

TODO LO QUE NECESITAS CONOCER PARA
LIDERAR LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

MODELOS DE NEGOCIO DIGITALES

CÓMO Y POR QUÉ
LAS STARTUPS BATEN
A LAS EMPRESAS
TRADICIONALES



IGNACIO SOMALO

DEUSTO

Modelos de negocio digitales

Cómo y por qué las startups baten
a las empresas tradicionales

IGNACIO SOMALO



EDICIONES DEUSTO

© Ignacio Somalo, 2020

© Editorial Planeta, S.A., 2020

© de esta edición: Centro de Libros PAFP, SLU.

Deusto es un sello editorial de Centro de Libros PAFP, SLU.

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

www.planetadelibros.com

ISBN: 978-84-234-3135-9

Depósito legal: B. 1.930-2020

Primera edición: marzo de 2020

Preimpresión: pleka scp

Impreso por Romanyà Valls, S.A.

Impreso en España - *Printed in Spain*

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91.702.19.70 / 93.272.04.47.

Sumario

| | |
|---|----|
| Introducción: La economía digital como nuevo entorno competitivo | 11 |
|---|----|

PRIMERA PARTE

Modelos de negocio en la economía digital

| | |
|---|----|
| 1. Modelos de negocio | 17 |
| 1.1. Qué es un modelo de negocio | 17 |
| 1.2. La generación de ingresos | 19 |
| 1.3. El público objetivo | 22 |
| 1.4. La competencia | 25 |
| 1.5. Propuesta única de valor (USP) | 32 |
| 1.6. Propuesta de valor y ventaja competitiva: modelos de negocio y competitividad en la economía tradicional | 34 |
| 2. La economía digital: una nueva forma de competir | 41 |
| 2.1. ¿Qué es nuevo en la economía digital? | 42 |
| 2.2. Más competencia, menos oportunidades para las medias tintas | 45 |
| 2.3. Desarrollo de innovaciones y su impacto en la sociedad: curva de Rogers | 48 |
| 2.4. La disrupción y el dilema del innovador | 55 |

| | |
|--|----|
| 2.5. Por qué es necesario replantear ahora los modelos de negocio | 63 |
| 3. Modelos de negocio en la economía digital. | 71 |
| 3.1. Principales modelos de negocio digital | 74 |
| 3.2. Modelos de negocio relacionados con la publicidad o la prescripción. | 78 |
| 3.3. Modelos de negocio digital relacionados con el comercio electrónico | 82 |
| 3.4. Modelos de negocio relacionados con productos y servicios | 90 |
| 3.5. Conclusiones. | 96 |

SEGUNDA PARTE

**Estrategia competitiva en la economía digital:
casos prácticos**

| | |
|--|-----|
| 4. Amazon y su modelo de negocio | 101 |
| 4.1. Modelo de negocio teórico | 105 |
| 4.2. Modelo de negocio real | 106 |
| 4.3. Cómo compite Amazon: innovación interna y externa. . . | 112 |
| 4.4. El cliente, en el centro de la empresa | 122 |
| 5. La competencia basada en nuevos modelos de negocio (no en mejoras incrementales) | 125 |
| 5.1. Aportar valor al cliente por delante de los ingresos. | 127 |
| 5.2. Desarrollo de modelos de ingresos que generan valor . . . | 129 |
| 5.3. Competir con otras reglas de juego | 131 |
| 5.4. Las opciones reales: cuando hay que apostar a blanco o negro | 159 |
| 6. Desarrollo de proyectos y toma de decisiones de inversión en la economía digital | 163 |
| 6.1. Valoración de las compañías: caso WhatsApp | 164 |
| 6.2. Prioridades en el desarrollo del negocio: caso Facebook. | 167 |
| 6.3. Política de adquisiciones: caso YouTube | 172 |
| 6.4. Financiación y modelo de accionistas: casos Snapchat y Groupon | 175 |

| | |
|---|-----|
| 6.5. No todo sale siempre bien: casos sin final feliz | 180 |
| 6.6. La constancia y la tenacidad: clave del éxito en la mayoría de las startups | 184 |
| Conclusiones | 187 |
| Bibliografía | 191 |

Modelos de negocio

1.1. Qué es un modelo de negocio

Antes de empezar a comentar el modelo de negocio del comercio electrónico, pensamos que es conveniente clarificar qué entendemos por «modelo de negocio».

El concepto de modelo de negocio es uno de los más leídos y escuchados cuando se habla de empresa digital. Sin embargo, suele resultar complicado explicar con sencillez y claridad qué es; es decir, qué significa exactamente. Con mucha frecuencia se confunde con el plan de negocio.

