

INNOVACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO. LA PROPUESTA DE VALOR

INFORME

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor
y Know Square S.L.

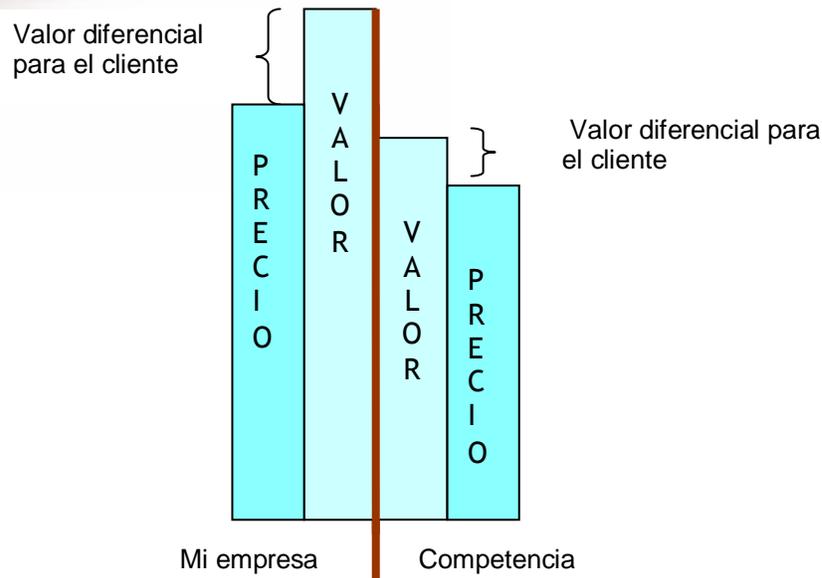
En el artículo anterior de esta serie planteábamos algunos criterios novedosos para la segmentación de mercado como primer paso para la “innovación del modelo de negocio”. El objetivo no era otro que identificar clientes, aparentemente distintos, pero con necesidades no cubiertas comunes, a los cuales ofrecerles un paquete específico de productos (bienes y servicios), para su satisfacción. El conjunto de beneficios para el consumidor que dicho paquete promete y por cuyo disfrute se da algo a cambio, es la “propuesta de valor”.

La clave de una buena propuesta de valor es la precisión, la exactitud en cómo abordamos una necesidad específica de un segmento de cliente concreto. Por lo tanto, las preguntas a hacernos en esta parte del proceso serían: ¿Qué es lo que realmente ofrecemos a nuestros clientes en términos de la necesidad que satisfacemos? y ¿Qué nuevas necesidades podríamos cubrir en los segmentos en los que ya estamos y en los nuevos que vamos a abordar?

Al responder a estas preguntas, normalmente encontramos empresas con propuestas de valor muy similares, cuando en realidad debería ser todo lo contrario. Una propuesta de valor bien construida aporta las razones por las que un cliente debe comprar nuestro producto, frente al de la competencia. Es más, el conjunto indisoluble de propuesta de valor y actividades para generarla y entregarla al cliente, son la base de la ventaja competitiva de la empresa. Por lo tanto, es fundamental que a la hora de diseñar o mejorar nuestro modelo de negocio intentemos evitar lo que en el marketing anglosajón llaman “*propuestas de valor comunes*” y nos esforcemos en generar “*propuestas de valor únicas*”.

Esto no significa, sin embargo, que nuestra propuesta de valor tenga que ser 100% original. Se trata de compaginar beneficios que también se encuentran en las alternativas ofrecidas por nuestros competidores, los “comunes”, con otros “únicos” que nos diferencian de ellos. Si bien, lo fundamental, es que tanto unos como otros sean beneficios deseados por el segmento objetivo; que sean críticos para los clientes de forma que la propuesta de valor generada sea la preferida entre todas las alternativas posibles.

