

# Propuesta de valor

## ¿Qué es?

La propuesta de valor (PV), u oferta de valor diferenciada, es una declaración que describe aquellos beneficios apreciados por un conjunto de clientes, relacionados con la decisión de comprar un producto o servicio en lugar de otro.

Se denomina así porque valor se entiende como una “cualidad que genera consideración o aprecio”, y propuesta porque, aunque el cliente decide el valor final del producto o servicio que va a adquirir, la empresa es quien lo selecciona, construye y ofrece.

Se puede definir, de forma más técnica, como el conjunto de los principales beneficios diferenciales y creíbles que un producto, servicio o marca ofrecen al segmento de mercado al que se dirige, para satisfacer determinadas necesidades, relevantes y prioritarias para ellos, de una manera más valiosa que sus competidores, porque su impacto final les genera ventajas relacionadas con sus intereses.

Como señalan en Marketing Inteligente, “se podría llamar acuerdo de valor porque desde el punto de vista de la empresa representa la promesa real que realiza a sus clientes a cambio de que adquieran su producto o servicio y desde el punto de vista del cliente es motivo principal de la adquisición de dicho producto o servicio por el aprecio que le despierta”.

No es un mensaje centrado en la propia empresa, ni un eslogan, ni una consigna, ni una declaración de posicionamiento, ni la misión o visión, ni una frase de publicidad, ni tampoco una simbolización de la marca, aunque se utilice la PV como un componente básico para el modelo de negocio, la estrategia, la innovación y la comunicación externa.

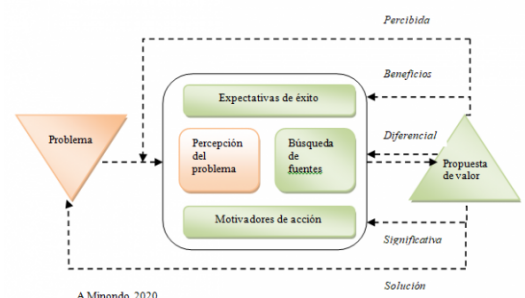
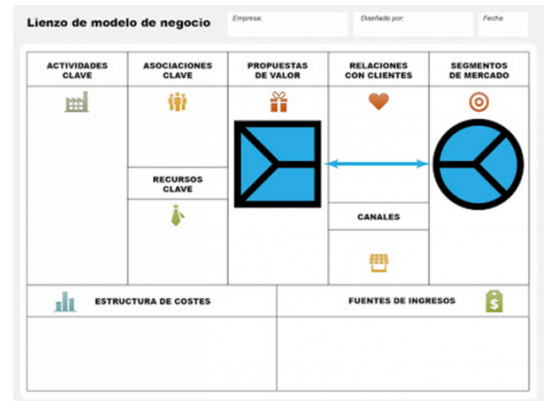
## ¿Para qué sirve?

A la PV se la considera el centro del modelo de negocio porque permite ubicarse en el mercado desde el punto de vista del cliente.

¿Qué tienen en común los negocios que funcionan muy bien? “empiezan como una idea sencilla conectada a necesidades o problemas de los clientes, que se supo desarrollar adecuadamente”.

Partimos de la idea que, mediante la PV, ayudamos al cliente a resolver un problema y/o satisfacer una necesidad, de forma interesante para él (relevancia), pues va a acceder a algo especial y exclusivo (diferenciación) que le puede aportar una transformación real (cambio) que sea beneficiosa (valor) y le facilite su deseado éxito; Con estas premisas podemos decir que la PV sirve, hacia el exterior de la Organización, para:

- Captar atención a través de su motivación de logro por ofrecer una **SOLUCIÓN RELEVANTE**, pues se comunica una promesa de solución de algún problema importante para ellos, que desean resolver. Empresa: ¿Qué problema resolvemos? .... Cliente ¿qué resultado consigo? ¿por qué es mejor resolverlo así?
- Despertar interés por las ganancias a través de la **CONCENTRACIÓN DE VALOR**, para que los clientes reduzcan sus dudas de



adquisición, pues se presentan los principales beneficios al comprar y usar el producto o servicio. Empresa: ¿qué beneficio aportamos? ¿es tan bueno que no puede ser ignorado? ¿prima sobre el coste? ¿es rentable? .... Cliente: ¿qué gano yo con esto? ¿merece la pena pagar ese precio?

