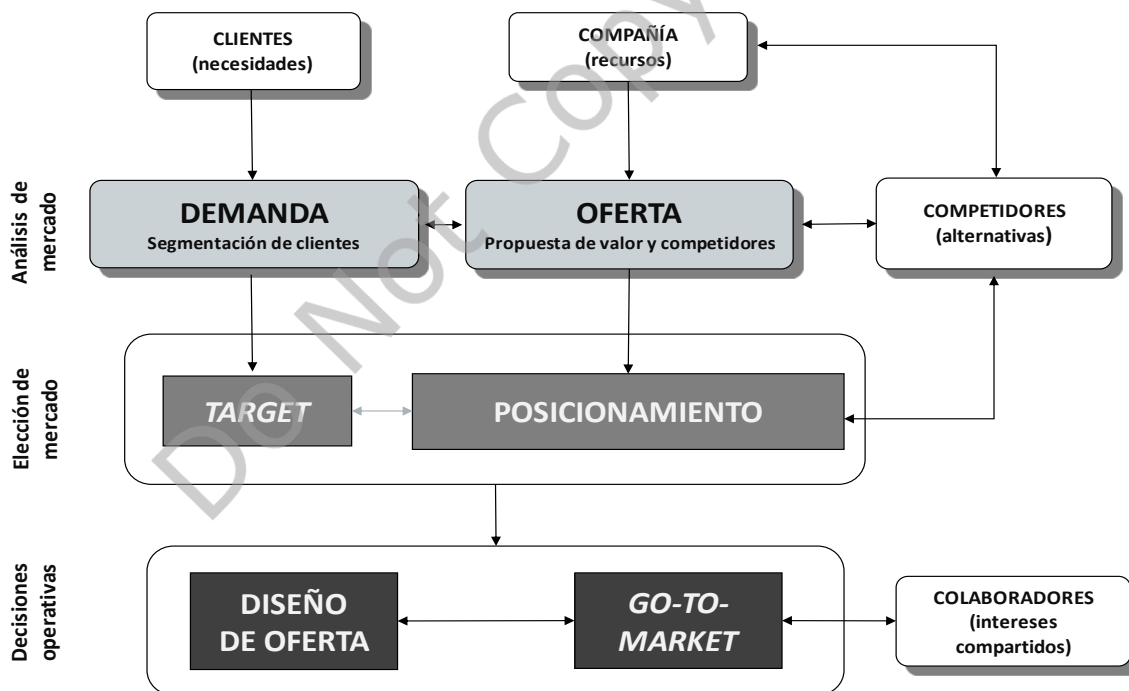


Análisis de la oferta: la propuesta de valor y evaluación de competidores

Jorge González

El desarrollo de una estrategia de marketing tiene como punto de partida el análisis de los dos elementos fundamentales de un mercado: la **oferta** y la **demanda**. Estos dos análisis orientan las decisiones de **elección de mercado** y las decisiones operativas de **diseño de la oferta** y comercialización o *Go-to-market*.¹

Figura 1
Elementos de la estrategia de marketing



¹ Véase en la **Figura 1** una representación gráfica de este planteamiento desarrollado por Jorge González, “Elementos de la Estrategia de Marketing”, MN-410, *IESE*, 2011. *IESE Publishing*.

Nota técnica preparada por el profesor Jorge González con la colaboración de Paloma Sendagorta, colaboradora de investigación. Abril del 2021.

Todo el material incluido en este documento ha sido elaborado por el autor, salvo que se indique lo contrario.

Copyright © 2021 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en www.iesepublishing.com, escriba a publishing@iese.edu o llame al +34 932 536 558.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 31/5/21



Esta nota desarrolla los dos aspectos principales del análisis de la oferta. En primer lugar, la definición de la **propuesta de valor** de la compañía. Con este fin, se plantea cuáles son las dimensiones de la propuesta de valor y se exponen brevemente algunos modelos propuestos para realizar este tipo de análisis. En segundo lugar, se expone un esquema para realizar el **análisis de los competidores**. Para realizar este análisis es importante reflexionar sobre el concepto de **diferenciación**. A partir de ahí, se verá un esquema sobre las distintas maneras en las que los clientes construyen sus preferencias. Esos modos establecen unos **terrenos competitivos** que servirán para orientar el análisis de la competencia.

La propuesta de valor

Dimensiones de la propuesta de valor

La propuesta de valor de un producto o servicio es la declaración de los beneficios —planeados o actuales— que la empresa propone a sus potenciales clientes y los modos para llevar esa promesa a término. Para desarrollar una propuesta de valor es recomendable partir siempre de las necesidades que tienen los clientes y del modo en que la empresa proporciona los beneficios para satisfacerlas.

En primer lugar, los clientes tienen dos tipos de necesidades: **funcionales y expresivas**. Es decir, sus posesiones los ayudan a realizar tareas concretas o comunicarse con los demás. El valor funcional se alcanza por los atributos del producto que le permiten ser eficaz (que funciona), facilitar su uso, incrementar su duración o garantizar la seguridad. El valor expresivo, por otra parte, es el que aportan los atributos del producto que permiten al consumidor comunicar a su entorno algo de sí mismo. El plano funcional tiene principalmente la finalidad de satisfacer una necesidad individual, mientras que el expresivo tiene el fin de satisfacer las necesidades que tenemos como sujetos sociales.