Esta confusión viene de una situación competitiva mayoritaria durante el siglo XX en la mayoría de las industrias, en las que realmente los modelos de negocio eran totalmente estables, casi preestablecidos. Desde un punto de vista práctico, si te querías dedicar a una determinada actividad empresarial, el modelo de negocio no se replanteaba, sino que se explotaba del mismo modo que se había venido haciendo en el pasado, y coincidía exactamente con el del resto de los competidores dedicados a la misma actividad.

La disrupción digital ha cambiado drásticamente este proceder en muchísimos casos. Observamos continuamente la apari-

ción de nuevas startups que se salen del guion establecido rompiendo las reglas seculares de la mayoría de las industrias; y no sólo lo hacen innovando en la creación de nuevos productos, sino que van mucho más allá, diseñando y probando nuevas formas de convertir esos productos y actividades en flujos de ingreso y generación de beneficios.

Por este motivo, los modelos de negocio «están de moda» cuando hablamos de economía digital e innovación. Se hace conveniente, o más bien imprescindible, entender bien cómo funcionan los modelos de negocio, especialmente los modelos de negocio digital.

Según la Wikipedia, «un modelo de negocio es el mecanismo por el cual un negocio busca generar ingresos y beneficios». Es decir, que lo podríamos resumir diciendo que es la manera que ideamos para ganarnos la vida. O, dicho de otra forma, es el modo en que una empresa o proyecto obtiene beneficios a través de las actividades y los productos que desarrolla.

Muy habitualmente se confunde el modelo de negocio con el modo de generación de ingresos exclusivamente, pero esta visión es un tanto pobre, ya que un negocio tiene que tener vocación de generar beneficios. Ganar dinero requiere en primera instancia generar ingresos necesariamente. Nunca habrá beneficios sin ingresos, lo cual convierte ese paso en condición necesaria; y, aunque esto no es suficiente, parece indudable que generar ingresos recurrentes es uno de los principales retos de cualquier actividad empresarial.

Debemos partir de la base de que una actividad empresarial privada debe estar orientada a la obtención de beneficios. Existen otros muchos tipos de organizaciones necesarias para la sociedad que no buscan este fin (ONG, entes públicos, asociaciones, sindicatos, clubes, etc.). Sin embargo, un negocio privado sí necesita los beneficios como medio para hacerse sostenible generando al mismo tiempo una actividad valiosa para la sociedad en su conjunto, y no sólo para sus accionistas, empleados y proveedores, entre otros. Una empresa sin beneficios está condenada a desaparecer a medio o largo plazo necesariamente. ¿Quién soportaría eternamente pérdidas en su actividad? ¿De dónde

saldrían los fondos para compensar el exceso de gasto sobre los ingresos?

Desde este punto de vista, un modelo de negocio contemplará, por supuesto, de dónde procederán los ingresos, así como quién pagará por los productos o servicios y de qué modo. Pero también deberá explicar cuáles serán las principales inversiones y las fuentes de gasto, así como de dónde obtendremos los recursos que será necesario comprometer para generar esos ingresos.

1.2. La generación de ingresos

Si nos centramos en la primera parte del modelo de negocio, la generación de ingresos, podemos intuir con facilidad que ésta constituye siempre el mayor reto de todo modelo de negocio. Si bien conseguir ingresos estables y recurrentes no es condición suficiente, sí es necesaria para contar con un modelo de negocio sostenible en el tiempo. Si lo miramos desde un punto de vista más amplio, el reto de generar unos ingresos consiste en encontrar a alguien que esté dispuesto a desprenderse de parte de su dinero para trasladárnoslo a nosotros ¿Por qué haría alguien algo así? Sin duda alguna debe existir un buen motivo.

Para que alguien (nuestros clientes) esté dispuesto a darnos parte de su dinero, y a hacerlo de buena gana, es necesario que le demos algo a cambio; algo que le resulte más valioso que el dinero que nos entrega. Es decir, a cambio de la obtención de ingresos, deberemos entregar un producto o servicio al comprador. Una de las claves para entender el esquema de ingresos de un modelo de negocio es comprender que sólo existirá transacción si podemos ofrecer algo que genere valor para el cliente. Lo que le demos a cambio de su dinero debe tener más valor para ese cliente de lo que le pedimos a cambio, el precio. El valor añadido o creado al darle a alguien un producto o servicio debe ser más valioso que el precio que pedimos. Éste debe ser el eje central de todo proyecto, porque sólo a través de la creación de valor para nuestros clientes podemos desarrollar negocios sostenibles a medio y largo plazo.