- - Generar una autopercepción de estatus por **CAMBIO SIGNIFICATIVO**. los clientes no compran productos o servicios, ni sus características, sino que compran “transformación de una situación anterior a otra nueva, que es significativa para ellos” Empresa: ¿qué necesidad de cambio satisfacemos? ¿Cómo podemos hacer que la vida del cliente sea mejor?... Cliente: ¿qué consecuencias tiene disponer del nuevo producto / servicio?/
- - Crear una sensación de confianza exclusiva, **DIFERENCIAL Y CONFIABLE**. Los principales clientes entienden que aspectos diferencian de la competencia y generan confianza, porque que la Organización los maneja muy bien. Empresa: ¿qué hacemos mejor que la competencia? ... Cliente: ¿por qué voy a elegir este producto / servicio en lugar del que ofrece este otro proveedor?
- - Construir una **PERCEPCIÓN IMAGINARIA** del producto, servicio o marca: al final, el valor es una cuestión de percepción, por lo que la PV debe facilitar la generación de un vínculo perceptivo con los clientes, en relación a su interpretación del problema y su especial solución. Empresa: ¿entenderá el cliente el valor especial que le aportamos? ¿lo recordará después de leerlo? ... Cliente ¿me sugiere algo esto?

Disponer de propuestas de valor débiles, genéricas u obsoletas amenaza la rentabilidad y la supervivencia de la empresa, teniendo que entrar en guerras de precios y aumentar gastos de publicidad e incentivos de compra, entre otros.

Dentro de la Organización, trabajar la propuesta de valor sirve para identificar y conocer mejor a los clientes y a la competencia, detectar oportunidades y diseñar productos y servicios de mayor éxito en el mercado, mejorar la estrategia de marketing y orientar la cultura interna. Los empleados deben interiorizarla antes de lanzarla al exterior.

## Explicación

Como señala G. Restrepo, “la *Propuesta de Valor* tiene, como antecedente el concepto de estrategia de M. Porter, cuando planteaba que una de ellas era la *diferenciación*”.

El concepto de Propuesta de Valor fue introducido por Michael Lanning, consultor de Mackinsey en 1983, dentro del ámbito de la estrategia competitiva, señalando que cuando un cliente adquiere un producto o servicio:



- está comprando mucho más que eso
- evalúa la suma de las experiencias positivas y negativas

Posteriormente, Alexander Osterwalder construyó, a partir de su tesis doctoral, el método Canvas, de generación de modelos de negocio, con la PV en el centro de su análisis. La PV es un elemento esencial para cualquier empresa porque los productos y servicios se mueven en un mercado global, sobresaturado y competitivo, donde:

- existen muchas ofertas similares,
- calidad, precio e incluso trato no son elementos tan diferenciadores como antes,
- muchas empresas se enfocan en nichos de mercado específicos y diseñan estrategias de diferenciación para captar el interés de esos clientes,
- los clientes suelen comparar varios proveedores antes de tomar una decisión,
- ante beneficios parecidos suelen decantarse por el menor coste (precio o esfuerzo)

Pueden existir diferentes especificaciones para la propuesta de valor general de la empresa y para cada uno de sus productos / servicios. Además, una empresa puede ofrecer varias propuestas de valor relacionadas o independientes, dirigidas a uno o varios grupos de clientes, y teniendo en cuenta el mercado y la competencia están en constante evolución ... el diseño de la propuesta de valor tiene un ciclo de vida determinado y debemos ajustarlo periódicamente para que sea relevante para nuestros clientes en cada momento. A continuación vamos a reflexionar sobre los pasos básicos para su desarrollo, los principales factores a considerar y algunos criterios para su redacción.

## OCHO PREGUNTAS DOBLES CON OCHO PASOS PARA EL DESARROLLO DE UNA PROPUESTA DE VALOR

El éxito de la PV se basa en una profunda comprensión de los clientes, Primero se estudia la “demanda” específica del mercado (cliente - problemas y necesidades), luego la “oferta” diferencial que puede encajar (mercado - soluciones y beneficios) y, al final, se define y comunica la PV.

Construir una PV conlleva responder técnicamente a ocho preguntas dobles que siguen la ruta del encaje de un producto o servicio en el mercado: clientes – necesidades – prioridades – beneficios – la competencia – mi oferta diferencial – mi comunicación.

¿cómo son los clientes a los que quiero dirigirme? - ¿los conozco a fondo?

¿cuáles son los problemas o necesidades que no tienen bien cubiertas? - ¿las comprendo bien?

¿cuáles son las características de los competidores más fuertes del sector? - ¿tienen debilidades?

¿cuáles son las prioridades de este tipo de clientes? - ¿puedo aportar algo especial?

