

En el módulo anterior vimos las generalidades del método CANVAS para generar modelos de negocios, así como también cada uno de los nueve elementos que conforman el lienzo en detalle, para dar pautas concretas y poder trabajar cada uno de ellos.

Recordemos que los nueve módulos del modelo hacen referencia a las cinco áreas principales de un negocio:

- **Clientes:** ¿A quién le vendo?
- **Propuesta de valor:** ¿Qué vendo?
- **Distribución y comunicación:** ¿Cómo llego a los clientes?
- **Infraestructura y recursos:** ¿Cómo lo produzco?
- **Viabilidad económica (ingresos y costos):** ¿Cómo gano dinero?

En este módulo nos centraremos en un elemento fundamental del modelo: la propuesta de valor e intentaremos responder una pregunta crucial y fundamental:

¿Cómo se hace para convertir una buena idea en una gran empresa?

Según Osterwalder y Pigneur (2014) esto se logra con diseñar, probar y ejecutar una estrategia de valor, prototipar, aprender, cambiar y buscar la vía más rápida y efectiva de lograr clientes reales. Este proceso ha revolucionado la forma de diseñar, producir, acercarse al mercado, y de aprender haciendo.

Esta metodología contempla un proceso de cuatro etapas:

1. El lienzo.
2. Diseñar.
3. Probar.
4. Ejecutar.

Veremos en detalle cada una de ellas.

1. El lienzo

En esta etapa se trabaja en la **creación de valor**, o sea, en la definición de los beneficios. Es una descripción precisa de lo que se aporta para resolver el problema.

Para ello se trabaja detalladamente en dos elementos fundamentales:

1. El perfil del cliente, compuesto por los trabajos de los clientes, las alegrías y sus frustraciones.
2. El mapa de valor, compuesto por el producto o servicio, los aliviadores de frustraciones y los creadores de alegrías.

2. Diseñar

Es la actividad que permite convertir rápidamente ideas en prototipos.

3. Probar

Probar o experimentar ayuda a reducir el riesgo en la ejecución de las ideas. Validar la propuesta de valor con los clientes es prioritario y fundamental para convertirlas en algo tangible y crear un negocio sólido.

4. Ajustar

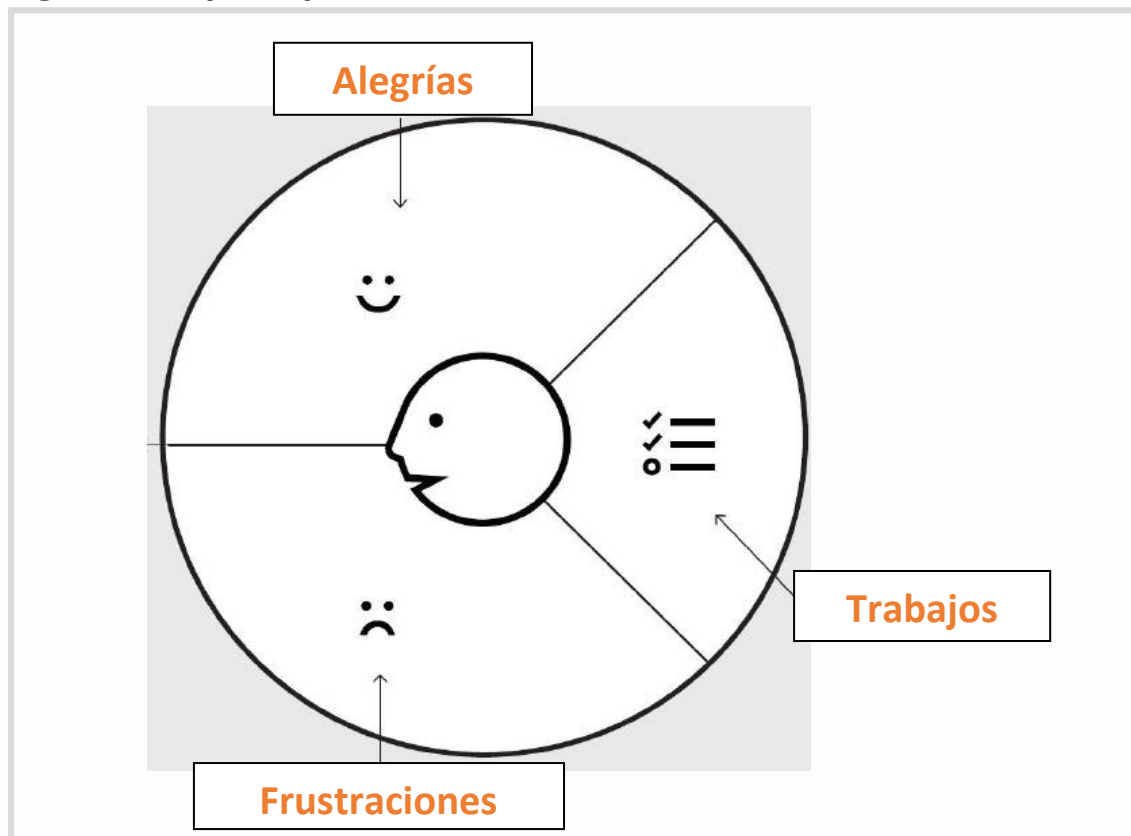
Mediante la medición y el control se puede alinear a todas las partes de la empresa mientras se ajusta continuamente por medio de indicadores de rendimiento.