La generación de valor se basa en que el producto o servicio debe estar orientado a la satisfacción de una necesidad del cliente. Es decir, que los futuros clientes nos pagarán para satisfacer sus necesidades a través de nuestros productos o servicios. Y nuestros clientes sólo estarán dispuestos a pagar con una cantidad de dinero que consideren menos valiosa que el valor que les generará la satisfacción de esa necesidad; ya que, en caso contrario, nunca nos comprarían lo que ofrecemos. Nadie pagaría más de lo que le aporta aquello que adquiere a cambio. Éste es el proceso de agregación de valor sobre el que se asienta todo modelo de negocio, y es también la base fundamental que nos permitirá ganar dinero de forma estable.

Para poder desarrollar un modelo de negocio sostenible es necesario que exista una necesidad, que seamos capaces de generar un producto o servicio que la pueda satisfacer, que el coste de producción de ese producto o servicio sea inferior al valor que puede generar y que el cliente esté dispuesto a pagar por ese producto un precio superior al coste de producción (que conformará nuestro beneficio), el cual sólo puede ser una parte del valor que creamos.

Visto desde este punto de vista, la tarea parece sencilla. Nos fijamos en una necesidad, tanto sea de las personas (consumidores) como de las empresas o del sector público... Y después desarrollamos productos o servicios que satisfagan o ayuden a satisfacer esas necesidades y ponemos un precio que cubra todos los costes y nos permita ganar lo deseado..., y ya está, ya tenemos un negocio rentable... Pero no es tan simple; la cuestión es: ¿por qué nos elegirán a nosotros? Es decir, ¿por qué el cliente preferirá entregarnos su dinero a nosotros en vez de a otros que ofrecen productos o servicios similares o sustitutivos que satisfacen la misma necesidad?

Las necesidades de los consumidores son múltiples, pero también lo son los modos de satisfacerlas. Al igual que nosotros, otros muchos están dispuestos a poner a disposición del mercado productos y servicios iguales, parecidos o alternativos para cubrir esas mismas necesidades. En los mercados encontramos multitud de candidatos a ganar dinero solventando la misma ne-

cesidad que nosotros pretendemos cubrir. El cliente tenderá a cubrir su demanda del modo más eficiente, es decir, minimizando la contrapartida a entregar a cambio: el precio. Si yo puedo satisfacer con un determinado producto una necesidad al nivel que deseo, ¿por qué estaría dispuesto a pagar más a otro vendedor por otro producto más caro?

En realidad, esta cuestión no es tan simple, ya que las necesidades humanas son complejas, y, en muchas ocasiones, la compra de un producto o servicio que aparentemente cubre una necesidad puede realmente estar cubriendo otra diferente y menos obvia. Por ejemplo, una persona que se compra un bolso de una marca de lujo no está cubriendo exclusivamente el deseo de tener un complemento donde llevar con comodidad sus objetos personales, sino que, a través de mostrar el producto (el bolso), también está logrando hacer patente su pertenencia a un grupo o una clase social, es decir, está mostrando al resto de las personas con las que se relaciona que pertenece a un «club». Este tipo de «deseos» pueden llevar a consumidores de ciertos grupos a pagar más dinero por un producto que, desde un punto de vista estrictamente funcional, sea totalmente comparable con otro muchísimo más asequible. No hay racionalidad aparente en tales decisiones de consumo, pero sí la hay si atendemos a la necesidad que realmente satisface ese producto, que en muchas ocasiones no es una necesidad evidente ni funcional.

Del mismo modo, la eficiencia del consumo no sólo está exclusivamente relacionada con el precio. Existen otros muchos condicionantes en las decisiones de compra: tiempo de entrega, condiciones, garantías, valor de experiencia, etc.

Estas circunstancias hacen que el mercado sea algo complejo, un espacio donde pueden coexistir muchos posibles productos para cubrir una misma necesidad. Además, estos productos pueden ser explotados a través de diferentes modelos de negocio; y en el entorno digital esto se hace mucho más evidente, dadas las múltiples vías por las cuales una empresa puede llegar a encontrar modos de satisfacer demandas y dadas las diversas alternativas para monetizar esas actividades.

1.3. El público objetivo

Hemos visto antes que para que exista ingreso debe existir creación de valor para el cliente. Y que dicha creación de valor sólo se produce cuando somos capaces de entregar productos o servicios a un precio inferior al valor que genera para el cliente la satisfacción de esas necesidades. De no ser así, no habrá venta.

La cuestión es: ¿cómo podemos determinar el valor que produce un determinado producto en un cliente? Sin duda, esta es una de las principales cuestiones que nos gustaría poder contestar; y la mala noticia es que no hay ningún método objetivo e infalible que pueda cuantificar con precisión este valor.

Uno de los principales motivos por los que esta tarea resulta imposible es que el valor no es algo objetivo e igual para todo el mundo. El valor es claramente subjetivo y depende mucho de la persona, pero también depende, e incluso más, de las circunstancias.