Efectivamente, el éxito de una propuesta de valor frente a otra viene determinado por la relación entre lo que el cliente está dispuesto a dar a cambio de cada una de ellas y el precio que la empresa pide por las mismas. Dicho de otra forma, es perfectamente viable que un cliente prefiera la opción cara a la barata si considera que la primera le ofrece más valor. ¿Cuánto más? Lo suficiente como para compensar el mayor precio. Por esta razón, las empresas, al abordar un potencial cliente, deberían fijarse, no tanto en los precios de sus competidores, sino en el diferencial de valor que cada opción genera para el cliente, entendida como la resta entre lo que estaría dispuesto a pagar como máximo (valor) y el precio.



La importancia de la propuesta de valor en el modelo de negocio es por lo tanto crucial y junto con la segmentación de cliente forma su núcleo. De hecho, en la práctica de innovación de modelos de negocio se suelen considerar simultáneamente. Así por ejemplo, si hemos adoptado un criterio de segmentación según el valor añadido, lo más normal es que generemos una propuesta de valor central y que la vayamos completando ya sea con productos y servicios complementarios o profundizando en algunos de sus beneficios. Por el contrario si el criterio adoptado es el de ciclo de vida del cliente, es probable que debamos construir una propuesta de valor diferenciada en cada momento del ciclo, si bien es conveniente mantener un vínculo entre todas ellas, a través de beneficios comunes como pueden ser la calidad. En segmentaciones basadas en el canal de distribución, suele ocurrir que las diferencias entre las propuestas de valor de cada canal tengan mucho que ver con las características específicas del canal, que limitan o potencian algún beneficio. Es evidente que la propuesta de valor de una empresa en el canal internet difiere de la del canal gran distribución, simplemente por la facilidad del primero para ofrecer beneficios complementarios.

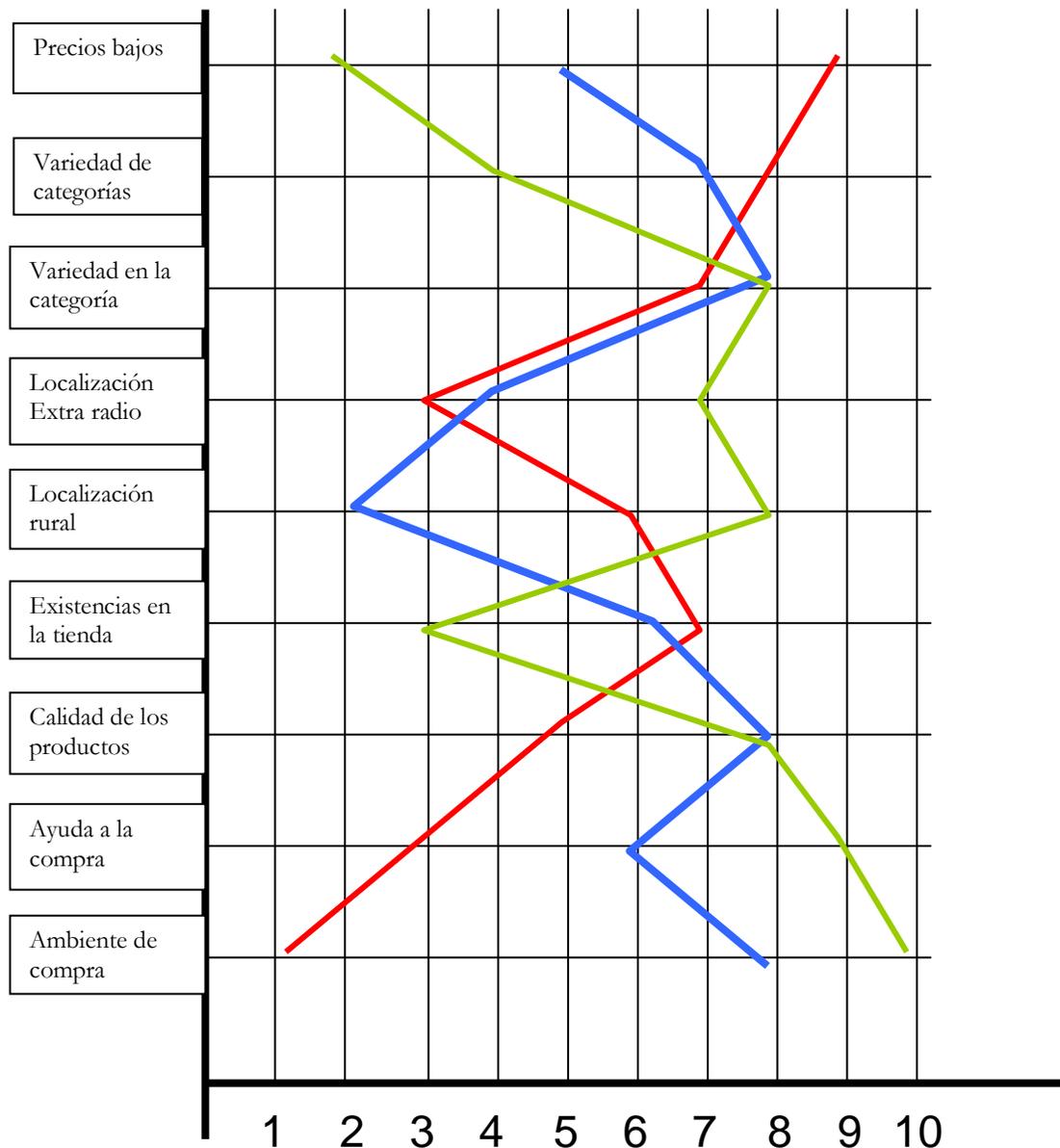
El método más sencillo para construir la propuesta de valor para cada segmento consiste en listar los atributos estándar de nuestro negocio, aquellos comunes a todas las empresas de nuestro sector, y evaluar nuestra posición en cada uno de ellos. En la edición de abril de 2008 del Harvard Business Review los profesores David J. Collis and Michael G. Rukstad, en su artículo *Can You Say What Your Strategy Is?*, ponen como ejemplo los atributos del sector de la distribución minorista y comparan la posición de tres empresas ampliamente conocidas como Wal Mart, Sears y la tienda “multiproducto” independiente.

