



EL VALOR DE LA ESTRATEGIA EN LA EMPRESA:

# Tres lecciones de Arnoldo Hax sobre estrategia

El 20 de abril de 2023 nos dejó el profesor Arnoldo Hax, destacado exalumno y benefactor de la Universidad Católica y profesor por más de 40 años del Massachusetts Institute of Technology (MIT). Su trabajo académico y profesional abarcó distintos campos, dedicando las últimas décadas de su vida a la estrategia de empresas. Su contribución más importante en este campo es el Modelo Delta.

Como una forma de honrar su memoria y difundir su legado intelectual, hemos diseñado el curso "Modelo Delta de Arnoldo Hax: El cliente en el centro de la estrategia", del cual entregamos en esta publicación algunas ideas centrales, tomadas de su libro "Modelo Delta" y de dos de los libros que uno de los profesores (Nicolás Majluf) escribiera con él: "El concepto y el proceso de la estrategia: una aproximación pragmática" y "Lecciones en estrategia". Compartimos en esta publicación tres de las muchas lecciones de Arnoldo Hax en el tema de estrategia.

**"BONDING" EN EL MODELO DELTA: LA FORTALEZA DEL VÍNCULO CON EL CLIENTE**

El profesor Hax resumió el Modelo Delta en diez "HAXiomas". El primero es "el centro de la estrategia es el cliente" y el décimo, "la estrategia no es guerra: es amor". En ellos resume lo central del Modelo Delta: el foco de la estrategia es el "bonding", esto es la fortaleza del vínculo con el cliente, que no se limita a una transacción comercial, sino que incluye una relación de afecto.

En la Figura 1, que presenta las tres opciones de posicionamiento estratégico en el Modelo Delta, el vínculo con el cliente se fortalece al avanzar desde la opción de "Mejor Producto" a la de "Solución Integral al Cliente" y, finalmente, a la de "Consolidación del Sistema".

La formulación de la estrategia parte clasificando a los clientes de la empresa en estos tres vértices, de acuerdo a la relación que la empresa tenga con ellos y la propuesta de valor que les hace.

Los clientes que se ubican en el "Mejor Producto" son "transaccionales", es decir, su lealtad está asociada únicamente a los atributos del producto. Ellos se van a cambiar de proveedor tan pronto otra empresa ofrezca un nuevo producto, con mejor diseño, a un menor precio o con mayores prestaciones. Es lo que ocurre, por ejemplo, con una gran cantidad de importaciones de China en las más diversas industrias.

Los que se ubican en la "Solución Integral al Cliente" son "relacionales". En esa posición, la empresa basa su estrategia en las economías del cliente, es decir, esta se integra a la cadena de valor del cliente y crea valor ayudándole a mejorar sus operaciones (bajando costos) y/o mejorando sus productos (aumentando ingresos).

En la posición de

Los profesores Nicolás Majluf y Juan Pablo Armas han diseñado el curso "Modelo Delta de Arnoldo Hax: El cliente en el centro de la estrategia". En esta publicación detallarán algunos conceptos centrales, como el "bonding" en el Modelo Delta, la misión, y la gestión estratégica.



**Nicolás Majluf,** Profesor Emérito del Departamento de Ingeniería Industrial y de Sistemas UC; PhD, MIT Sloan School of Management.



**Juan Pablo Armas,** Consultor y director de empresas; MSc, MIT Sloan School of Management.

"Consolidación del Sistema", los clientes son "socios" de largo plazo de la empresa. En vez de enfocarse únicamente en el producto o el cliente, la empresa se preocupa de todos los actores importantes del sistema que contribuyen a crear valor económico. Se establece con ellos una verdadera comunidad de intereses que resulta difícil de dismantlar. La atención se focaliza en un ecosistema de empresas complementarias que contribuyen a hacer más valiosa la propuesta de valor de la empresa.

El desafío estratégico, una vez que se conoce la clasificación de los clientes en estas tres categorías, es hacer avanzar a los clientes desde "transaccionales" a "relacionales". Un poco más arduo es profundizar el vínculo con los "relacionales" para que pasen a "socios".

**LA MISIÓN: EL ÁMBITO Y LAS COMPETENCIAS**

Son muchas las formas en que se define la misión de una empresa. Para Arnoldo Hax, la misión no es un simple eslogan. Es un concepto bien

estructurado, que explicita el ámbito de acción de una empresa (en términos de productos y servicios, clientes, mercados, lugares geográficos, tecnologías y otros) y las competencias distintivas (por ejemplo, manufactura, logística, sistemas de información, innovación u otras). Negocios fuera del ámbito o que no calcen con las competencias que la empresa tiene no deben abordarse, aunque sean atractivos.

**Estrategia y cambio**

Al ser "cambio" un verdadero sinónimo de "estrategia", la empresa debe estar permanentemente observando y evaluando oportunidades nuevas, y redefiniendo su ámbito de negocios y las competencias que debe desarrollar. Por ejemplo, una inmobiliaria que se especializa en oferta de departamentos para familias de ingresos medios puede decidir ampliarse hacia niveles más altos de ingreso o hacia vivienda social. En cualquiera de los dos casos debe complementar sus capacidades de diseño, construcción y comercialización.