Pongamos el ejemplo de una botella de agua mineral. ¿Qué necesidad satisface? La primera respuesta podría ser obvia: la necesidad humana de beber para no morir por deshidratación. Esto sería totalmente cierto si nos situamos en el contexto de una persona que esté en un desierto donde no haya otro modo de acceder al líquido elemento. Pero ¿y en una ciudad llena de sitios donde se pueda beber agua gratis? (como en servicios públicos, bares, fuentes, domicilios privados, oficinas...). En ese caso, la botella de agua mineral estaría satisfaciendo, a la par que la necesidad de beber, la demanda de hacer la vida más cómoda; es decir, la demanda de poder beber sin tener que desplazarnos cada vez que tenemos sed, a la vez que la de poder transportar el agua con sencillez, como ocurriría, por ejemplo, en una carrera popular o una reunión en la oficina.

Si queremos ir más allá, también es verdad que pudiéramos estar cubriendo el deseo de beber un agua más saludable que la que podemos obtener de la red pública, y no sólo el deseo de más comodidad. En otro caso, pudiera ser que el consumo de esa botella de agua estuviera simplemente aplacando nuestra mala conciencia por los excesos alimentarios que pudiéramos haber

cometido anteriormente (siempre que uno piense que beberla le puede ayudar a perder peso, por ejemplo). Incluso pudiera ser que el consumo de ese producto respondiera a la necesidad de transmitir información sobre nuestra persona al resto para que se nos pueda identificar dentro de un grupo o estilo determinado, por ejemplo, si se trata de cierto tipo o marca de agua cara y exclusiva. En este caso es posible que la botella de agua de una determinada marca o con un determinado diseño cumpla una función similar a la que antes hemos mencionado en el ejemplo del bolso de lujo; sería la misma necesidad que cubren la mayoría de las marcas de moda. ¿O es que la ropa que compramos sirve sólo para evitar tener frío y preservar nuestro pudor?

En definitiva, aunque estamos hablando del mismo producto, la generación de valor no es la misma para cada tipología o grupo de personas; e incluso no lo es para una misma persona en situaciones diferentes. Si ahora tomamos como referencia una determinada marca de agua mineral embotellada en un envase de vidrio de medio litro, con un diseño muy atractivo, con nombre francés y que se vende al prohibitivo precio de diez euros cada botella, está claro que el valor de la misma no será igual para la persona que está en el desierto sin acceso a este recurso (desde luego estaría dispuesto a pagar este precio), que para una persona que está en la ciudad y simplemente quiere aplacar su sed (este precio probablemente no le generará valor, porque hay alternativas más eficientes) o para una persona de cierto círculo social que recibe gente en casa a cenar y quiere transmitir una imagen sofisticada a sus invitados. En los tres casos o situaciones, el valor del mismo producto es totalmente diferente, incluso si se trata de la misma persona y, desde luego, de exactamente el mismo producto.

A través del ejemplo anterior podemos ver que habrá grupos de gente que estén dispuestos a pagar más o menos por un producto funcionalmente igual o similar, pero que en realidad está cubriendo demandas distintas de personas diferentes y en situaciones diferentes. Si queremos conseguir que alguien pague por nuestro producto o servicio, deberemos encontrar ese grupo de personas o empresas que tienen esa necesidad concreta que

podemos satisfacer. A ese grupo de posibles compradores les llamamos público objetivo.

Público objetivo es, por tanto, el subconjunto (o subconjuntos) de potenciales clientes a los que nuestro producto les genera valor y que están dispuestos a comprarlo pagando el precio y aceptando las condiciones con que lo ofrecemos.

Definir el público objetivo es una labor compleja, ya que se trata de entender y descifrar las necesidades del ser humano como ser sociable, y no sólo como ser vivo que trata en primera instancia de sobrevivir. La inmensa mayoría de los productos y servicios que encontramos en los mercados en los países desarrollados están destinados a cubrir demandas de un orden superior a las necesidades básicas ligadas a la mera supervivencia.

El problema que nos encontramos a la hora de seleccionar a nuestro público objetivo (o *target*, en inglés) es que encontrar a todos esos potenciales clientes buscándolos uno a uno puede llegar a ser una ardua y complicadísima tarea. Para facilitar esta labor, tratamos de agruparlos en subconjuntos o grupos que suponemos que tienen necesidades o deseos similares. Por ejemplo, si queremos vender un determinado modelo de zapatillas deportivas para practicar break dance o hip hop, quizá debamos buscar hombres jóvenes de entre veinte y veinticinco años de edad, urbanos de clase media y media baja. Este grupo tendrá unas necesidades sociales muy diferentes de otro posible grupo de mujeres de entre sesenta y ochenta años de edad que vivan en un hábitat rural. Esto no quiere decir que un determinado producto (por ejemplo, las zapatillas mencionadas) dirigido al segmento urbano y joven no pueda ser adquirido por una mujer de sesenta y cinco años de edad y que viva en un pueblo; pero lo cierto es que será mucho más probable que el producto encuentre potenciales clientes (personas a las que el producto les aporta valor por satisfacer una necesidad y que están dispuestas a pagar su precio) entre un grupo de estudiantes de danza contemporánea que entre sus abuelas.