¿cuál es el principal beneficio que les puede interesar? - ¿qué ventajas les proporcionará?

¿cómo es el producto o servicio que puedo ofrecerles? - ¿puede ser rentable?

¿cómo puedo redactar la propuesta de valor? - ¿cumple todos los requisitos para tener éxito?

### CLIENTE – PROBLEMAS Y NECESIDADES

**1. IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE OBJETIVO:** se escoge el mercado objetivo, identificado los principales segmentos de clientes a los que vamos a dirigirnos: ¿el segmento de mayor interés? ..... es preciso conocer a fondo a los clientes ..... sus características sociodemográficas, actividades, intereses, retos, miedos, hábitos y de estilo de conducta, cultura, problemas, resultados, dificultades o riesgos, necesidades de logro, estatus o emocionales, expectativas básicas, deseables, inesperadas?, etc.

Se pueden “idear” clientes tipo, semi-ficticios, que pueden representar cada segmento de clientes objetivo, por ejemplo, utilizando herramientas de design thinking como mapa de empatía, mapa de cliente o customer journey.

¿cómo puedo hacérsela llegar? - ¿tiene impacto positivo?

**2. INVESTIGACIÓN DEL TEMA / PROBLEMA CENTRAL** que impide materializar sus deseos. Se identifican sus necesidades y expectativas, así como la principal problemática que el cliente tiene sin resolver satisfactoriamente, y se la sitúa en relación al contexto (político, económico, social, tecnológico); mercado (proveedores, costes, estereotipos negativos del sector, etc.); métodos (actuaciones, sistemas, tecnología, recursos) y personas (competencias, esfuerzos, emociones, etc.); ¿cómo interactúa el cliente, cual es su experiencia global?...

En aquellos elementos que entran en nuestro ámbito de intervención y especialización podemos aplicar un diagrama de causas raíz para llegar al fondo de la cuestión.

### MERCADO – SOLUCIONES, BENEFICIOS Y VENTAJAS

**3. INVESTIGACIÓN DE LA COMPETENCIA:** para aportar valor diferencial es preciso conocer las fortalezas y debilidades de las soluciones que ofrece la competencia para el problema o necesidad detectada (productos / servicios, política de precios, atención al cliente, distribución, garantías, web, digitalización, quejas, críticas, etc. ¿qué necesidades no están cubriendo?

Se puede reflexionar, por ejemplo, a través de una representación de diagrama de valor de la competencia.

**4. INTEGRAR EL TEMA / PROBLEMA CENTRAL EN LA CADENA LÓGICA DEL CLIENTE:** entendiendo la situación de los diferentes elementos analizados en relación a los recursos, actividades, resultados, impacto y retorno de la inversión. Se puede utilizar una matriz de prioridades basada en la experiencia del usuario. ¿existe alguna prioridad no cubierta en la que podemos trabajar?

**5. TRANSFORMAR LOS ELEMENTOS DE LA MATRIZ DE PRIORIDADES EN PROPUESTAS DE VALOR.** Se definen todos los potenciales beneficios que ofrece el producto o servicio a cada segmento de clientes (no confundir con características, pensar en la experiencia del usuario, no lo que entregamos). Por ejemplo se puede utilizar la herramienta “círculo de beneficios”.

Por ejemplo, los pasos anteriores se pueden trabajar también en el Canvas PV, donde se diferencian tres partes, para cada segmento de clientes y tema seleccionado:

a) **PERFIL HIPÓTESIS DEL CLIENTE**, para la identificación de cuestiones del segmento seleccionado de clientes. Resumiendo, en esta sección se detallan

- - Tareas: las actividades habituales que tiene que realizar el cliente, cuestiones que debe resolver, necesidades que quiere cubrir, intereses que le mueven más. Pueden hacer referencia a aspectos funcionales, sociales o emocionales.
- - Frustraciones: las situaciones no deseadas, problemas, obstáculos, preocupaciones y riesgos que debe afrontar al realizarlos. Puede abarcar el momento de la realización de las tareas, así como situaciones previas y posteriores relacionadas con ellas.
- - Alegrías: los resultados positivos y beneficios que este persigue. Pueden ser mínimas, esperadas, deseadas o inesperadas.

En los dos últimos, se puede ordenar utilizando, una matriz de prioridades para ordenarlos (por ejemplo, impacto – frecuencia - urgencia). El objetivo de esta práctica es encontrar un problema que merezca la pena resolver.

b) **MAPA DE HIPÓTESIS DE VALOR**, donde se listan

- - Los productos y servicios ofrecidos para dar respuesta a las tareas del cliente (características que tienen y deberían tener a nivel funcional, social, etc.), Pueden abarcar diferentes aspectos como, físicos, intangibles, digitales, económicos, etc.
- - Aliviadores, o formas de reducir las frustraciones identificadas
- - Creadores de alegrías, o qué ganancias y beneficios aportan.

