MARKETING

¿Qué se puede hacer para competir con ventaja?

Benjamín Salmón Salazar

Bajar precios para igualar a la competencia suele llevar a una espiral sin salida. Para las pymes, la alternativa es diferenciarse: conocer a fondo al cliente y analizar los propios recursos mediante el Lienzo de Propuesta de Valor y VRIO.

Muchas veces escuchamos a quienes emprenden quejarse de que "la competencia desleal está haciendo que el negocio sea cada vez menos rentable". La deslealtad percibida suele deberse a que la competencia reduce sus precios, por lo que quienes dirigen una empresa deciden bajar los suyos para mantener el volumen de su negocio. Competir por precio en cualquier industria puede llevarnos a una espiral hacia el abismo, ya que generalmente habrá quien esté dispuesto a cobrar menos que nosotros.

Competir por precio es una estrategia válida, siempre y cuando una empresa cuente con un modelo de negocio que le permita hacerlo. Existen casos de éxito de estos modelos a nivel mundial: Walmart en el mercado de autoservicios; Ryanair en el sector de las aerolíneas europeas; Shein en la moda rápida; Ikea en el sector de los muebles. En México tenemos ejemplos como Bodega Aurrerá, con una estrategia de precios bajos todos los días, que compite con Tiendas 3B y Tiendas Neto.

Sin embargo, estas estrategias dependen principalmente de lograr grandes volúmenes de venta que no cualquier empresa puede alcanzar. Una organización que quiera entrar en el mercado de autoservicios en México con una estrategia de precios bajos encontrará un mercado ya atrincherado, con competidores dispuestos a defender sus posiciones. Estas compañías tienen procesos de negocio, economías de escala y culturas que les permiten competir con precios bajos; otras empresas deben buscar otras formas de competir. Porter (1985) estableció, hace años, tres estrategias genéricas de competencia:

Estrategia	Objetivo	Modo de competencia
Liderazgo en precios	Ser el más barato	Eficiencia, escala
Diferenciación	Ser único	Valor agregado
Enfoque	Servir un mercado pequeño o nicho	Precios bajos o diferenciación en el nicho elegido

Se puede argumentar que la estrategia de enfoque finalmente se reduce a las dos primeras: precios bajos o diferenciación, pero con un alcance menor, lo que vuelve a llevarnos a la necesidad de diferenciación.

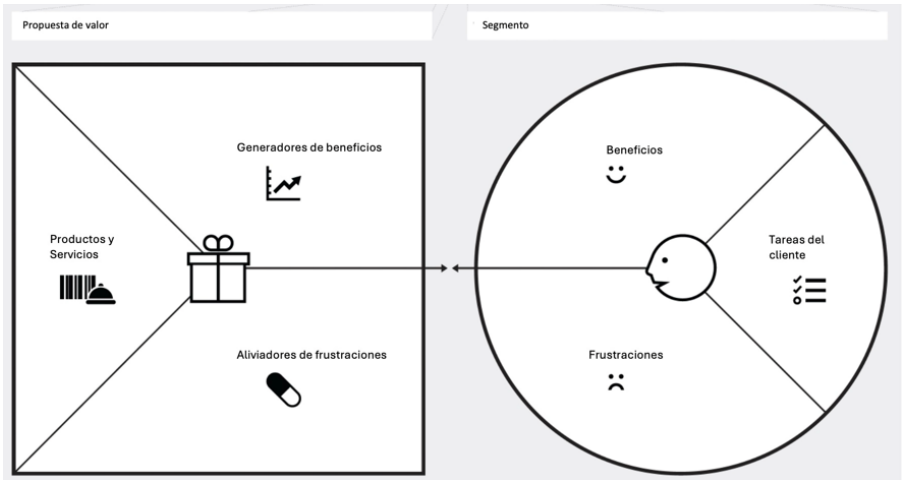
Las organizaciones están obligadas por ley a realizar un correcto manejo y resguardo de los datos personales que por alguna razón recaben

A menos que estén en mercados pequeños o especializados, en general, para las pymes competir en precios es una batalla perdida, ya que carecen de las economías de escala necesarias. No les queda más que ofrecer algo que sus clientes perciban como único, relevante y difícil de replicar. La diferenciación permite construir una posición defendible; es decir, un motivo claro por el que un cliente debe elegirte y no a la alternativa más barata. No se necesita un gran presupuesto para diferenciarse, ya que a menudo basta con conocer mejor que nadie a un tipo concreto de cliente y resolver su problema de una forma que la competencia no está dispuesta ni es capaz de igualar. Este proceso empieza por entender bien qué hacemos para nuestros clientes actuales.