En segundo lugar, las empresas proporcionan beneficios basados en elementos **tangibles e intangibles**. Los elementos tangibles son todo aquello que la compañía puede producir sin participación del cliente o usuario. Eso comprende los elementos vinculados a las características del producto, así como los aspectos vinculados a la provisión de un servicio (como las mesas de un restaurante o el departamento de Atención al Cliente). Los elementos intangibles, por otra parte, son la colección de emociones que pretendemos suscitar en consumidores, clientes o audiencias —como con la sensación de seguridad, o con el sentirse diferente por comprar o utilizar los productos de una determinada marca—. La combinación de estos factores genera cuatro dimensiones que se analizan a continuación.

Rendimiento

Constituido por los factores tangibles, con valor funcional. La dimensión de rendimiento considera tanto la eficacia del producto como su coste. Muchas veces nos referimos a esta dimensión como “calidad del producto” o “valor por dinero”. Esta es la dimensión fundamental de la propuesta de valor: si el producto o servicio funciona mal, o es caro, será razonable que la propuesta no sea exitosa.

Estética

Hay factores tangibles que tienen un valor expresivo, como el diseño, la originalidad y la belleza en su sentido más amplio. Estas dimensiones son más expresivas que funcionales, e influyen de una



manera determinante en algunas de nuestras compras. Por ejemplo, a la hora de elegir una determinada prenda de ropa, es muy probable que el elemento que defina nuestra preferencia no sea la calidad de la lana, sino si nos gusta o no. Este criterio suele manifestar una preferencia estética.

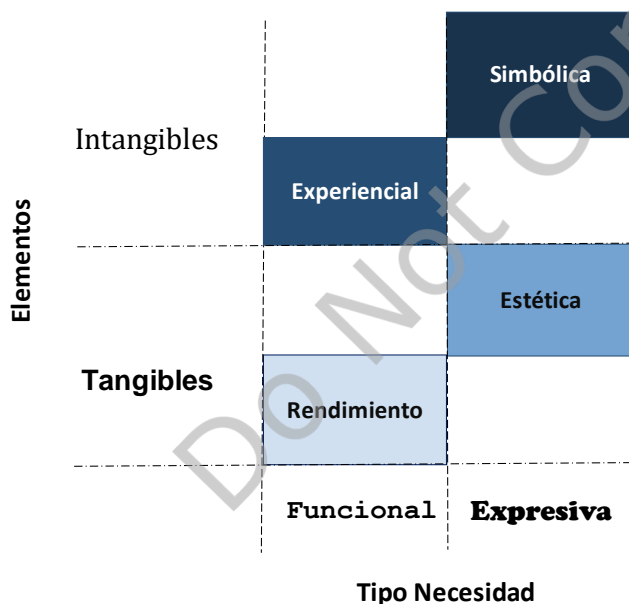
Experiencial

Constituida por los factores intangibles que tienen un valor funcional. Son las emociones que animan al cliente a valorar positivamente la compra, desempeño o uso de un producto o servicio. Ese tipo de emociones pueden ser muy variadas. Por ejemplo, la confianza que supone comprar de un proveedor de una reputación intachable, la satisfacción por comprar una marca que promueve valores similares a los nuestros, o, simplemente, la decisión de comprar una determinada marca porque “da buen rollo”—expresión coloquial similar al *feels good* inglés.

Simbólica

Conformada por los factores intangibles que tienen un valor expresivo. Esta dimensión permite al cliente manifestar al entorno aspectos de su personalidad y estilo de vida a través del uso de un producto o servicio, o alcanzar un determinado estatus en su entorno social. (Véase **Figura 2**)

Figura 2
Dimensiones de la propuesta de valor



El sistema de cápsulas de café de Nespresso nos puede servir para ilustrar estas cuatro dimensiones. El rendimiento de las cápsulas Nespresso está relacionado con la calidad del café resultante y su variedad de sabores, así como la elaboración rápida y sencilla y su fácil mantenimiento. Asimismo, la dimensión estética se manifiesta en que el diseño de la cafetera es elegante; un aspecto también valorable, ya que pasa a ser un elemento decorativo en la cocina. La dimensión experiencial tiene elementos diversos. Por ejemplo, el placer resultante vinculado a comprar las cápsulas en una de las tiendas Nespresso, más parecidas a una boutique de lujo que a un supermercado. Cabe destacar, también, que los supermercados suelen estar más cerca de las casas de los clientes de Nespresso, pero ese detalle parece no importar a muchos de ellos. Para



finalizar, Nespresso ha desarrollado la dimensión simbólica durante muchos años, presentando a George Clooney como icono de la marca.

Implicaciones

Este modelo, u otros parecidos disponibles en libros de marketing, pretende ayudar a reflexionar acerca de lo que ofrecemos al mercado desde la perspectiva del cliente. Algunas veces, la propuesta de valor se puede plantear desde una visión demasiado centrada en el producto. Este planteamiento nos podría llevar a sostener creencias limitantes para desarrollar o mejorar nuestra oferta.