Definir el público objetivo es imprescindible si queremos optimizar nuestros esfuerzos y tener mayor probabilidad de conformar un modelo de negocio sostenible. Al final, encontrar a

aquellos que potencialmente pueden estar dispuestos a pagar el precio esperado por nuestros productos va a requerir importantes esfuerzos y recursos, los cuales estarán mejor empleados si se dirigen a impactar a quienes tienen realmente más posibilidades de comprarlos.

1.4. La competencia

Hemos comentado anteriormente que no somos sólo nosotros quienes se marcan el objetivo de ganar dinero satisfaciendo una determinada necesidad. En una economía de mercado competitiva, el deseo de mejorar y obtener beneficios está bastante extendido y, además, es totalmente legítimo y sano para el funcionamiento del sistema. Las personas y las empresas tienen deseos de mejorar, y tratan de aprovechar las oportunidades de generar negocio que se les presentan, siempre dentro de sus capacidades e inquietudes, lógicamente. Sin embargo, si una determinada actividad es un buen negocio y es fácil de realizar, probablemente atraerá a mucha gente que quiera explotar esa oportunidad. Ésta es la base del funcionamiento de la economía de mercado, y a eso le llamamos competencia.

La consecuencia de todo lo anterior es obvia: para poder ganarnos la vida tendremos que hacerlo mejor que el resto. Necesitaremos hacer o tener algo que nos permita batir a los competidores en el afán de ganarnos la confianza de los clientes y que éstos compren o consuman nuestros productos en vez de los que les puedan ofrecer otros. La competencia siempre es dura. Esa competencia implica encontrar caminos y fórmulas que hagan que nuestros potenciales consumidores (el *target*) elijan nuestro producto y no el resto de las opciones disponibles en el mercado.

Como hemos comentado, si queremos que algún cliente esté dispuesto a gastarse su dinero para disfrutar de nuestros productos y servicios tendremos que darle algo. Algo (el producto) que, para ese potencial cliente, tenga más valor que el dinero o el esfuerzo que le pedimos a cambio. Pero no será suficiente con esto, sino que además deberemos darles un producto que sea mejor

opción de consumo que la que les pueda ofrecer cualquier otro competidor. No basta con ser buenos; debemos ser mejor que el resto.

Sigamos con el ejemplo del agua mineral. Sin ninguna duda, el agua es un producto básico y necesario para los seres humanos; si no bebemos, no podemos sobrevivir. Desde este punto de vista, una botella de agua satisface una necesidad muy evidente, y el valor que puede llegar a aportar (poder seguir vivo) es muy superior a cualquier precio. Esta afirmación sería totalmente cierta, y los consumidores estaríamos dispuestos a pagar lo que fuese necesario, si nos encontrásemos en una situación en la que la única forma de acceder al agua fuese comprando la que vendemos nosotros. Sería el típico ejemplo de vender agua en el desierto; pero, ojo, esto sólo sería cierto si fuéramos los únicos que la vendiéramos. Si hubiese otros muchos vendiendo el mismo producto, incluso en el desierto, las personas que necesitan satisfacer esa evidente necesidad la satisfarían comprando una botella de agua similar a quien le pidiese menos a cambio. Aquí es donde aparece la competencia, que lo estropea todo...

Llegados a este punto, nos surge otra importante cuestión: ¿a quién deberíamos considerar nuestros competidores? Realmente, la respuesta a esta pregunta es aparentemente sencilla; sin embargo, desde un punto de vista práctico, en la mayoría de los casos no lo es en absoluto.

Para abordar este tema vamos a considerar cuatro puntos de vista:

- *Producto*. Según el tipo de producto, nuestra competencia serán todos aquellos que vendan el mismo tipo de bien o servicio que nosotros. Por ejemplo, si yo fabrico y comercializo bolsos, mis competidores serán todos aquellos que también hacen lo mismo, es decir, que fabrican y comercializan ese complemento.
- *Funcionalidad*. Guarda una gran relación con el punto anterior, en la medida en que un producto puede tener uno o varios usos diferentes. Podemos considerar como productos competidores aquellos que «hacen lo mismo»

que el nuestro. Por ejemplo, una riñonera puede cumplir la misma función que un bolso.