Del gráfico que mostramos a continuación, podemos extraer las diferencias en las propuestas de valor de estas tres empresas:

Wal Mart: Bajos precios, cierta capacidad de selección en una gran variedad de categorías, localización rural y amplias existencias. O dicho de otra forma, su propuesta de valor consiste en acercar a la población rural una gran variedad de productos a precios bajos que pueden llevarse a sus casas en el momento en el que hacen la compra.

Sears: Precios medios, gran variedad de productos de alta calidad para elegir dentro de un número razonable de categorías, en un ambiente de compra muy agradable con cierta ayuda por parte de los vendedores y con probabilidad razonable de que el comprador se lleve a casa lo que ha comprado.

Tienda “multiproducto” independientes: Gran variedad de productos de alta calidad para elegir en un número reducido de categorías, que puede ser que haya que pedir a fábrica, en un ambiente de compra muy agradable con mucha ayuda por parte del personal de ventas, en los pueblos y urbanizaciones de extrarradio donde vive la gente.



Fuente: Adaptado de *Can you say what your strategy is?* HBR abril 2008. David J. Collis and Michael G. Rukstad

Tal como se ha dicho anteriormente, la clave del éxito está en poner el énfasis en aquellos beneficios que nos distinguen, y que cada segmento de clientes valora y necesita, prescindiendo de aquellos que les resultan indiferentes, incorporando los que se han convertido en estándar del segmento, aunque no nos distinguen. Son en estos elementos de la propuesta de valor en los que deben concentrarse la empresa, aplicando sus recursos y capacidades escasos a su desarrollo y mejora.

Ello implica un profundo conocimiento de nuestros clientes y de las cuestiones que les son críticas en cada momento, cosa que no es siempre fácil, pero se genera así un grado muy elevado de receptividad por su parte. En la próxima entrega de esta serie analizaremos el segundo elemento generador de ventaja competitiva: las actividades que sustentan los beneficios de la propuesta de valor.

© Fermín Ezquer Matallana
© Know Square S.L.