



SUSCRIBITE

COMERCIO
Y JUSTICIA

CAPACITACIONES

Club

DÓLAR BNA

265 278

DÓLAR BLUE

504.3 514.58

EURO

293 306

REAL

55.7 59.7

Modelo Delta: un nuevo marco estratégico para el contexto actual

10 julio, 2023



Compartí en Facebook

Comparti en Twitter

Envió



Por Leandro José Calamante (*)

Exclusivo para Comercio y Justicia

En un entorno VUCA (volátil, incierto, ambiguo y complejo) las clásicas estrategias, tal como las conocemos, son más acciones reactivas a corto plazo que planes o patrones a seguir por las empresas en el largo plazo.

Si lo miramos un poco con el prisma de la actualidad, eso se verifica en varios casos.

Líder en costo. ¿Cuánto tiempo puede una empresa seguir controlando sus costos y, por ende, sus precios, en un entorno gobernado por la creciente inflación, devaluación cambiaria, incertidumbre política e inestabilidad económica? Todos los precios aumentan a diario prácticamente, producto del incremento de los insumos (muchos importados), impuestos y actualizaciones salariales.

Diferenciación. ¿Por cuánto tiempo puede mantener una empresa un atributo diferenciador antes que sea copiado por la competencia? Pensemos en el rubro teléfonos celulares, en el que una marca lanza una innovación al mercado y automáticamente aparecen clonadores e imitadores que copian el producto tal cual con otra marca o emulan los beneficios del mismo.

Enfoque o nicho. Existen dos fenómenos que atentan contra esta estrategia, como -por ejemplo- la contrasegmentación que se verifica en el mercado de los productos alimenticios “light” y para celíacos que comenzaron para un grupo específico y hoy son consumidos por el mercado amplio, y la segmentación 1 a 1 que consiste en atomizar un segmento en el que cada consumidor demanda un producto personalizado a su medida como en la indumentaria de moda.

Todo esto lleva a pensar que el modelo de rivalidad competitiva de Porter, piedra fundamental del pensamiento estratégico, debe ser complementado y actualizado por un enfoque que tenga más en cuenta al cliente y no que simplemente sea considerado una amenaza a neutralizar, como sucede en las cinco fuerzas competitivas del microentorno. Teniendo esto en cuenta, el modelo Delta, de Arnoldo Hax (2012), propone un nuevo marco conceptual con tres estrategias:

1. Estrategia de mejor producto que consolida lo postulado anteriormente por las estrategias de Porter y consiste en que una empresa puede competir ofreciendo el mejor producto ya sea en precio, calidad o atributos específicos para un segmento. Es el especialista en un producto o servicio.

2. Estrategia de solución integrada al cliente, en la que el foco esté puesto en el cliente y no en el producto, por lo que la clave es ofrecer al consumidor una amplia gama de productos y/o servicios que satisfagan su necesidad. Es el caso más utilizado en servicios profesionales, ya que en un mismo estudio se ofrece asesoría jurídica, contable, etcétera.

3. Estrategia de *lock-in* o sistema cerrado. Si bien no es accesible para una pyme en sus comienzos o al menos en el corto plazo, es muy útil cuando ésta se consolida.

El énfasis está puesto en los vínculos que la empresa afianza con el sistema de colaboradores o complementadores en el entorno, razón por la cual por más que no cuente ni con el mejor producto o servicio del mercado ni con una solución integral al cliente, mantiene cautivo a su mercado meta ya sea por la falta de competencia (monopolio), por la exclusividad territorial establecida (acuerdos legales) o por la cantidad de usuarios necesarios para operar. Es el caso de mutuales, obras sociales, compañías de servicios telefónicos, internet y TV por cable, etcétera.

Otra diferencia con respecto al clásico modelo de Porter es que este último propone que las estrategias son mutuamente excluyentes, o sea o se aplica líder en costo o diferenciación, mientras que Hax establece un continuo entre los tres puntos estratégicos donde una empresa puede ubicarse a mitad de camino entre dos de ellas (de ahí el diagrama Delta), lo cual otorga cierta flexibilidad al modelo.

Cabe aclarar que, al igual que las teorías del pensamiento administrativo, éstas fueron evolucionando sin dejar de reconocer el aporte fundamental de sus pilares, por ejemplo, la teoría clásica de Taylor y Fayol, la teoría de la administración estratégica debe actualizarse a las particularidades y ritmos de cambio de los tiempos actuales sin miedo a ofender ni hacer sentir en el olvido a quienes, en otro tiempo y contexto, establecieron las reglas de juego para las empresas de la época, pero ya no.

Sobre el Programa Lazos

El programa para formar consultores mipymes en Córdoba comenzará el 17 de julio. Las personas interesadas pueden consultar en la Facultad de Ciencias Económicas (FCE-UNC). Los cupos son limitados y la propuesta es no arancelada. Consultas: cursos@eco.uncor.edu

(*) Tutor del Programa Lazos, formación de consultores mipymes. Facultad de Ciencias Económicas (UNC)

Tags: [estrategias](#) [Facultad de Ciencias Económicas](#) [Pymes](#) [UNC](#)

Leé también



¿En qué creemos los argentinos?: se revela un ADN que refuta “la grieta”

🕒 17 JULIO, 2023



“Resilientes”, nuevo rasgo que identifica a argentinos que también se ven “corruptos”

🕒 17 JULIO, 2023

Nueve provincias argentinas inician sus vacaciones de invierno 🕒 17 JULIO, 2023

Passerini con el sector profesional: planteó la necesidad de un pacto sanitario. 🕒 13 JULIO, 2023

Deja una respuesta

Tu dirección de correo electrónico no será publicada. Los campos obligatorios están marcados con *

Comentario *