Se puede utilizar una matriz de criterios de eficacia para discriminar soluciones. c) **ENCAJE**, donde se relaciona la información del perfil y el mapa para construir el vínculo entre la expectativa de valor del cliente con la propuesta de valor de la empresa. Conlleva tres reflexiones:

- - Revisar las propuestas de valor: analizar y señalar la relación entre los analgésicos y creadores de valor con las tareas, frustraciones y alegrías. Confirmar las relaciones señaladas y los elementos que no presentan relación alguna y su necesidad de inclusión. Ajustar lo necesario.
- - Validar las propuestas de valor: realizar entrevistas directas y preguntar a clientes de referencia sobre sus opiniones en relación con los temas trabajados.
- - Ajustar, de nuevo, la información del perfil y del mapa de valor.

Posteriormente la propuesta de valor se deberá hacer viable a través de un modelo de negocio. Para identificar el valor diferencial, combinar los beneficios con aquellos problemas de los clientes que aún no están solucionados.

## 6. REDACTAR LA PROPUESTA DE VALOR

Dependiendo del canal de comunicación con los clientes, la PV puede tener diferentes formatos pero, en definitiva, se trata de poner en pocas palabras las ventajas de un producto, servicio o marca para un determinado segmento de clientes. Suele ser frecuente redactar bloques de texto (un título, un subtítulo y un párrafo de texto) con una imagen visual, por ejemplo con:

- - Encabezado o título: ¿Cuáles son los beneficios finales que se ofrecen para resolver un problema o satisfacer una necesidad, en una frase corta? Se puede mencionar el producto y al cliente ... tener en cuenta que la primera frase atrae la atención y es la que más influye.

- - Con frecuencia se muestra un sub-título o un párrafo explicativo con 2-3 frases. Una explicación específica de lo que se hace / ofrece, a quién y por qué es útil..... y deben elegirlo. Completa el significado del título anterior.
- - A veces se añade algún contenido complementario, como 3 puntos de viñeta (opcional), citando los resultados o características clave del producto / servicio, otros beneficios o información considerada esencial para el cliente.
- - Las imágenes se comunican mucho más rápido que las palabras. Mostrar el producto / servicio, con una imagen que refuerce su mensaje principal (foto de prototipo, gráfico, vídeo, etc.),

Una fórmula tipo para disponer de un borrador de propuesta de valor podría estar estructurada de la siguiente manera: “Qué hacemos + A quién + Para qué+ Cómo+ Diferenciación “

Qué hacemos: verbo que motive a la audiencia. Sintetiza a qué nos dedicamos y que está relacionado con el problema o necesidad no satisfecha de los clientes

A quién: segmento de clientes diana para el producto o servicio referido. Identificándolos para que sepan que es para ellos.

Para qué: motivador de compra que señala los principales beneficios ofrecidos

Cómo: producto o servicio

Diferenciación: aspecto único y diferente

Si la PV no está claramente formulada y referida a la atención de necesidades de los clientes, estos no se mostrarán interesados porque entenderán que la oferta no se dirige a ellos.

## 7. REDISEÑAR EL PRODUCTO / SERVICIO Y PROBARLO CON EL CLIENTE

Partiendo de las características del producto / servicio, de la información del mapa de valor, de los éxitos y fracasos previos y de su percepción externa, podemos identificar sus fortalezas y debilidades para perfeccionar su diseño y maximizar su alineación con la PV. ¿Qué recorrido existe entre el mínimo producto o servicio viable y el máximo rentable?

Debe llevar incorporado la solución al problema analizado y la satisfacción de las necesidades detectadas, probando cada uno de los beneficios destacados en la propuesta de valor.

Es conveniente realizar pruebas con clientes de confianza para ver su respuesta. Analizar y ajustar lo necesario y realizar pruebas piloto en el mercado.

## 8. DIFUSIÓN

Además de formar parte de la Estrategia y gestión interna, la PV debe estar presente en la base de la estrategia de comunicación externa, por ejemplo en:

- - web (puede ser el mensaje principal en página inicial, de productos, de categorías),
- - herramientas de marketing, redes sociales, blog, newsletter, etc.,
- - presentaciones públicas del producto o servicio.

