

¿Por qué es Importante Entender la Diferencia entre Ventaja Competitiva y USP (Unique Selling Proposition)?

El concepto de la **Ventaja Competitiva** ha sido ampliamente trabajado y analizado por las principales universidades y escuelas de negocios de todo el mundo, pero cabe destacar la figura de Michael Porter, a quien podemos considerar como el principal impulsor del análisis estratégico en el siglo XX. Una figura indiscutible que ha marcado la referencia en este terreno.

Porter desarrolló una visión de la ventaja competitiva en la que llegaba a la conclusión de que sólo hay dos formas de competir de forma sostenible, basadas en:

- *El liderazgo en costos.* Si eres capaz de tener unos costos unitarios de producción más bajos que tus competidores, tú podrás marcar la estrategia y serás el único que pueda bajar el precio lo suficiente como para echar al resto de pretendientes.
- *La Diferenciación.* Si no vas a vender más barato que los demás, necesitas tener algún elemento que diferencie tu producto y lo haga deseable para un determinado público objetivo. Es decir, tener una propuesta única de valor.

En el primer caso, el liderazgo en costos sólo podrá ser sostenible en el medio y largo plazo a través de las economías de escala y las sinergias que aportan un mayor tamaño. Es decir, sólo los más grandes podrán competir de este modo.

En cuanto a la diferenciación, ésta debe ser construida en torno a elementos funcionales y/o emocionales que justifiquen la diferencia de precio. Esto lo logramos desarrollando marcas que recogen esos valores diferenciales y esos productos que se adecuan a esas marcas y sus valores.

Para Michael Porter, estos dos caminos son incompatibles, lo que obliga a las empresas a elegir y ceñirse a uno de los dos renunciando al otro, ya que escoger uno u otro implica tomar caminos y desarrollar competencias y activos muy diferentes. Esta visión tradicional ha sido superada en el presente siglo XXI, ya que, finalmente, desarrollar marcas se ha convertido en algo técnicamente factible y conocido.

La Propuesta Única de Valor:

¿Qué debemos entonces tener 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. 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 una góndola 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? 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. 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.

Por tanto, tener una USP es una necesidad si queremos que nuestros productos y servicios permanezcan en el mercado. Sólo por este camino podremos conseguir que el consumidor prefiera gastarse su dinero en lo que les ofrecemos nosotros en lugar de hacerlo en lo que ofrecen otras empresas.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que no todas las USP serán atractivas para todo el mundo. Generalmente, lo que diferencia y hace atractivo a un producto para un grupo de personas puede ser el motivo de que otras lo aborrezcan y lo rechacen de plano. Casi siempre, el hecho de tener una USP claramente determinada implica posicionarse para un público objetivo concreto en detrimento del resto de la población. Es decir, existe una relación directa entre la propuesta de valor y los diferentes segmentos de potenciales clientes que agrupamos en nuestro *target*, o público objetivo.

Cuando trabajamos una USP tenemos que trabajar en paralelo los posibles grupos de clientes a los que satisfacemos sus necesidades de forma más eficaz y eficiente con nuestro producto.

Nueva Visión de la Ventaja Competitiva

A finales del siglo XX aparece una nueva teoría de la ventaja competitiva que se apoya en la innovación cambiando el enfoque de forma sustancial. Se trata de la estrategia de los océanos azules, de W. Cham Kim y Renée Mauborgne. Estos autores, tras analizar casos como los de Cirque du Soleil y de la aerolínea Southwest, entre otros muchos, descubrieron que había empresas que conseguían escapar de la forma de competir clásica a través de la innovación en producto, estudiando las necesidades de los clientes para desarrollar nuevos productos y posicionarlos en espacios de mercado antes inexistentes; a esos nuevos territorios alejados de la competencia destructiva los llamaron “océanos azules”. Esto lo consiguen desarrollando productos innovadores que no tienen competidores directos, lo que facilita enormemente desarrollar propuestas únicas de valor.

Sin duda esta teoría supuso una gran aportación, ya que nos abrió otro modo de desarrollar ventajas competitivas sostenibles. No obstante, a pesar de que el enfoque metodológico para el desarrollo de productos es realmente interesante, ésta no deja de ser una visión sobre la competencia que se apoya sobre las mismas bases que la visión más clásica de Porter. De este modo, ahora tenemos tres formas de competir:

- Vendiendo más barato que el resto.
- Desarrollando productos con diferenciación (mejores para un determinado target).
- Desarrollando productos innovadores sin competencia directa.

En todos los casos, el enfoque competitivo parte de la base de que el modelo de negocio está preestablecido y no se cuestiona. Es decir, si hablamos del sector del automóvil, por ejemplo, Smart desarrolló un producto único en su momento (un océano azul), el grupo Volkswagen se ha enfocado al liderazgo en costos y Ferrari se ha orientado a la diferenciación. Pero todos ellos siguen teniendo el mismo modelo de negocio: fabrican coches que venden al consumidor a través de canales de distribución tradicionales (comúnmente conocidos como concesionarios).

Al fin y al cabo, la doctrina estratégica tradicional se asienta sobre una visión sectorial basada en cadenas de valor. Una cadena de valor es la representación de todos los elementos de la industria que interviene en el proceso desde la ideación del producto hasta la compra final por parte del cliente.

Una cadena de valor está compuesta por “eslabones”, y cada uno de ellos cumple una misión específica que hace posible que ese producto exista y pueda llegar al consumidor satisfaciendo sus necesidades. Cada eslabón de esa cadena desarrollará unas actividades y se apropiará de una parte del valor total generado.

En definitiva, para poder competir adecuadamente en la economía tradicional, una empresa necesita:

- Un modelo de negocio para monetizar (es decir, que tenga un margen de beneficio entre el precio que cobra y su costo de servir)
- Una propuesta única de valor (USP) para cada producto o segmento de mercado donde participe
- Una ventaja competitiva sostenible que la sustente (como empresa)



- Un público objetivo claramente definido que pague por sus productos o servicios.
- Conocer a sus competidores e identificar claramente qué tipo de amenaza puede suponer cada uno de ellos.

En pocas palabras: VENTAJA COMPETITIVA tiene que ver con la empresa...PROPUESTA UNICA DE VALOR tiene que ver con el producto o servicio. Necesitas ambos.

¡Que te sea útil!,

DB Watson
dbwatson@dbwatson.com