El lienzo de la propuesta de valor tiene dos lados. Con el perfil del cliente aclaras la comprensión que tienes sobre él. Con el mapa de valor describes cómo pretendes crear valor para ese cliente. Consigues el encaje entre los dos cuando ambos coinciden (Osterwalder y Pigneur, 2014, p. 33).

3.1 Perfil del cliente

“El perfil del (segmento del) cliente describe de manera más estructurada y detallada un segmento de clientes específico de tu modelo de negocio. Lo divide en trabajos, frustraciones y alegrías” (Osterwalder y Pigneur, 2014, p. 39).

Figura 1. Mapa de perfil del cliente



Fuente: elaboración propia en base a Osterwalder y Pigneur, 2014.

3.1.1 Trabajos del cliente

Según Osterwalder y Pigneur (2014) aquí se describen las actividades que sus clientes intentan realizar en su vida laboral o personal, llámense tareas a terminar, problemas a resolver o necesidades por satisfacer; cualquiera sea la situación, en este modelo se definen bajo el nombre de **trabajos del cliente**.

Aquí la tarea fundamental es distinguir entre los tres tipos de trabajos que el cliente necesita resolver, así como también los trabajos de apoyo.

Tabla 1. Tipos de trabajos

Trabajos funcionales	Los clientes intentan realizar o terminar una tarea específica, o solucionar un problema. Por ejemplo: arreglar el jardín o escribir una nota.
Trabajos sociales	A los clientes les interesa quedar bien, ganar poder o estatus. Por ejemplo: ser moderno, ser competente o reconocido profesionalmente.
Trabajos personales / emocionales	Los clientes buscan alcanzar un estado emocional específico. Por ejemplo: sentirse bien o seguros en su puesto de trabajo.

Fuente: elaboración propia en base a Osterwalder y Pigneur, 2014.

A su vez, los clientes también realizan trabajos de apoyo vinculados con la adquisición y el consumo de valor, ya sea como consumidores o como profesionales.

Según Osterwalder y Pigneur (2014), estos trabajos surgen de tres roles diferentes:

Tabla 2. Tipos de papeles que desempeñan los clientes

Comprador de valor (trabajos relacionados con la compra de valor)	Comparar ofertas, hacer cola para pagar, elegir productos, completar una compra.
Creador de valor (trabajos relacionados con la cocreación de valor)	Participar en el diseño de un producto o servicio.
Transferidor de valor (trabajos relacionados con el fin del ciclo de vida de una propuesta de valor)	Cancelar una suscripción, deshacerse de un producto, transferirlo o revenderlo.

Fuente: elaboración propia en base a Osterwalder y Pigneur, 2014.

¡Importancia del trabajo!

No todos los trabajos tienen la misma importancia para el cliente. Algunos pueden ser muy importantes y otros insignificantes según las consecuencias en caso de no resolverlos, o porque ocurren con frecuencia o por el resultado que pueden arrojar.

3.1.2 Frustraciones del cliente

Según Osterwalder y Pigneur (2014) las frustraciones describen lo que molesta a los clientes antes, durante y después de intentar resolver un trabajo o, simplemente, lo que les impide resolverlo. También describen los riesgos, es decir, los potenciales resultados negativos relacionados con la mala resolución de un trabajo o directamente su no resolución.

En este punto, será un desafío muy importante tratar de identificar entre los tres tipos de frustraciones del cliente y lo severas que pueden ser:

Tabla 3. Tipos de frustraciones del cliente

Características, problemas y resultados no deseados	Las frustraciones son funcionales (puede ocurrir que una solución no funcione, no funcione bien o tenga efectos secundarios negativos). “Este diseño es feo”. “Esta actividad es aburrida”.
Obstáculos	Elementos que impiden que los clientes comiencen un trabajo o los hacen ir más lentos. “Me falta tiempo para hacer esto bien”.
Riesgos (resultados potenciales no deseados)	Todo lo que podría salir mal y tener importantes consecuencias negativas. “Quizás pierda credibilidad si utilizo esta herramienta”.

Fuente: elaboración propia en base a Osterwalder y Pigneur, 2014.

¡Intensidad de las frustraciones!

Del mismo modo que los trabajos pueden ser importantes o insignificantes para los clientes, las frustraciones pueden ser extremas o moderadas.

3.1.3 Alegrías del cliente

Según Osterwalder y Pigneur, las alegrías describen los resultados y beneficios que quieren los clientes. Desde el punto de vista de los resultados y beneficios, se pueden identificar cuatro tipos de alegrías:

1) Necesarias

Son alegrías sin las cuales una solución no funcionaría, vale decir, las expectativas más básicas, por ejemplo, que se pueda llevar de un lado a otro a un bebé en un cochecito.