1. No somos los líderes en nuestro mercado, pero tenemos el mejor producto

Es una creencia peligrosa, porque el mercado en su conjunto no se equivoca. Los mercados donde hay libre competencia tienen consumidores que votan cada día con su dinero, y las mejores propuestas de valor son las que más se compran, aunque no sean las más rentables. Esa creencia es limitante porque puede llevar a la compañía a pensar que “mejor producto” significa “mejor rendimiento” o “mejor tecnología”. Eso es un juicio centrado en el producto, no en el cliente.

2. Vendo un producto industrial. La página web, la marca, los folletos y demás, importan poco

Otra creencia limitante. En los mercados industriales hay un intangible crítico, que es la confianza en el proveedor. Los clientes que no tienen experiencia con un proveedor forman sus expectativas con la información que tienen accesible. Si un potencial cliente observa que la página web de un proveedor está mal diseñada, los colaterales de marketing (como los folletos) son pobres, o que los comerciales son poco profesionales, puede inferir que la calidad del producto o servicio ofrecido puede ser igualmente deficiente.

3. Lo importante es la calidad del producto. Lo demás solo es marketing

La calidad del producto será siempre importante, pero corremos el riesgo de minusvalorar las dimensiones intangibles y/o expresivas de la propuesta de valor. En algunas ocasiones, la diferenciación se sostiene a través de un mejor rendimiento y otros activos comerciales sólidos (como participación de mercado dominante, marca, canales de distribución cautivos...). Pero cuando las propuestas de valor son copiables, sucede, muchas veces, que es más fácil replicar lo que hay en una caja haciendo reingeniería inversa que construir la colección de emociones y elementos expresivos que otro competidor ya ha desarrollado a lo largo del tiempo.

Modelos para desarrollar propuestas de valor

El desarrollo de una propuesta de valor está en el origen del proceso emprendedor e innovador, en la formulación o actualización de una propuesta. Esta nota no pretende hacer un planteamiento completo de cómo desarrollar esos procesos, y se limita a compartir y describir brevemente las obras de dos autores que plantean el tema con profundidad. En el **Anexo 1**, se hace un breve resumen del “*Value Proposition Canvas*” más adecuado para propuestas de valor destinadas a consumidores finales (B2C). En el **Anexo 2**, se resumen los principales conceptos del trabajo de Geoffrey Moore, especialmente pensado para el desarrollo de propuestas en mercados industriales (B2B).



Bases para el análisis de los competidores: la diferenciación y los terrenos competitivos

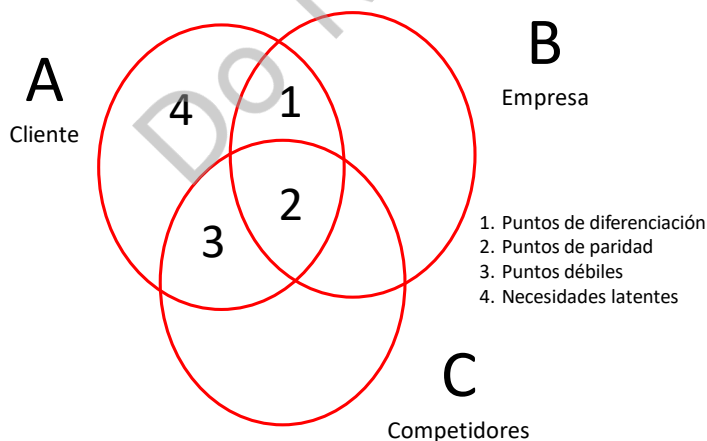
La pregunta que vincula la planificación comercial con la estrategia de la empresa es: “¿Por qué los clientes me compran?” (Véase nota MN-410: “Elementos de la Estrategia de Marketing”). La respuesta requiere el análisis de los competidores para identificar los aspectos que nos permitan diferenciarnos. En este análisis conviene distinguir, primero, cuáles son los puntos de diferenciación y los puntos débiles de nuestra oferta. A continuación, se define cómo realizar el análisis de la competencia según el terreno competitivo donde se mueva la propuesta de valor.

Fortalezas y debilidades de la propuesta: diferenciación y neutralización

Para realizar el análisis competitivo podemos considerar el mapa de necesidades de los clientes tal como se muestra en la **Figura 3**. La esfera A representa las necesidades de los clientes. La B, representa las que cubre la propuesta de valor que ofrece nuestra compañía. La C, las que cubre la competencia. Tal como se desprende de esta representación gráfica, se pueden identificar cuatro tipos de aspectos valorados por los clientes:

1. Puntos de diferenciación: son los aspectos valorados por los clientes que solo la compañía puede satisfacer.
2. Puntos de paridad: son aquellos cuya respuesta ofrecen varios competidores.
3. Puntos débiles: son las necesidades que cubre la competencia y que nuestra compañía no puede satisfacer.
4. Necesidades latentes: son aquellos aspectos que los clientes valoran y a los que ninguna de las compañías competidoras ha respondido.

Figura 3
Mapa de necesidades del cliente y ofertas del mercado



El análisis de la oferta busca identificar los aspectos en los que nuestra propuesta de valor difiere de la competencia. Con la búsqueda de la **diferenciación**, la empresa pretenderá aumentar esos aspectos valorados por los clientes que la hacen única y, así, volverse preferible para una mayor proporción de ellos. En otras ocasiones, el esfuerzo de la compañía se orientará a la **neutralización** de los puntos débiles, para reducir la separación existente entre su propuesta y la de los competidores.