Osterwalder ***et al.*** (2015) proponen, en su libro Diseñando la propuesta de valor, un método estructurado para entender a fondo al cliente antes de diseñar cualquier producto o servicio, que también puede servir para analizar a los clientes actuales y darnos claves sobre qué están comprando realmente. El método se llama Perfil del Cliente y divide el análisis en tres bloques:

1. Trabajos del cliente: son las tareas, problemas o necesidades que el cliente intenta resolver en su vida o en su trabajo diario. Pueden ser funcionales (por ejemplo: "llevar a servicio el coche"), sociales ("quedar bien con mi jefe") o emocionales ("sentirme seguro").
2. Dolores y frustraciones: todo aquello que resulta molesto, arriesgado o costoso para el cliente al realizar ese trabajo. Incluye los obstáculos, los resultados no deseados y los riesgos percibidos.
3. Beneficios esperados: son los resultados y los beneficios que el cliente desea obtener, ya sean requeridos, esperados, deseados o inesperados.

Este enfoque se ilustra en este gráfico, que sus creadores llaman Lienzo de Propuesta de Valor (Value Proposition Canvas):



FUENTE: TOMADO DE OSTERWALDER ET AL., 2015.

En el lado izquierdo de la imagen se encuentra nuestra propuesta de valor y, en el lado derecho, los segmentos de clientes.

La manera de utilizarlo para detectar necesidades insatisfechas es empezando por el círculo de la derecha:

0. Investigamos a fondo, por medio de entrevistas, observación y datos de ventas, cada uno de estos tres elementos para un segmento específico de clientes.

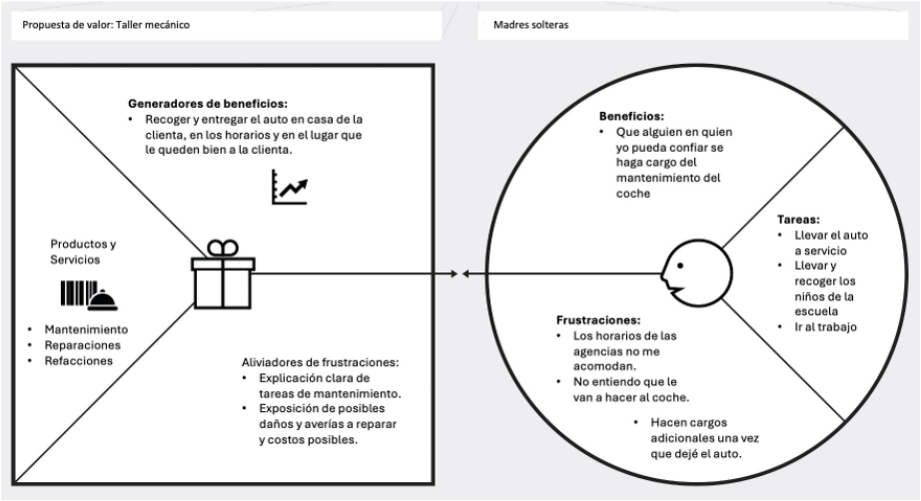
a. Se identifican los trabajos de los clientes que hoy no están bien resueltos, las molestias y frustraciones más intensas y frecuentes que nadie está aliviando, y los beneficios más valora-

dos que ningún competidor ofrece todavía.

b. Ese conjunto de trabajos mal resueltos, frustraciones sin aliviar y beneficios sin cubrir nos ofrece un mapa de las necesidades insatisfechas del cliente.

c. Al otro lado del lienzo está la Propuesta de Valor. Bajo este enfoque, la empresa diseña aliviadores de frustraciones y creadores de ganancias que respondan específicamente a lo detectado, buscando el ajuste entre lo que el cliente necesita y lo que nuestra propuesta de valor ofrece.

Reitero la importancia de empezar por entender a nuestros clientes antes de hacer ajustes en nuestro modelo de negocio. En la ilustración de abajo tenemos un ejemplo del uso del lienzo de propuesta de valor sobre cómo podría servir este enfoque para el dueño de un taller de servicio automotriz:



FUENTE: TOMADO DE OSTERWALDER ET AL., 2015.

Una vez que tenemos este enfoque en nuestra caja de herramientas de diferenciación, es importante mencionar que existen otros dos enfoques que pueden ayudar a identificar y desarrollar una diferencia. El primero es la visión basada en recursos (rbv, por sus siglas en inglés). Este enfoque propone que las diferencias en el desempeño entre las empresas se deben a la forma en que organizan sus recursos y capacidades. Este enfoque fue propuesto por Birger Wernerfelt en 1984 y consiste en estudiar una empresa mediante la identificación y el análisis de sus recursos, así como de los productos que vende y de los mercados que atiende. Este enfoque puede representarse como sigue:



Un ejemplo de este enfoque sería Amazon, que, en más de 20 años en el mercado, ha acumulado datos sobre el comportamiento de sus clientes, sus almacenes y sus capacidades logísticas, así como la confianza en sus servicios de entrega, para convertirse de un distribuidor de libros en una tienda de departamentos virtual. Un ejemplo en México es Grupo Bimbo, que empezó como una panadería y apalancó su red de distribución para entrar en los mercados de pastelería, botanas y confitería. Su activo principal no es la receta del pan de caja, sino su sistema de distribución. Ese conocimiento le ha permitido competir a nivel internacional.