- *Consumidor.* En este caso nos fijamos en a quién quiero vender mi producto. Si identificamos una empresa que vende exactamente el mismo tipo de producto que nosotros pero que, por sus características, lo dirige a un público objetivo diferente al nuestro, podríamos decir que no se trata de un competidor. En cambio, sí deberíamos considerar competidor a quien vende a los mismos clientes que nosotros aunque no les ofrezca exactamente el mismo producto. Por ejemplo, una marca de ropa juvenil no debería considerar competidor a una marca dirigida a personas maduras.
- *Necesidad.* Este punto de vista está íntimamente ligado al anterior. ¿Es posible que un mismo producto cubra necesidades diferentes para diferentes personas? Como ya hemos visto, las necesidades y el valor que aportan los productos para satisfacerlas son totalmente subjetivas. Una vez superado el nivel mínimo de subsistencia, el modo de solventar el resto de necesidades varía mucho según el entorno social, cultural, regional, etc., en que se encuentre cada individuo. Siguiendo el ejemplo anterior, ¿un fabricante de bolsos de lujo es un competidor para un fabricante de bolsos baratos? Las dos empresas fabrican el mismo tipo de producto, y por lo tanto, desde ese punto de vista, sí serían competidores. Sin embargo, en realidad se dirigen a clientes muy diferentes, quien compra el bolso barato nunca compraría probablemente el de lujo, y viceversa, puesto que realmente satisfacen necesidades diferentes de públicos diferentes.

Como consecuencia de lo anterior podemos considerar cuatro posibles tipos de competencia:

- *Competidores directos.* Son aquellos que venden el mismo producto, con la misma funcionalidad y al mismo cliente (o público objetivo) para satisfacer la misma necesidad. És-

tos son los competidores más evidentes y los que solemos identificar con más facilidad.

- *Competidores aparentes*. Son los que venden el mismo producto con la misma funcionalidad, pero a clientes diferentes. Realmente, éstos no son competidores, por eso decimos que lo son sólo en apariencia. Desde un punto de vista práctico, aunque esos competidores se dediquen a lo mismo que nosotros exactamente, quien compra un producto nuestro nunca compraría una de sus alternativas. Sus productos no suponen una opción exclusiva que implique elección para un consumidor en concreto.
- *Competidores indirectos*. Son los que venden productos diferentes pero se dirigen al mismo cliente para satisfacer la misma necesidad. Éstos podrían no ser considerados competidores, cuando realmente sí lo son.
- *No competidores*. Serían aquellos que venden productos o servicios con diferentes funcionalidades que los nuestros y para cubrir necesidades diferentes.

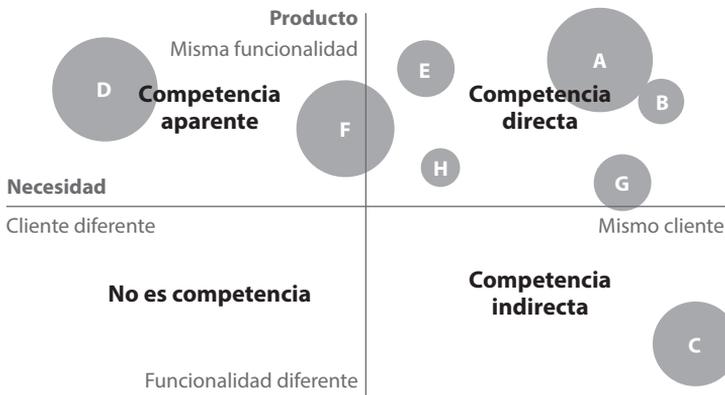
Pongamos otro ejemplo: una sala de cine de una gran ciudad que proyecta películas de gran presupuesto, gran difusión y para un público amplio. ¿A quién deberíamos considerar competencia? En principio identificaremos con facilidad a los competidores directos, que serían otras salas de cine dentro de esa gran ciudad.

En realidad, si hacemos una reflexión un poco más profunda, deberíamos descartar aquellas salas que físicamente están lejanas. Es poco probable que una persona que vive o está en una determinada zona esté dispuesta a hacer un desplazamiento largo para ver una película cuando tiene esa misma opción más cerca. Igualmente, si hay otra sala de cine próxima pero que proyecta exclusivamente cine alternativo de serie B y «obras de culto», no deberíamos considerar dicho cine como un competidor, al menos teniendo en cuenta a la mayoría de nuestros clientes, puesto que, en términos generales, las personas que quieren ver este tipo de proyecciones no son los mismos que desean disfrutar de una película «comercial». Por tanto, ni el cine lejano ni el alter-

nativo serían realmente verdaderos competidores nuestros. Esas salas de cine se dirigirían a clientes diferentes, y por eso decimos que son sólo competidores aparentes.