Hay muchas herramientas con las que podemos comprobar el impacto de la propuesta de valor, mediante test A/B con herramientas de analítica web.

## FACTORES O BENEFICIOS A CONSIDERAR AL FORMULAR UNA PROPUESTA DE VALOR PARA UN DETERMINADO SEGMENTO DE CLIENTES

Es importante conocer los factores, o beneficios percibidos que influyen en la satisfacción o insatisfacción del segmento de clientes en relación con la solución de sus problemas y necesidades.

Aunque concentremos y simplifiquemos el mensaje, una propuesta de valor adecuadamente estructurada va más allá de la simplicidad de “dar un solo valor añadido”. Además, también es importante identificar todos los beneficios potenciales de un producto o servicio porque se puede destacar uno u otro en función del segmento de clientes al que nos dirigimos.

Como no se puede ser el mejor en todos los factores, es importante tener en cuenta, por ejemplo, en un mapa de círculos de valor:

- - FACTORES IMPULSO: es importante ser superiores a la competencia en, al menos, una de las áreas más significativas para los clientes, en cada una de las cuatro dimensiones de motivación. El conjunto supondrá un diferencial positivo respecto a la competencia.
- - que esos factores incorporen elementos tanto tangibles como intangibles, pero siempre medibles y demostrables,
- - FACTORES ESTÍMULO: se pueden añadir otros beneficios complementarios y agregarlos en la oferta, estos se llaman estimulantes y son cosas sencillas, que no generan mucho gasto,
- - entre todos, pueden coexistir factores de deseabilidad de compra a corto plazo y de mantenimiento de preferencia a medio plazo,
- - FACTORES ACEPTABLES: siendo aceptables en otras que también suelen ofrecer bastantes competidores (umbral básico de valor),
- - cumpliendo aquellos factores imprescindibles que no tienen gran valor para los clientes, pero su ausencia puede ser bastante penalizada.
- - FACTORES EXCLUIDOS: siempre habrá algunos factores que no podemos o queremos abarcar, por su dificultad, coste, compatibilidad o despilfarro.

Después se puede, por ejemplo, observar la curva de valor, respecto de la competencia y decidir:

ELIMINAR: aquellos factores que el cliente no valora.

REDUCIR: lo se puede mantener por debajo de los valores de la competencia sin perjudicar el resultado final.

AUMENTAR: los factores en los que se puede ser mejor que la competencia y el cliente valora mucho.

CREAR: explorar fuera de los factores actuales.

Clasifiquemos los factores de valor en función de las motivaciones de logro, ganancia, estatus y confianza de los clientes (aunque no es una lista cerrada).

### LOGRO (funcional F, emocional E, social S)

F. Rendimiento o desempeño: ¿garantizamos un rendimiento superior a los productos / servicios de los competidores?, con tareas más eficaces o eficientes. Ej. coche eléctrico.

F. Velocidad: ¿aportamos un mayor rapidez y agilidad a las actividades que debe realizar el cliente?, incluso planteando resoluciones con inmediatez. Ej. Banca online,

F. Utilidad: ¿la aplicación de producto o servicio tiene un mayor alcance que otros?, a nivel de actividades frecuentes o de especial relevancia. Ej. Navaja multiusos.

E. Bienestar, salud, valor terapéutico: ¿se generan en el cliente consecuencias especiales relacionadas con lo saludable?, a nivel físico o mental. Ej. Hotel con tratamientos complementarios de balneario.

E. Diversión: ¿se genera, forma original, un entretenimiento o disfrute que encaja con la forma de abordar el ocio del segmento de clientes?. Ej. fabricar refrescos en casa,

S. Atractivo: ¿promueve atraktividad de los clientes en su entorno estratégico, operativo o de márketing?. Ej. bonderbra.

S. Autorealización: ¿se contribuye a alcanzar metas personales que forman parte del desarrollo y del potencial humano de los clientes?. Ej. coaching de promoción profesional,

### GANANCIA (funcional F, emocional E, social S)

F. Accesibilidad, ¿los clientes puedan disfrutar de un producto o servicio cuando antes no podían?. Ej. banca en el móvil, música con streaming en línea, tienda 24 horas,

F. Información, ¿permite disponer de datos, noticias u opiniones relevantes que otros usuarios no tienen a su disposición?. Ej. alertas de proyectos internacionales.

F. Integración, ¿se facilita la incorporación de un elemento externo, considerado importante, en la estructura, dinámica y cultura de la Organización?. Ej. asesoría de nuevas normativas.

