vista práctico: la dimensión *normativa*. Un 'buen' modelo es el que ofrece indicaciones, guías y herramientas para ayudar a concebir una estrategia ganadora y sugerir recomendaciones para ejecutar exitosamente dicha estrategia. Los modelos existentes son, en el mejor de los casos, incompletos en ambas dimensiones, como se muestra a continuación.

Del enorme número de propuestas que se han presentado en la literatura de estrategia de negocios en las últimas dos décadas, sólo han surgido dos grandes paradigmas que han captado la atención de los especialistas y han tenido una gran influencia en la academia y en la práctica empresarial: el modelo de la Ventaja Competitiva, propuesto por Michael Porter¹ de la Harvard Business School, y el de la Visión de la Empresa Basada en sus Recursos² que se popularizó en la década de los 90. A continuación se ofrece una breve descripción de cada uno, dejando una presentación más completa para el capítulo 12.

Los argumentos de Porter se derivan del trabajo de los especialistas dedicados a la economía organizacional, quienes ponen a la industria en el centro de su preocupación estratégica. Según el modelo de Porter, las variaciones que observamos de la rentabilidad entre las empresas se explican fundamentalmente por las distintas características estructurales de la industria en las que compiten. Porter identifica industrias buenas, como la farmacéutica, en la cual la mayoría de los participantes alcanza una rentabilidad atractiva e industrias malas, como la del transporte por camiones, en la cual la mayoría acusa bajas