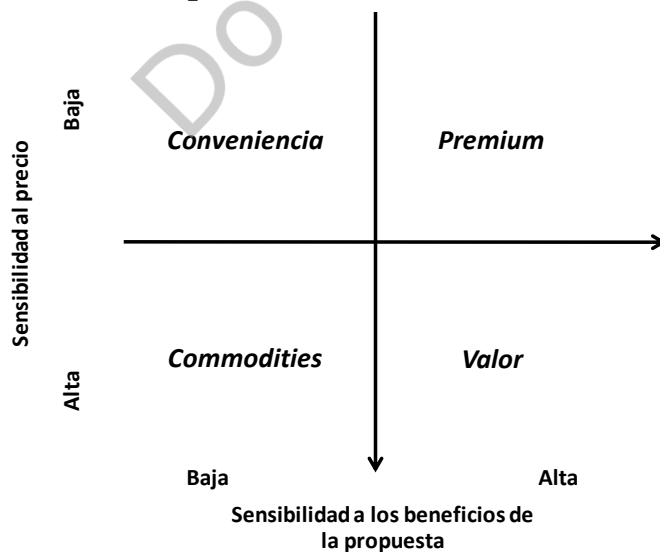
Con el paso del tiempo, es normal que una mayor parte de las necesidades latentes de los clientes quede cubierta por algún competidor. También es habitual que el área representada por los puntos de paridad vaya en aumento: los competidores copian lo que hacen los demás para mantenerse competitivos. Así se genera una mayor proporción de factores higiénicos: aspectos valorados por los clientes pero que no son diferenciales (por ejemplo, que un coche tenga cuatro ruedas y volante).

Esta representación es demasiado simple para capturar la heterogeneidad de los clientes en un mercado: la importancia relativa de los distintos factores difiere según el segmento; las preferencias no son estables, sino que evolucionan, y los clientes no saben cuáles son sus necesidades latentes cuando les preguntas. De todas formas, este esquema nos sirve para entender que el análisis de la competencia consiste en identificar nuestros puntos de diferenciación y puntos débiles. El **posicionamiento** se construye alrededor de nuestros puntos fuertes, aquello en lo que somos diferentes. La **elección del cliente objetivo** consiste en reconocer que no somos interesantes para todo el mercado: no serán nuestros clientes aquellos que valoren aspectos que incluyan nuestros puntos débiles.

Terrenos competitivos: ¿sobre qué se construyen las preferencias?

Al considerar la oferta desde una óptica competitiva, vemos que el objetivo para los participantes en el mercado consiste también en responder a la pregunta “¿por qué los clientes me prefieren?”. Estas preferencias dependen de la sensibilidad de los clientes a ciertas dimensiones de la oferta. Por ejemplo, vemos que existen mercados que son muy sensibles al precio y otros que no tanto. Tener claro cómo se forman esas preferencias sirve para identificar los **terrenos competitivos** donde se sitúa nuestra propuesta de valor, y los aspectos clave donde focalizar el análisis de los competidores. Una manera de conceptualizar la naturaleza de esos terrenos consiste en considerar la sensibilidad de los clientes al precio y a los beneficios del producto². Fruto de considerar ambas dimensiones, podemos encontrar las siguientes cuatro combinaciones (véase la Figura 4).

Figura 4
Terrenos competitivos



² Adaptado de Moore, Geoffrey “Escape Velocity” (2011) New York. Harper Business. Ver modelo *Price/Benefit Sensitivity*. Figura 5.3 pag. 145.



Cuando los clientes tienen una alta sensibilidad al precio y valoran poco las diferencias de la calidad del producto, estamos en el terreno de las *commodities*. Solo importa el precio, porque, para ese segmento de clientes, todos los productos son iguales. Lo contrario a esa situación tiene lugar cuando el precio importa poco porque los clientes tienen preferencias muy marcadas por la calidad/exclusividad de las ofertas en el mercado; es el terreno *premium*. Cuando ambas dimensiones sean relevantes, nos referiremos a que nos movemos en el terreno del *valor*. Para finalizar, cuando consideremos que los clientes de los mercados no valoran demasiado las diferencias entre los productos pero que tampoco son muy sensibles al precio, diremos que estamos en el terreno de la *conveniencia*.

Análisis de los Competidores: aspectos generales y específicos

Aspectos generales para la definición de competidores

Para determinar el grupo de competidores relevantes debemos permanecer totalmente centrados en el cliente. Son competidores todos aquellos que el cliente considera en la toma de decisión de compra. Por lo general, la manera de identificar un grupo competitivo es a través de la categoría a la que se asigna nuestra propuesta de valor. Eso no es que esté equivocado, pero es una visión centrada en el producto. Muchas veces, bastantes participantes de la categoría no serán competidores (por ejemplo, un coche Ferrari no compite con los utilitarios de ninguna marca). En otras, los competidores principales pueden estar en categorías adyacentes: un refresco de cola compite directamente contra otros refrescos de cola, pero, también, contra bebidas no carbonatadas (té helado...), bebidas que no son refrescos (agua embotellada...) y, en último término, con todos aquellos productos que tomamos cuando tenemos sed.