F. Organización, ¿se mejora la distribución de tareas, objetos o personas, lo cual permite una mayor eficiencia en la actividad?. Ej. software organizador de tareas y notas,

F. Precio, la mayoría de las veces se tiene en cuenta: ¿ofrecemos un valor similar o superior por un precio menor que la competencia, para alcanzar clientes sensibles al precio?. Ej. aerolíneas de bajo coste, vivienda turística, facilidades de pago.

F. Reducción de costes: ¿ayudamos a minimizar los costes, haciendo las cosas de forma diferente?. La menor necesidad de recursos se puede expresar de diversas maneras. Ej. archivos en la nube, duración del producto o servicio, etc.

F. Rentabilidad, ¿se asegura un mayor retorno de capital en un periodo determinado de tiempo?. Puede estar vinculado a capital económico o capital intelectual. Ej. fondo de inversión.

F. Simplificación, ¿se reducen tareas en la realización de un actividad?, de forma que se reduce la dedicación, el esfuerzo y la complejidad. Ej. ventanilla única de tramitación, software integrado de finanzas y fiscalidad.

E. Comodidad, conveniencia, evitar esfuerzos o molestias, es de uso muy frecuente: ¿"facilitamos la vida" al cliente, optimizando su tiempo y esfuerzo. Ej. Amazon, paseo canino, flexibilidad horaria, productos procesados, acceso a multiservicios, etc

S. Auto actualización, ¿facilita el desarrollo autónomo del conocimiento, con libertad de elección de tiempo, dedicación y tema?. Ej. curso online de autoformación, blog especializado.

S. Conexión, ¿Facilita la toma de contacto con otras personas o entidades que son de interés?. Ej. Hub de emprendimiento.

S. Terciarización: ¿se derivan servicios auxiliares hacia terceros?, está asociado con el outsourcing. Ej. ventas franquiciadas,

### ESTATUS (funcional F, emocional E, social S)

F. Calidad, siempre se valora: ¿entregamos un nivel de calidad superior a los competidores, por elementos tangibles o intangibles que dispone el producto o servicio y que los clientes están dispuestos a pagar?. Ej. Jamón de Jabugo 5J, restaurante 3 estrellas Michelin, etc.

F. Diseño atractivo estético: ¿destacamos el diseño exclusivo, que no está al alcance inmediato de la competencia, cómo elemento diferenciador del producto o servicio?, Ej. Moda de ropa, Apple, etc.

F. Elección amplia, ¿se aporta una amplia variedad de elementos a elegir, más allá de la oferta habitual de la competencia?. Ej. Google, Walmart, macro tiendas chinas, etc.

F. Novedad: ¿creamos nuevos productos /servicios para satisfacer necesidades que los clientes no tenían identificadas explícitamente o para aumentar su rentabilidad?. Ej. patinete eléctrico, smartphone.

E. Marca / Status potente, símbolo, otorga sensación de prestigio y/o afiliación apreciada: ¿disponemos de productos o servicios asociados a la pertenencia a un cierto grupo social, moda o tendencia de difícil imitación?. Ej. perfume Chanel nº 5, Harley Davidson, Coca cola, etc

S. Reconocimientos que recompensan, para aumentar el prestigio y la imagen: ¿asociamos el producto / servicio a reconocimientos externos?. Ej. Sello de calidad AENOR, sello de tienda de confianza de Google, etc.

S. RSC / RSP: ¿compartimos elementos adicionales de responsabilidad social corporativa o personal?. Ej. contribución medioambiental del producto o servicio, desvincular la cadena de suministro de McDonalds con la deforestación, uso de materiales reciclados en tarjetas y amenities de Marriott,

### CONFIANZA (funcional F, emocional E, social S)

F. Experiencia ¿transmitimos una trayectoria de eficacia y rentabilidad que genere confianza en el éxito futuro?. Ej. Congreso de expertos, bufete de prestigio.

F. Fórmulas exclusivas, privadas, con dificultad de réplica externa: ¿damos acceso a experiencias únicas que no se pueden tener con otra entidad?. Ej. Fórmula de KFC, patente de Pfizer, coca cola, etc.

F. Metodología única, explícita, que combina experiencia y autoridad: ¿mostramos aspectos propios del método de trabajo que generan confianza en el cliente?. Ej. Ficha técnica de encuesta, criterios de inversión Warren Buffett, etc.

F. Reducción de riesgos y garantías: ¿minimizamos el riesgo que el cliente incurre al comprar el producto o servicio o, en el caso de que ocurra, damos una seguridad que se puede salir de la situación?. Ej. extensión de garantía Sony. Garantía por horas de UBER, etc.