Sin embargo, sí deberíamos considerar competidores a negocios enfocados en otras actividades diferentes a la nuestra pero que en realidad cubren la misma necesidad del mismo público objetivo. Por ejemplo, podríamos tratar como competidores a un teatro cercano, un circo, una sala de exposiciones o un parque infantil. Incluso a otros negocios cuya actividad esté aparentemente más alejada de la nuestra, como un restaurante o un *scape room*, también podríamos verlos como competidores, en la medida en que se dirigen al mismo *target* que nosotros para satisfacer la misma necesidad: pasar una tarde o noche de ocio y diversión. Denominamos competidores indirectos a este tipo de alternativas no evidentes pero que, desde un punto de vista práctico, realmente lo son.

Gráfico 2 **Competencia según el tipo de competidor**



FUENTE: Elaboración propia.

En el gráfico 2 sobre los tipos de competencia vemos representados a nuestros principales competidores según la cercanía a nuestro producto (eje vertical) y a nuestro cliente (eje horizontal). La cercanía a nuestro mismo cliente vendrá marcada por el tipo de necesidad que satisface dicha competencia, mientras que

la similitud de producto se determinará por la funcionalidad que cubre, es decir, por el uso que se puede hacer del producto.

De este modo, obtenemos cuatro cuadrantes:

- *No es competencia.* Empresas con productos diferentes que satisfacen necesidades distintas de distintos *targets*. No nos deben preocupar, los podemos obviar.
- *Competencia aparente.* Su producto tiene una funcionalidad similar o idéntica al nuestro, pero el público objetivo es diferente. Las empresas están en el mismo sector, pero realmente no son competidores desde un punto de vista práctico.
- *Competencia indirecta.* Empresas que aparentemente no son competidoras nuestras, porque la funcionalidad del producto no es la misma, pero que realmente sí lo son, porque compiten por el mismo cliente satisfaciendo la misma necesidad. Se trata de productos sustitutivos que debemos vigilar estrechamente, ya que sí nos pueden hacer daño. Cualquier cambio en sus precios o en su oferta, por ejemplo, nos afectará competitivamente.
- *Competencia directa.* Estamos ante un mismo producto para un mismo cliente. En este caso, ambas empresas son claramente competidoras.

En este gráfico se representan las empresas competidoras en círculos (identificadas desde la A hasta la H), y se sitúan en cada cuadrante según los criterios mencionados. Además, el mayor o menor diámetro de cada círculo representa el tamaño del competidor (es decir, el mayor o menor grado en que es competencia nuestra según su facturación y/o cuota de mercado). Este análisis nos permite identificar bien a los competidores potencialmente más dañinos, a los cuales tenemos que vigilar más estrechamente, siempre poniendo el foco en los más relevantes. Cuanto más grande sea el círculo del competidor y más arriba y a la derecha esté, más peligroso será.

Según el gráfico expuesto a modo de ejemplo, podemos afirmar que nuestro principal competidor sería A. La empresa B,

de menor tamaño, también supondría una competencia directa, pero sería menos amenazante debido a su menor tamaño. Estos dos serían, en todo caso, nuestros competidores más claros.

La empresa E sería un competidor con un producto cuya funcionalidad sería prácticamente idéntica a la del nuestro, pero que vendería a clientes un tanto alejados de nuestro *target* (por ejemplo, un coche de marca barata, como Dacia, con respecto a otro de marca media, como Renault).

En el caso de la empresa o del producto G sucede lo contrario: vende al mismo tipo de cliente, pero los productos tienen funcionalidades bastante diferenciadas (por poner un caso, un coche de tipo berlina grande, con respecto a otro modelo utilitario pequeño, siendo el posicionamiento de las marcas casi iguales, como ocurriría con Peugeot y Renault, por ejemplo).

La empresa D se quedará como competidor aparente, ya que venderá el mismo producto pero a clientes diferentes a los nuestros. Al enfocarse en un *target* totalmente ajeno al nuestro (por ejemplo, el de Renault comparado con el de marcas como Ferrari o Aston Martin), no deberíamos considerar a D como un competidor.

La empresa C, en cambio, sí debe interesarnos. Su tipo de producto es diferente (por ejemplo, un modelo tipo SUV 4×4 comparado con un utilitario pequeño), y sus funcionalidades son diferentes. En cambio, si el perfil de cliente al que se dirige es el mismo porque el posicionamiento de marca es muy similar, C puede acabar siendo un competidor importante en la medida en que se produzcan cambios en los gustos del consumidor, la regulación, los precios, etc.

