

Una tarea imprescindible: revisar su propuesta de valor

Por José Aulestia

Profesor de Dirección Comercial del IDE Business School

En el mundo empresarial, la propuesta de valor es un concepto del que se habla constantemente, pero, paradójicamente, no siempre se la comprende bien ni se le otorga la importancia estratégica que merece. Para los empresarios, contar con una propuesta de valor bien definida no es solo una ventaja competitiva: debe ser un mínimo para competir adecuadamente en un mercado cambiante y desafiante.

La propuesta de valor es la definición de los beneficios que nuestra oferta proporciona a un grupo específico de clientes. No se trata solo de listar las características del producto o servicio, sino de entender qué problemas resuelve y cuáles son los factores que llevan a los consumidores a elegirnos frente a la competencia.

Una propuesta de valor efectiva permite lograr el “*product-market fit*” adecuado, es decir, el ajuste perfecto entre nuestra oferta y las necesidades del mercado. En la actualidad, es fundamental recordar algunos factores clave en su diseño y construcción. Bajo un contexto de *Customer Centricity* o Centralidad del Cliente, la propuesta de valor debe ser:

Realista: Una propuesta de valor debe ser viable y alcanzable con los recursos y capacidades de la empresa. No puede depender de factores externos o promesas imposibles de cumplir.

Relevante: Es un error asumir que los clientes buscan lo que nosotros creemos que deberían querer. Ellos no



compran productos ni características técnicas, sino soluciones a sus problemas y necesidades, muchas veces impulsadas por emociones y motivaciones poco racionales.

Concreta: Evite conceptos abstractos como “calidad” sin definir qué significa en términos prácticos para su cliente. El cumplimiento de normas y certificaciones puede ser valioso internamente, pero, si no se traduce en beneficios claros y comprensibles, carece de impacto real.

Específica: No todas las propuestas de valor sirven para todos los segmentos de mercado. Intentar llegar a todos con la misma estrategia puede diluir su impacto y hacer que pierda relevancia. Primero, segmente adecuadamente y enfoque su oferta en aquellos clientes que realmente la valoran.

Diferencial: Si su propuesta no tiene un elemento distintivo o mejor que la competencia, los clientes decidirán en función de factores como el precio o la conveniencia, convirtiendo su producto en un *commodity* fácilmente reemplazable.

Digital: La digitalización ha transformado el comportamiento del consumidor. Hoy, la tecnología ha transformado sus expectativas, que ahora incluyen facilidad, seguridad, inmediatez, accesibilidad y omnicanalidad. Una propuesta de valor debe reflejar estas necesidades y adaptarse al entorno hiperconectado en el que vivimos.

Adaptable: La competencia ya no es solo local. Empresas de cualquier parte del mundo pueden atraer a sus clientes si ofrecen una mejor propuesta de valor.

No se trata solo de listar las características del producto o servicio, sino de entender qué problemas resuelve y cuáles son los factores que llevan a los consumidores a elegirnos frente a la competencia.

Las tendencias globales, como el envejecimiento de la población, la salud y el bienestar, la sostenibilidad y los cambios urbanos, también influyen en las preferencias del mercado. Es clave estar atentos a estos cambios y anticiparse a ellos.

Creíble: En una era marcada por la conversación generada por las redes sociales y la información, la reputación es un activo invaluable. Una propuesta de valor basada en promesas incumplibles puede convertirse en un auténtico desastre. La transparencia y la autenticidad son esenciales para ganar y mantener la confianza del cliente.

Es momento de cuestionarse: ¿su propuesta de valor sigue siendo relevante? ¿Responde a las necesidades y expectativas de sus clientes? Las empresas líderes destinan tiempo y recursos a perfeccionarla, ajustarla y hacer de ella un eje central de su estrategia de negocio. La clave del éxito radica en ofrecer lo que el cliente realmente valora y hacerlo mejor que nadie.



EL AUTOR

José Aulestia Valencia es PhD en Dirección de Empresas Internacionales por la Universidad Antonio Nebrija, Madrid, y máster en Economía y Dirección de Empresas por IESE Business School, Barcelona. Es consultor y asesor de empresas en Ecuador, Perú, Colombia y Venezuela, y Socio – Gerente General de Básica Latam, agencia de publicidad digital. Actualmente es profesor de Dirección Comercial en el IDE Business School.