E. Esperanza, ¿genera expectativas de que algo bueno pueda suceder en un futuro no muy lejano?. Ej. Religión.

E. Nostalgia, conservación de tradiciones, ¿recupera elementos del pasado, altamente valorados, que por algún motivo se han perdido o están en trance de desaparecer?. Ej. Antigüedades.

E. Personalización, genera confianza al comunicarse de forma directa e inclusiva a un consumidor interactivo que da importancia a sus experiencias. ¿permitimos la adaptación de la oferta, a medida, a las necesidades y gustos de cada cliente o grupo de clientes para que se sientan especiales? Ej, reportaje fotográfico, nombres en latas de Coca-Cola, tarjetas con foto en Barclays.

E. Reducción de ansiedad, ¿contribuye a una reducción del estrés, la tensión, el miedo o los nervios propios de una situación agobiante?. Ej. Medicación de efecto rápido.

S. Acceso a personas destacadas, que despiertan un interés especial: ¿facilitamos el contacto con alguna de ellas?. Ej. Participación en evento social con inversores

S. Pertenencia, afiliación, ¿facilita formar parte de un grupo que tiene una identidad valorada y que incorpora la percepción de pertenencia?. Ej. Asociación de Rotarios, Asociación de jóvenes empresarios.

S. Sentido de acción, motivación, ¿dota de justificación o sentido a determinadas acciones que no se mostraban demasiado convincentes?. Ej. Estudio de mercado.

### CRITERIOS DE REDACCIÓN

Una vez redactado el borrador de la PV se puede someter a un test de cumplimiento de criterios de redacción, considerados fundamentales para su transmisión al segmento de clientes elegido. La PV debe ser:

**SIMPLE**, que no necesite explicaciones complementarias: enviar un solo mensaje en cada propuesta de valor. Texto breve con lenguaje sencillo, evitando el contenido muy técnico. La complejidad genera rechazo inicial.

**CLARA**: cualquier cliente potencial debe ser capaz de entenderla. Debe estar en el idioma del cliente. No debe generar dudas y preguntas sin respuesta.

**FINALISTA, DETALLADA Y CONCISA**: el beneficio descrito debe ser concreto, imaginable y relevante para el segmento seleccionado de clientes. Se debe leer y comprender en aproximadamente 5 segundos. Se puede demostrar mediante mediciones.

**CONTUNDENTE, IMPACTANTE y directa** para atraer a nuevos clientes. Se pueden utilizar datos y cifras para aumentar su fuerza y credibilidad.

**VISUALMENTE POTENTE**: con apoyo de elementos visuales que representen y refuercen el mensaje.

**REALISTA Y CREÍBLE**: transmitiendo cosas factibles de cumplir. Se pueden usar estudios, testimonios u opiniones, rankings de terceros, casos de éxito, estadísticas, etc. Evitar palabras altisonantes, exageraciones, engaños, superlativos o jerga comercial.

**ÚNICA**: diferencia del resto de la competencia. Si es singular y específica para el segmento elegido de clientes, generará mayor interés y más dificultad en la competencia para ser imitada. No incluir elementos habituales en muchas organizaciones o que estén asociados con empresas conocidas.

**CONSISTENTE**: debe ser coherente con la marca y los valores, ya que se puede utilizar en diferentes situaciones, canales y tareas, siendo peligroso transmitir contradicciones en el mercado.

**SIGNIFICATIVA, RELEVANTE Y EMOCIONANTE**: focalizarse a aquellos adjetivos que describen actividades relacionadas con el éxito (tangible e intangible) en la resolución de necesidades o problemas de los clientes que no puedan ser imitados ni copiados con facilidad, no usar palabras manidas como precio, ganar, diferente, servicio, calidad, confianza, mejor, excelencia, profesionalidad, etc, que no sea un conjunto de frases vacías.

**DE LARGO ALCANCE**, ser lo suficientemente flexible como para que permita contemplar un margen de adaptación y desarrollo a las nuevas necesidades del mercado en el que opera.

Si quiere conocer otros conceptos de gestión, puede acceder a la plataforma abierta y gratuita <http://sugestion.quned.es/> que es un proyecto de Responsabilidad Social Intelectual de la Cátedra de Calidad de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) compartido con los profesionales que han redactado las fichas.



## Ejemplos prácticos

Se pueden ver algunos ejemplos accesibles, a través de internet, en el momento de redacción de esta ficha (las fuentes de origen pueden permitir, modificar o suprimir su acceso).