Por ello, más importante que definir "la misión" es identificar "los cambios en la misión", es decir, los cambios en los ámbitos en que la empresa opera y en las competencias distintivas. Cada cambio representa un desafío estratégico que debe abordarse, definiendo para ello "programas de acción". De este modo, la estrategia no se limita a una simple definición de aspiraciones, sino que se expresa como un plan de trabajo. Por ejemplo, si la empresa decide internacionalizarse, debe definir "programas de acción" para desarrollar capacidades de gestión en sistemas institucionales y culturas diferentes.

**EL CONCEPTO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA: EL ALINEAMIENTO ENTRE ESTRATEGIA, ESTRUCTURA, PROCESOS, DESEMPEÑO E INCENTIVOS**

La mera definición de una estrategia (que puede ser una conceptualización notable) es irrelevante si no se puede llevar a la práctica. Cuando se habla de gestión estratégica, se está diciendo que la estrategia debe armonizar con la cultura, e inspirar el diseño de la estructura organizacional, y de los procesos y sistemas de gestión (la "infraestructura de gestión").

Por ello, el profesor Alfred Chandler dictaminó, hace ya muchos años, que "la estructura sigue a la estrategia". Y del mismo modo, las formas de controlar la gestión, medir el desempeño y compensar a las personas tienen que estar

**Figura 1. Tres opciones de posicionamiento estratégico en el Modelo Delta**



responsabilidades, presupuestos, metas, indicadores de control de gestión, e hitos. Por último, durante la ejecución de la estrategia, se debe monitorear su avance y los logros alcanzados.

**La armonía entre el front-end y el back-end**

El back-end se refiere a capacidades operacionales como producción, abastecimiento, tecnología, distribución, logística, finanzas y recursos humanos. Es lo que determina la estructura de costos de la empresa. En el front-end se ubican las capacidades de relación de la empresa con el cliente-consumidor, que incluyen, entre otras, comercialización, ventas, marketing, y servicios al cliente. Ellas determinan la estructura de ingresos de la compañía.

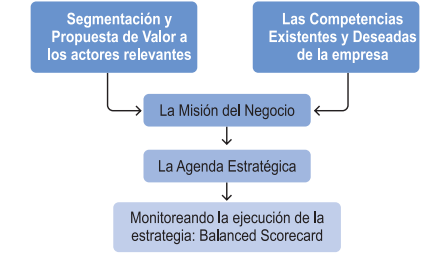
Cuando se indica que debe haber armonía entre el front-end y el back-end, se está diciendo que, para tener una buena estrategia, deben lograrse simultáneamente la excelencia operacional y una espléndida relación con el cliente.

**Mediciones e incentivos: "No juegues el partido a ciegas"**

Medir es bajar al detalle de los datos y no limitarse a promedios. Los promedios ocultan la situación particular de un cliente o producto. De allí la importancia de contar con un completo "banco de datos de clientes".

Si las mediciones "abren los ojos", los incentivos "mejoran la audición". Los incentivos monetarios y no-monetarios actúan como un poderoso sistema de señales en la gestión de una empresa. Como es muy difícil (si no imposible) tener definiciones perfectas de objetivos, metas e incentivos, es bueno preguntarse permanentemente "¿y yo que haría en estas condiciones?", y no trepidar en corregir y perfeccionar año a año dichas definiciones.

**Figura 2. El proceso de definición de la Misión y de la Agenda Estratégica**



inspiradas en los objetivos y metas que surgen del proceso de definición de la estrategia.

Conseguir este calce estratégico ("strategic fit"), le da a la gestión en el día a día un sentido de largo plazo. Por el contrario, no conseguirlo hace inútil el esfuerzo por definir una estrategia. Esta deviene en una hermosa conceptualización que no puede materializarse. En suma, la implementación de la estrategia es central.

**La centralidad del proceso de definición de la estrategia**

Una buena estrategia, para que sea implementable, debe ser el resultado de un proceso participativo y no de la genialidad de una o unas pocas personas en la organización. Todos los actores relevantes deben involucrarse al formular e implementar la estrategia en los distintos niveles (corporativo, de negocios y funcional).

La Figura 2 representa una propuesta de "proceso de gestión estratégica". Según Hax,

el primer paso en la definición de una estrategia es la segmentación de clientes y su clasificación como "transaccionales", "relacionales" o "socios". La propuesta de valor debe ser consistente con esta clasificación. También corresponde definir si la empresa quiere hacer cambios en su relación con los clientes o si pretende penetrar nuevos segmentos de clientes. Luego se pregunta por las competencias que la empresa posee y las que debe desarrollar para poder cumplir con el compromiso que significa la propuesta de valor a sus clientes.

Posteriormente siguen los otros pasos: la definición de misión y los cambios que implica en la propuesta de valor a clientes, el ámbito y las competencias distintivas; la definición de la "agenda estratégica", que contiene información detallada de los "programas de acción estratégicos" con una clara definición de plazos,

**Publicación de hoy: Selección del Diplomado en Decisiones estratégicas, riesgo y Modelo Delta de Clase Ejecutiva UC.**