Los aspectos generales que debemos considerar en nuestro análisis de competidores son aquellos que nos sirvan para identificar su fortaleza, que son: el **tamaño** (ventas, participación de mercado...), el reconocimiento y fortaleza de la **marca**, y las **capacidades comerciales** (nivel de inversión publicitaria y presencia en los canales). A parte de ser bueno, también hay que parecerlo. El otro factor de carácter general que conviene conocer siempre son los niveles de **precio**, ya que suele ser el elemento con mayor poder discriminante.

A partir de aquí, se señalan los elementos clave para realizar una evaluación de la competencia más profunda, focalizando el análisis en los aspectos más relevantes según cuál sea el terreno competitivo donde se sitúa la propuesta de valor.

Análisis de competidores por terreno competitivo

Commodities

Se podría decir que el terreno de las *commodities* es el del fracaso del marketing. Ninguno de los competidores es capaz de desarrollar una propuesta diferencial para algún segmento de clientes. En esos casos, los elementos que debemos evaluar en nuestros competidores son aquellos vinculados a la capacidad de vender a bajo precio. Eso es fruto de la eficiencia operativa. Las variables comerciales son irrelevantes en relación a los costes variables de producción y los costes fijos. El análisis competitivo se realiza desde la óptica de las operaciones.

El análisis comercial en ese terreno consiste en evaluar cuáles son los segmentos de mercado que no siguen la lógica del precio como único determinante de la preferencia. En primer lugar, hay que evaluar qué segmentos pueden ser menos sensibles al precio y cuáles valoran la



conveniencia, por ejemplo, de comprar a un proveedor conocido. En segundo lugar, ver qué grupos de clientes pueden estar dispuestos a pagar un poco más si les presentamos una oferta con algún beneficio diferencial (como niveles de servicio, gama...) Para el resto, el análisis de competidores es muy fácil. Hay que ver cuáles son las condiciones comerciales: precios de tarifa, descuentos aplicados, condiciones de pago y términos de financiación.

Valor

Nos encontramos en el terreno del *valor* cuando los clientes son conscientes de los compromisos entre funcionalidad y coste y se aplica la lógica llamada del “valor por dinero”. Hay una ecuación entre distintos rendimientos y precios. La tipología de productos que se mueven en este terreno son compras con alta implicación (*high involvement*), como muchas categorías industriales, una póliza de seguro médico, una televisión, o, en general, aquellas decisiones en que los distintos niveles de funcionalidad se pueden vincular con características bien definidas de un producto. En ese terreno, la eficiencia en la producción sigue siendo importante, pero lo son todavía más las características que definen un producto de buena calidad.

El análisis comercial está muy orientado a la definición de las ecuaciones de valor de los distintos segmentos de clientes objetivo. En este terreno, el análisis de competidores se articula, junto a las condiciones comerciales mencionadas anteriormente, a través de la lista de características funcionales de los distintos competidores.

Premium

Nuestra propuesta se encuentra en el terreno *premium* cuando la evaluación de las alternativas se centra en aspectos concretos de la propuesta de valor que hacen única a la oferta que presentamos al mercado. El coste importa siempre, pero en este territorio hay menos elasticidad al precio, porque el criterio básico de elección para el cliente es si quiere o no esa dimensión única de la propuesta de valor. La diferencia con los productos que compiten en el terreno del *valor* es que, en este terreno, el cliente busca los productos que ofrecen el nivel de rendimiento esperado, y, a partir de ahí, selecciona el que tiene mejor precio. En el terreno *premium*, el cliente se siente atraído diferencialmente por una oferta concreta. Luego, determinará si puede pagarla o se tiene que conformar con algo parecido... que sea más barato. Puede ser que, algunas veces, la distinción no esté clara. Pero, en la medida que uno piensa que su propuesta está situada en un terreno *premium*, es conveniente que considere los siguientes puntos:

- 1) Mientras que en el terreno del *valor* los compromisos se establecen, de manera habitual, entre elementos funcionales, en el *premium*, la diferenciación puede surgir tanto de esta dimensión como de las experienciales, estéticas o expresivas. La clave es que la propuesta esté claramente diferenciada en algo que no sea el precio. En los productos farmacéuticos, la diferenciación es claramente funcional: el fármaco A es más efectivo que el B para tratar una enfermedad. En el mundo de la moda, los clientes pueden tener preferencia por tal o por cual diseño. Las marcas con un alto componente expresivo —como las de lujo— también entrarían dentro de ese terreno. En este terreno, sigue siendo crítica la calidad del producto, pero cobra mayor importancia identificar bien para qué cliente específico se es realmente diferente y especial.
- 2) El análisis comercial está orientado a la identificación de los clientes objetivos alrededor de los puntos de diferenciación de la propuesta. Desde una óptica defensiva, conviene controlar el grado en que otros competidores pueden reducir esa diferenciación; especialmente, cuando comercializan sus productos con precios menores. Por otra parte,



para sostener y desarrollar las oportunidades de negocio, la empresa puede atacar segmentos de clientes próximos, gracias a la neutralización de elementos que la hacen inferiores a esas alternativas. Además, es clave la búsqueda de otros elementos que puedan sostener la diferenciación para su mercado actual, y el llegar a otros clientes con un enriquecimiento de la propuesta de valor.