-Ejemplo de análisis de propuestas de valor de Netflix, Amazon, Facebook y Uber. (ref. Cámara de Comercio de Madrid, 2019)



“los negocios que analizamos a continuación han sabido posicionarse del lado de sus clientes para detectar aquellas necesidades a resolver”.

<https://www.mba-madrid.com/empresas/propuestas-de-valor-modelo-negocio/>-Ejemplo de ficha de análisis del modelo de negocio de Instagram, con propuesta de valor

(ref. CEEI Elche, 2015)

<http://ceeielche.emprenemjunts.es/?op=70&id=19766> -32 ejemplos de propuesta de valor (ref. Escuela del vendedor)

*“los vendedores inteligentes utilizan una propuesta de valor convincente para mostrar a los prospectos por qué su empresa es mejor que la competencia”.*

<https://escueladelvendedor.info/propuesta-de-valor/> -Diez ejemplos exitosos de propuesta de valor (ref. OBS Business School)

*“los ejemplos de propuestas de valor abundan en el mercado actual. La clave está en saber diferenciarse del resto de marcas y cubrir una necesidad que otros no han sabido satisfacer o en la que no han reparado.... siguiente lista:”*

<https://www.obsbusiness.school/blog/propuesta-de-valor-ejemplos-exitosos-actuales> -21 ejemplos de propuesta de valor (ref. Posición Uno, 2019)

*“La propuesta de valor se detecta mediante la combinación entre el valor más atractivo y más exclusivo del producto o servicio ofrecido ..... mostramos ejemplos”*

<https://www.posicionuno.com/21-ejemplos-de-propuesta-de-valor/>



## Aplicaciones y soportes frecuentes

| REDER | Algunas Aplicaciones                                                            | Algunos Soportes Observables                                                       |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| R     | Medir propuestas de valor                                                       | Cuadro de indicadores de valor                                                     |
| E     | Conocer a los clientes                                                          | Mapa de empatía, mapa CANVAS de cliente plantilla Customer Value Proposition       |
|       | Entender el problema del cliente                                                | Matriz de prioridades, diagrama de causas raíz                                     |
|       | Entender el valor de la competencia                                             | Curva de valor                                                                     |
|       | Describir características de la propuesta de valor para un segmento de clientes | Matriz de criterios de eficacia, mapa de valor, lista de beneficios, lienzo Canvas |
| D     | Redacción de propuesta de valor                                                 | Criterios de redacción, web, canales de publicidad                                 |

|       |                               |                                                                                  |
|-------|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| REDER | Algunas Aplicaciones          | Algunos Soportes Observables                                                     |
| E     | Comprobación de efectos       | Check de propuesta de valor, herramientas de análisis web                        |
| R     | Actualizar propuesta de valor | buenas prácticas de PV, registro de trazabilidad de PV, Tabla de ubicación de PV |

## Cuestiones clave para autoevaluar Puedes valorar la idoneidad de la determinación de la propuesta de valor (máximo = 100)

|                                                                                                                                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| ¿He identificado los principales segmentos de clientes a los que voy a dirigirme?                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| ¿Dispongo de un perfil de empatía, o información similar, de los segmentos que considero relevantes?                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| ¿He identificado la principal problemática que el cliente tiene sin resolver satisfactoriamente?                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| ¿He analizado las principales tareas, frustraciones y expectativas de logro que el cliente tiene respecto a la problemática?   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| ¿He analizado las prioridades del cliente teniendo en cuenta su experiencia global?                                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| ¿Se han definido todos los potenciales beneficios diferenciales que ofrece el producto o servicio a cada segmento de clientes? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| ¿Conozco las fortalezas y debilidades de las soluciones que ofrece la competencia para el problema o necesidad detectada?      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| ¿He identificado y diseñado las principales características que debe tener el P/S para generar los beneficios seleccionados?   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| ¿He redactado la propuesta de valor cumpliendo los requisitos de buena praxis?                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| ¿He difundido la propuesta de valor a través de todos los canales disponibles y comprobado su efecto?                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

## Información adicional del autor

|                                                                                                                                                                         |                                                                           |                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
|   | Autor: Ángel Minondo Urzainqui                                            | Cargo: Subdirector técnico Cátedra de Calidad de la UNED "Ciudad de Tudela" |
|                                                                                                                                                                         | Empresa/organización: <a href="https://www.unedtudela.es">UNED Tudela</a> |                                                                             |
|                                                                                                                                                                         | Actividad: Formación Universitaria                                        | Contacto: <a href="https://www.unedtudela.es">www.unedtudela.es</a>         |