No se necesita gran presupuesto para diferenciarse; basta conocer mejor que nadie a un cliente concreto y resolver su problema.

Un segundo método para detectar diferencias es el análisis vrio (las siglas se refieren a sus cuatro dimensiones: valor, rareza, imitable y organización). Se aplica para analizar los recursos (lo que la empresa posee, controla o puede utilizar) y las capacidades (lo que la empresa puede hacer con sus recursos). Las siguientes preguntas orientan el análisis.

- Valor: ¿tengo un recurso que ayude a mejorar los resultados?
- Rareza: ¿hay pocos competidores en el mercado con algo equivalente?
- Imitable: ¿es difícil o costoso reproducirlo?
- Organización: ¿la empresa está preparada para aprovecharlo?

En el ejemplo de Grupo Bimbo, su red de distribución cumple con estos cuatro criterios: más allá de sus productos, le permite colocar sus productos en prácticamente todo México, operar directamente en 39 países (en América, Europa, Asia y África) y comercializar sus productos en más de 90 naciones. Esto lo ha conseguido mediante una estrategia de internacionalización que consiste en la adquisición de empresas locales y en la construcción de plantas. Se podría decir que es excepcional porque pocas compañías cuentan con redes de distribución tan extensas (Sabritas y Coca-Cola, entre ellas, aunque compiten en otros mercados). Reproducir su red de distribución sería extremadamente costoso, y su sistema de control de inventarios y de servicio de venta les permite utilizar eficazmente su infraestructura.

Por ejemplo, una empresa de comercio electrónico que vende ropa usada de marcas premium en buen estado puede contar con los correos electrónicos de 25 000 usuarias, pero estos datos no tienen valor si la compañía no cuenta con capacidades de análisis de datos para utilizarlos en otros mercados, como el de fragancias o accesorios. Los siguientes son ejemplos de recursos o capacidades que se pueden analizar:

Recurso o capacidad	Ejemplo
Marca	Tintorería reconocida en su colonia
Localización	Restaurante en un punto de alta densidad de oficinas
Datos	Perfil de clientes de una tienda de artículos deportivos
Colaboradores	Técnicos con conocimientos especializados
Proceso	Montaje de carpas para eventos en pocas horas
Proveedores	Acceso preferencial a flores exóticas
Conocimientos	Receta propia para elaborar un pastel
Comunidad	Clientes constantes que recomiendan el catering

Un análisis vrio para una tienda especializada en bicicletas deportivas arrojaría lo siguiente:

Recurso o capacidad	Valor	Rareza	Imitación	Organización	Resultado
Ubicación con alto tráfico	Sí	No	—	—	Paridad competitiva
Marcas exclusivas	Sí	Sí	No	—	Ventaja competitiva
Base de clientes	Sí	Sí	No	No	Potencial desperdiciado
Refacciones	Sí	Sí	No	—	Ventaja competitiva
Mantenimiento	Sí	No	Sí	Sí	Potencial desperdiciado

Las referencias al final de este artículo ilustran cómo estas ideas pueden ayudarnos a realizar análisis en profundidad. Por lo pronto, un buen inicio es preguntarnos por qué elegimos, como clientes o consumidores, cierta marca de cafetera, cierto restaurante, una marca de pasta de dientes, una marca de ropa, una tienda de departamentos, una marca de coche, etcétera. Este ejercicio está al alcance de todos y nos puede dar una idea de cómo analizar nuestras empresas y negocios para identificar nuestras diferencias actuales —si las tenemos— o cómo desarrollarlas, si estamos produciendo o vendiendo un producto indiferenciado.



Referencias

Infoexperiencia. 2026. "Visión basada en recursos (RBV): recursos, capacidades y ventaja competitiva". https://infoexperiencia.com/vision-basada-en-recursos-rbv-recursos-capacidades-y-ventaja-competitiva.

Osterwalder, Alexander, Yves Pigneur, Gregory Bernarda, y Alan Smith. 2015. Diseñando la propuesta de valor. Deusto.

Porter, Michael E. 1985. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press.

Sion, Michel. 2026. "Análisis estratégico: ¿cómo usar el modelo VRIO?". https://www.cegos.es/insights/blog/tendencias-desarrollo-aprendizaje/analisis-estrategico-como-usar-el-modelo-vrio.

Ing. Benjamín Salmón Salazar I SOCIO DIRECTOR EN GRUPO DE ASESORES UNIDOS, S.C I BENJAMIN.SALMON@GAUSSC.MX