- 3) El análisis de competidores se articula alrededor de aquellos con propuestas cercanas a la propia. El concepto clave —del que se hablará en otra nota— es el de posicionamiento. En los mercados *premium*, se compite con otros productos que tienen posicionamientos parecidos. Esas otras propuestas quedan definidas por otros factores, que suponen diferencias. Muchas veces, tales factores son intangibles, por lo que la consideración de cuál es el conjunto de alternativas que los clientes tienen en la cabeza no suele ser trivial. Los factores que se han contemplado antes, como las condiciones comerciales o las características del producto, no es que carezcan de interés, pero son secundarias en relación a los factores diferenciales que determinan la decisión del cliente.

El principal problema del terreno *premium* es que los clientes dejen de valorar los puntos de diferenciación porque se ven neutralizados. Este proceso recibe el nombre de *commoditización*, por el que se pasa a competir en ecuaciones de “valor por dinero” o, simplemente, en terrenos de *conveniencia*.

Conveniencia

Las propuestas que se encuentran en el terreno de la *conveniencia* son aquellas en que los competidores presentan poca diferenciación, como ocurre en el caso de las *commodities*, pero donde los clientes son poco sensibles al precio. Las razones pueden ser múltiples. Habitualmente, es que son decisiones de poca envergadura y los clientes se implican poco en ellas. Esa característica permite generar, como en los productos *premium*, estrategias rentables de diferenciación. En este terreno cabe considerar lo siguiente:

- 1) El origen de la diferenciación—en la medida que hay poca sensibilidad al contenido de la decisión—puede estar en algún aspecto no especialmente importante. Una pequeña diferencia puede ser suficiente para que algunos clientes construyan sus preferencias alrededor de ella. El concepto clave en este terreno es la relevancia. El detalle debe ser lo bastante relevante como para desequilibrar la balanza. La costumbre, la familiaridad con la marca o el recuerdo de un anuncio pueden decantar la decisión en una dirección o en la otra —como con la elección de la marca de pasta dentífrica, el local donde cortarse el pelo, y tantísimas otras—. En ellas, no se busca lo más barato; ni tampoco se sabe si es la mejor calidad en relación al precio... pero bueno, es que solo es pasta de dientes.
- 2) Habitualmente, en este terreno competitivo, las empresas orientan sus estrategias de diferenciación a través de una gran variedad de acciones comerciales tácticas (publicidad, presencia en el punto de venta...). Dichas acciones buscan la relevancia y la apropiación de ciertos elementos que las hagan sobresalir sobre el resto de opciones. El análisis comercial entra en la consideración de características del producto (el envase...), los territorios de marca (aficionados a un deporte...), la afinidad con un grupo sociodemográfico (para la gente más joven...), valores (el cuidado del medioambiente...), ocasiones de consumo (para tomar fuera del hogar...) y un sinfín de aspectos que pueden estar presentes en las dimensiones de rendimiento, estéticas, experienciales o expresivas descritas a la hora de definir la propuesta de valor.



- 3) Como en los productos *premium*, el análisis de competidores se articula alrededor de aquellos con alternativas y posicionamientos similares a la propuesta de valor de la empresa. La principal singularidad de ese terreno es que los elementos de diferenciación son más sutiles y cambiantes. La capacidad de entender bien esas sutilezas en las valoraciones de los clientes es una de las claves competitivas.

El principal problema del terreno de la conveniencia es que los puntos diferenciales dejen de ser relevantes, y los clientes empiecen a acudir a un elemento para tomar una decisión: el precio. En el mundo del gran consumo—como los productos del supermercado—existe un catalizador en el proceso de *commoditización*: la marca de la distribución. Los clientes pueden ser pocos sensibles al precio... a menos que la diferencia de precios sea importante y que sea un producto de compra recurrente. En esos casos, las ofertas genéricas que exhiben precios substancialmente menores constituyen una amenaza, y pueden llevar a que productos de conveniencia pasen a valorarse por su coste y sean similares a las *commodities*.

Conclusiones

A modo de resumen, se resaltan las cuatro claves para el análisis de competidores según el terreno competitivo:

1. La creación y sostenimiento del valor a través de la actividad comercial consiste en evitar que la propuesta de valor entre en el terreno de las *commodities*. En ese terreno, se compite con las operaciones y la actividad comercial es secundaria.
2. El terreno del *valor* se caracteriza por la toma de decisiones de compra con un nivel alto de implicación por parte del comprador, en las que precio y funcionalidad tienen roles complementarios. Los competidores que se mueven en ese terreno no han conseguido una separación frente a los demás y las decisiones se toman en un análisis compensatorio de coste/beneficio. En ese terreno, el análisis de competidores comprende las especificaciones del producto y las condiciones de compra.
3. El terreno *premium* se caracteriza por la existencia de grupos de compradores con preferencias bien definidas por aspectos diferenciales de las distintas alternativas. El precio no es irrelevante, pero entra en la ecuación de manera distinta: el cliente considera si tiene o no tiene presupuesto para comprar. En dicho terreno, el análisis de competidores comprende a aquellos que se dirigen al mismo grupo de clientes, con propuestas parecidas, o aquellos que se dirigen a segmentos de clientes cercanos, que valoran adicionalmente otros aspectos en los que la propia propuesta es más débil.
4. El terreno de la *conveniencia* se caracteriza por la toma de decisiones con un nivel bajo de implicación. La clave competitiva en tal espacio consiste en el desarrollo de un posicionamiento alrededor de un aspecto relevante y apropiable. En ese terreno, el análisis de los competidores comprende a aquellos que trabajan aspectos de posicionamiento similares al propio.

