

L U M B R E



Competencia y posicionamiento: dónde pelear

Materia: Alta dirección

03/10/2026

Antes de empezar

Competir contra todos en todo es la forma más cara de perder. Este módulo te enseña a ver el tablero completo: competidores directos, indirectos y sustitutos (que no siempre son quienes crees); a compararte sin engaños en una tabla honesta; y a decidir tu posicionamiento y, sobre todo, las batallas que NO vas a pelear. Con el dilema de Metalcraft frente al importador asiático.

QUÉ APRENDERÁS

- Mapear competidores directos, indirectos y sustitutos, compararse de forma honesta y decidir dónde competir y dónde renunciar.

Tu competidor no siempre es el que crees

VIDEO

Posicionamiento competitivo, definición y consejos prácticos

Video externo en YouTube, duración 7:50 min. Lumbre no aloja ni controla el contenido enlazado.



Escanea para verlo en Lumbre

<https://www.youtube.com/watch?v=dCEm6mjWc24>



A veces no te gana un igual: te gana alguien que resuelve lo mismo de otra manera.

Beto cree que compite contra «otros talleres de lámina». En realidad su tablero tiene tres niveles. **Directos:** los dos talleres locales que pelean precio y un proveedor mediano con mejor acabado. **Indirectos:** distribuidores que ya traen la pieza hecha. **Sustitutos:** el **diseño que evita la pieza** (el cliente rediseña y compra un perfil comercial estándar en vez de fabricar) y la **importación directa** del asiático. El enemigo que no ves es el que más caro sale.

Los tres tipos de rival

Directo: hace lo mismo que tú, a quien tú ves. **Indirecto:** te disputa al mismo cliente con otro modelo de negocio. **Sustituto:** resuelve la MISMA necesidad del cliente de otra forma, sin parecer tu industria. Los sustitutos son los que matan mercados sin que nadie los registre como competencia.

La comparación honesta (la que duele)

Posicionarte empieza por admitir dónde eres mejor y dónde peor que cada rival. Sin mitos, sin «aquí somos los mejores en todo». Esta tabla de Metalcraft es incómoda y por eso sirve.

En precio unitario pierdes. En tiempo, ingeniería y flexibilidad ganas. Ahí, no donde pierdes, es donde debes posicionarte.

Criterio	Metalcraft	Taller barato local	Importador asiático
Precio unitario	Medio	Bajo	Muy bajo en volumen
Tiempo de entrega	48 horas	Variable	60-90 días barco
Ingeniería / a la primera	Alta	Baja	Media, sin trato directo
Cercanía y servicio	Alta	Media	Nula
Trato flexible pedido chico	Alto	Alto	Nulo (pedidos enormes)

1. Viendo la comparación, ¿cuál es la decisión de posicionamiento MÁS inteligente para Metalcraft?

- ☐ Bajar precios para pelearle al taller barato y al importador
- ☐ Posicionarse en «pieza urgente y de ingeniería sin retrabajos en 48 horas» y NO competir en precio unitario
- ☐ Comprar más máquinas para producir más barato que el asiático
- ☐ Atender a todos con la misma oferta para no perder ningún cliente

2. Renunciar a una batalla que pierdes por estructura (como el precio unitario contra un importador grande) es una señal de debilidad estratégica.

- ☐ Verdadero
- ☐ Falso

Plantilla: tu mapa competitivo

ACTIVIDAD INTERACTIVA
DISPONIBLE EN LUMBRE

3. Plantilla 7 · Competencia y posicionamiento



IA para analizar competidores

Actividad opcional: pide a una IA que liste «posibles sustitutos de mi producto/servicio que no son mi industria y que un cliente usaría para resolver la misma necesidad». La IA es buena ampliando el radar de rivales que no ves. Pero la **decisión de dónde competir sigue siendo tuya**: ella no conoce tus márgenes ni tu capacidad real.

4. Escribe la batalla que vas a DECLARAR no pelear este año, y a qué cliente o pedido renuncias por eso. ¿Te cuesta escribirlo? Eso que te cuesta es justo tu posicionamiento. Si no puedes nombrar ni una batalla que evitas, estás compitiendo en demasiado frente y en ninguna bien.

Regla práctica: un buen posicionamiento hace que algún cliente te diga «entonces tú no me sirves para lo mío». Si a nadie le incomoda tu foco, todavía no te enfocaste.

1. Mira los tres niveles de rival: directo, indirecto y sustituto.
2. Compite sólo donde tu fortaleza es defendible; renuncia donde pierdes por estructura.
3. El posicionamiento se nota en las batallas que decides NO pelear.
4. Bajar precio para pelear el juego del rival es perder dos veces.

Siguiente paso (Módulo 8 · Misión, visión y propósito): ya sabes dónde juegas y contra quién. Ahora pondremos la mira en el tiempo: hacia dónde va esto en 1, 3 y 5 años, sin frases vacías. Para Metalcraft, una decisión por madurar: si te posicionas en «urgencia e ingeniería», ¿qué pasa con Don Ramiro, cuya experiencia es la que sostiene ese posicionamiento y que se jubila pronto? Tu posicionamiento no puede depender de una persona que se va: lo resolveremos entre el Módulo 8 y el 16.

Referencia curricular

Materia:	Alta dirección
-----------------	----------------

Versión interactiva completa (con actividades, videos y autoevaluación):



<https://lumbre.lat/object/pe-m07-0a01>

Material educativo generado desde Lumbre · lumbre.lat