Poniendo foco en F y H, habitualmente no los contemplaríamos como competidores, o en todo caso los veríamos como competidores muy lejanos, ya que ni el producto se parece demasiado ni el cliente es plenamente el mismo (podrían ser, por ejemplo, fabricantes de furgonetas de reparto). Quizá puedan evolucionar en el futuro y convertirse en competidores más directos o indirectos, pero, de momento, sería suficiente con que mantengamos una vigilancia «de reojo» sobre su evolución. De estos dos, sin duda F tiene un potencial mayor para evolucionar

y hacernos daño en un momento dado, por eso tiene un gran tamaño en el gráfico.

Una vez identificada la competencia, nos queda lo más difícil: dilucidar qué debe tener nuestro producto para que sea ganador y bata a las alternativas que otras empresas ponen en el mercado.

1.5. Propuesta única de valor (USP)

¿Qué debemos tener entonces para que ese público nos prefiera a nosotros en vez de las alternativas que ofrecen los competidores? Ésta es sin duda la gran pregunta. Encontrar una respuesta a la misma supone encontrar una fórmula que nos permitirá tener un negocio sostenible en el tiempo.

¿Qué pasaría si el consumidor dispusiese de varias alternativas de productos o servicios para satisfacer una necesidad? ¿Qué producto se inclinaría a consumir si considerase que todos ellos son exactamente iguales y le valen de forma idéntica para cumplir su deseo? La respuesta es muy clara, compraría la más barata. Es decir, la opción que más valor neto le aporta a ese consumidor es la que satisface esa necesidad gastando el menor dinero posible. La elección se produce porque la parte positiva de la ecuación, el valor recibido, es igual, pero la parte negativa, lo que tengo que desembolsar para conseguirlo, es mayor si el precio es más alto. Éste puede ser el drama de competir. Llevada al extremo esta dinámica, sólo una empresa podría sobrevivir en el mercado: aquella que fuese capaz de ganar dinero vendiendo al menor precio posible un producto. Todas las demás opciones serían rechazadas por el consumidor.

Sin embargo, basta echar un vistazo al mercado para observar que las cosas no son así. Veamos un ejemplo con cuatro marcas de agua envasada diferentes. En un lineal de un supermercado podemos encontrar habitualmente diferentes botellas de agua mineral, de diferentes marcas. ¡Y no todas tienen el mismo precio! ¿Qué puede llevar a un consumidor a pagar más por un producto que esencialmente ofrece lo mismo que otros? En definitiva, no olvidemos que lo que hay dentro de esas botellas es, pongamos por ejemplo, un litro de agua mineral. No es más que

eso, un litro de agua... En cambio, si esas cuatro alternativas están presentes en ese punto de venta es porque se venden. Existen consumidores que están dispuestos a pagar diferentes precios por productos que son esencialmente iguales.

Constatamos que no sólo el producto de menor precio es capaz de encontrar un público objetivo, sino que hay personas dispuestas a pagar más por un producto semejante, ya que no todos compran sólo la opción más barata. ¿Qué deben tener esas otras alternativas para que sean aceptables? Bueno, quizá la respuesta es simple, porque ocurre que, para esas personas dispuestas a pagar más, el producto no es «el mismo». Es decir, son productos diferentes, ya que cuentan con alguna característica que los hacen más o menos deseables, mejores o peores que el resto de alternativas, incluyendo las más baratas. A estas características las aglutinamos en lo que llamamos «propuesta única de valor» o, en inglés, *unique selling proposition* (USP).

Podemos definir la USP como aquello que hace nuestro producto deseable y que lo diferencia de los de la competencia. Es decir, una USP debe tener, ante todo, un factor de diferenciación claro que permita a los consumidores entender en qué aspecto el producto aporta algo diferente al resto de alternativas para satisfacer la misma necesidad. Pero esto no es suficiente por sí mismo, un elemento de diferenciación claro puede no ser suficiente para que el consumidor prefiera pagar más que por la alternativa más barata. Además, ese elemento diferencial debe aportar valor claramente al consumidor, tanto como para justificar la diferencia de precio. Si no es así, sólo podremos ganar la batalla del mercado siendo más baratos.

Podríamos decir, por tanto, que la USP es la respuesta a esa pregunta clave que nos hemos formulado al inicio: ¿por qué un cliente preferirá nuestro producto en vez de los de los competidores? Si no existe USP, esta pregunta no tendrá respuesta, o bien será una respuesta genérica e indeterminada. Cuando somos capaces de desarrollar una USP potente, la respuesta a esta pregunta resulta muy clara y concluyente. En ese caso, hay un buen motivo para que los potenciales clientes prefieran nuestros productos a los de la competencia.