En conclusión, el análisis de la oferta es fundamental para entender por qué ocurren las transacciones en un mercado. La respuesta a la pregunta “¿por qué los clientes me compran?” es el elemento que conecta la estrategia de marketing con la estrategia competitiva de la empresa. Es, junto al análisis de la demanda, la base analítica para los elementos de la toma de decisiones estratégicas de mercado: la elección de un mercado objetivo y el posicionamiento.



Anexo 1

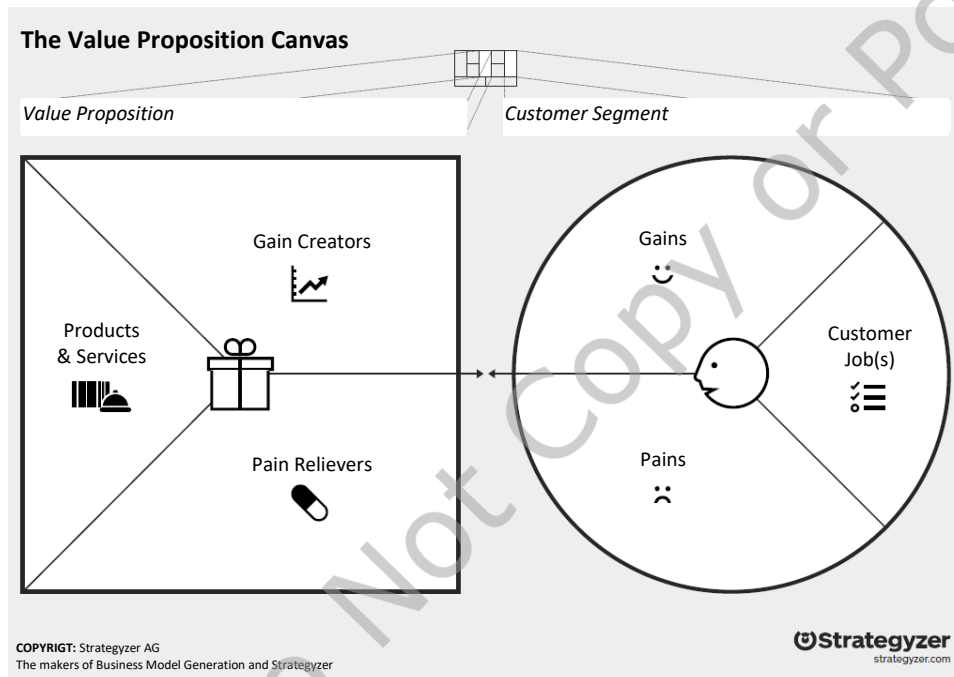
Breve desarrollo del modelo *The Value Proposition Canvas*

El *Value Proposition Canvas*³(B2C)

Alex Osterwalder desarrolló el modelo *Value Proposition Canvas* con el objetivo de diseñar productos y servicios de manera más efectiva. Su esquema ofrece una técnica visual para diseñar los contenidos de una propuesta de valor. El modelo consta de dos partes: el perfil de cliente y el mapa de valor (véase la **Figura A.1**).

Figura A.1

El *Value Proposition Canvas*



Fuente: Strategyzer AG. "Business Model Canvas – Download the Official Template." Strategyzer | Corporate Innovation Strategy, Tools & Training. Last modified 2021. <https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>.

La lógica del modelo es la siguiente. En el perfil del cliente se detallan las distintas dimensiones de la propuesta de valor, similares a las que hemos presentado aquí (*jobs*: trabajos a realizar). Adicionalmente, el modelo orienta a realizar un análisis que ayude a identificar las alegrías (*gains*) y las frustraciones (*pains*) del cliente objetivo.

El mapa de valor representa la respuesta a las necesidades identificadas en el perfil del cliente con la definición de los productos/servicios que se van a ofrecer. De manera complementaria, el modelo orienta a buscar la manera concreta con la cual la propuesta de valor creará alegría en los clientes o resolverá sus frustraciones.

³ Osterwalder, A., Pigneur, Y., Papadacos, P., Bernarda, G., Papadacos, T., & Smith, A. (2014). *Value proposition design*. John Wiley & Sons.



Anexo 1 (continuación)

A continuación, se incluye una explicación algo más pormenorizada de los distintos elementos, a modo de resumen, para aquellos que quieran valorar su uso y acudir a la fuente original para tener una visión más completa.

Perfil del Cliente

1. Trabajos del cliente [*customer job(s)*]: actividades que los clientes intentan resolver en su trabajo o en su vida personal. Los trabajos pueden depender del contexto en el que se realizan y variar en cuanto a importancia. Existen tres tipos de trabajos:
 - o Funcionales: se refieren a tareas específicas (cortar el césped, limpiar la casa...).
 - o Sociales: aquellos en los que los clientes pretenden quedar bien, ganar poder o adquirir cierto estatus. Ayudan a describirse como quieren que les perciban los demás (ir a la moda, ser considerado competente...).
 - o Personales o emocionales: aquellos en los que el cliente quiere alcanzar un estado emocional específico (sentirse bien, encontrar la paz mental, lograr seguridad en el trabajo...).
2. Frustraciones del cliente (*pains*): lo que les molesta a los clientes durante o después de realizar un trabajo, o simplemente lo que les impide resolverlo. Tres tipos:
 - o Efectos secundarios: quedar mal haciendo alguna cosa (aburrirse en el gimnasio...).
 - o Obstáculos: aquellos que impiden realizar el trabajo deseado. (falta de tiempo...).
 - o Riesgos: resultados potenciales no deseados (riesgo de quedar mal al usar un producto...).
3. Alegrías (*gains*): resultados y beneficios que quieren conseguir los clientes al utilizar el producto o servicio. Cuatro tipos:
 - o Necesarias: sin ellas, la solución al problema no funcionaría (realizar llamadas...).
 - o Esperadas: las alegrías más básicas. No son esenciales para el producto, pero los clientes ya se han acostumbrado a ellas (esperan un buen diseño en los productos de Apple...).
 - o Deseadas: las que van más allá de lo que los clientes esperan, y que les encantaría tener, si pudieran (integrar *smartphone* con mis otros dispositivos...).
 - o Inesperadas: aquellas que van más allá de las expectativas del cliente (pantallas táctiles, Apple Stores...).

Mapa de la propuesta de valor

1. Productos y servicios (*products & services*): lo que se ofrece a los clientes. Todos los artículos que el cliente podrá ver en el escaparate: físicos, intangibles, digitales, financieros...
2. Aliviadores de frustraciones (*pain relievers*): describen como los productos o servicios alivian las frustraciones específicas de los clientes. Hay que centrarse en las frustraciones que realmente importan a los clientes, no hace falta hacerlo para cada frustración.
3. Creadores de alegrías (*gain creators*): describen como los productos crean alegrías para los clientes. Toca centrarse en aquellos que marquen más la diferencia.



Anexo 2

Breve desarrollo del modelo *9-Point Check List* de Geoffrey Moore

The 9-Point Check List (B2B)

Geoffrey Moore, en sus libros dedicados al desarrollo de estrategias de comercialización de productos tecnológicos, plantea una serie de modelos que —como él mismo reconoce— tienen una mejor aplicación a mercados industriales. Su modelo es similar al del *Value Proposition Canvas* descrita anteriormente. Se articula a través de los tres primeros puntos del *9-Point Check List* que propone para planificar iniciativas para desarrollo de mercados objetivo (*target market initiatives*). Estos tres puntos son la elección del mercado objetivo (*target market*), la razón convincente para comprar (*compelling reason to buy*) y producto entero (*whole product*)⁴.

Target Market

En mercados industriales, hay que afinar especialmente a la hora de elegir quien es el cliente objetivo. Las empresas no compran. Los que toman decisiones son directivos dentro de un organigrama, que se enfrentan con problemas operativos o que buscan alcanzar un incremento de productividad. Además, ese análisis debe incluir, muchas veces, otros factores, como el sector al que pertenece la empresa, su tamaño, geografía o elementos circunstanciales (como ocurre con las compañías en crecimiento acelerado). Esa especificación resultará en una definición más precisa de las razones de compra.

Compelling Reason to Buy

La razón convincente para la compra es la clave para el desarrollo de una propuesta de valor ganadora en un mercado B2B. Frente a la lógica de la identificación de una colección de *pain points* (con referencia a las alegrías o frustraciones apuntadas en el modelo del *Value Proposition Canvas*), Geoffrey Moore sugiere que es más efectivo la identificación de un planteamiento bien definido de cuál es el proceso roto y sus consecuencias inaceptables, o la identificación de una oportunidad de mercado que nuestra oferta ayude a alcanzar. Puede resultar, en ocasiones, que muchos *pain points* no constituyan una razón de compra que sea realmente convincente. Según este autor, el éxito en ofertas industriales suele ir acompañado del esfuerzo por resolver el 100% del problema de un tipo de cliente concreto. Argumenta que desarrollar ofertas que resuelvan el 80% de grupos de clientes más amplios suele ser una mala estrategia.

Whole Product

El *whole product* es el mínimo necesario que debe contener la oferta de la compañía para dar respuesta a la *compelling reason to buy* del *target market* identificados en los dos primeros puntos. Ese desarrollo debe incluir los elementos físicos tanto generales (*software, hardware, maquinaria...*) como complementarios (cuadros de mando, periféricos...), y, muy especialmente, los servicios complementarios (preventa, integración, post-venta y servicios de negocio). Esos servicios de negocio pueden ir desde a aspectos técnicos, como la formación, hasta otros más consultivos, como los vinculados a la gestión del cambio.

⁴ Para una descripción detallada de este modelo recomiendo la lectura del libro de Geoffrey Moore and Regis McKenna "Crossing the Chasm: Marketing and selling technology products to mainstream customers" (1991) New York.