2) Esperadas

Son alegrías relativamente básicas que se esperan de una solución pero que podría funcionar si ellas, por ejemplo, cuestiones de estética o diseño.

3) Deseadas

Son las alegrías que van más allá de lo que esperamos de una solución, pero nos encantaría tener. Son las que comentan los clientes cuando les consultan, por ejemplo, deseo que el cochecito sea liviano así puedo manejarlo sobre todo cuando salgo sola con el bebé.

4) Inesperadas

Son las alegrías que van más allá de las expectativas y deseos de los clientes, con lo cual ni las mencionarían en caso de consultarles.

¡Relevancia de la alegría!

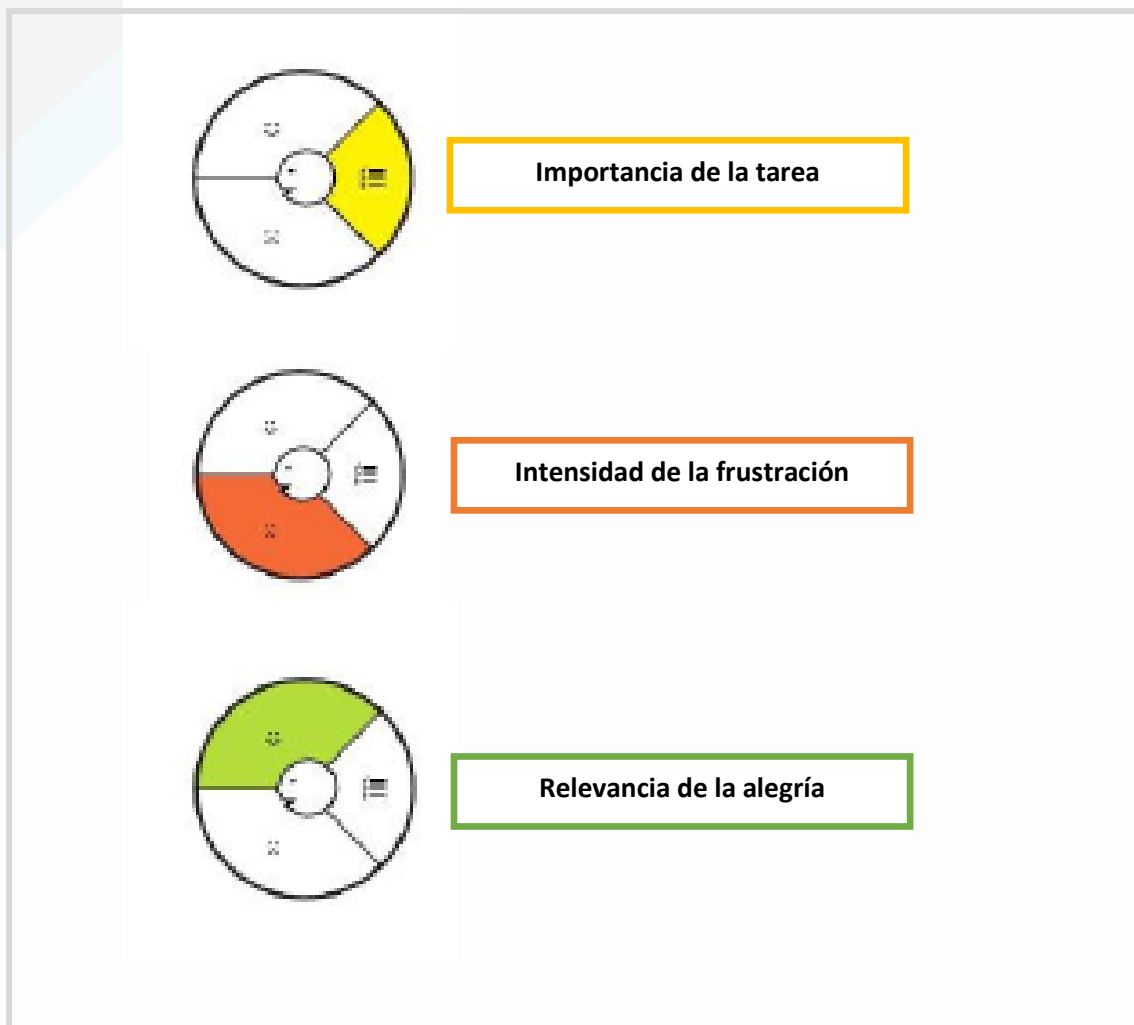
Así como para los clientes las frustraciones pueden ser extremas o moderadas, una alegría puede resultar esencial o agradable. (Osterwalder y Pigneur, 2014, p. 46).

3.1.4 Proceso de clasificación

Luego de identificar los trabajos, las frustraciones y las alegrías de los clientes, el paso siguiente y muy importante es clasificar esos elementos:

- Los trabajos en importantes o insignificantes, según la relevancia que tienen para los clientes.
- Las frustraciones, desde extremas a moderadas, según los ojos del cliente.
- Las alegrías según lo esenciales o agradables que sean para el cliente.

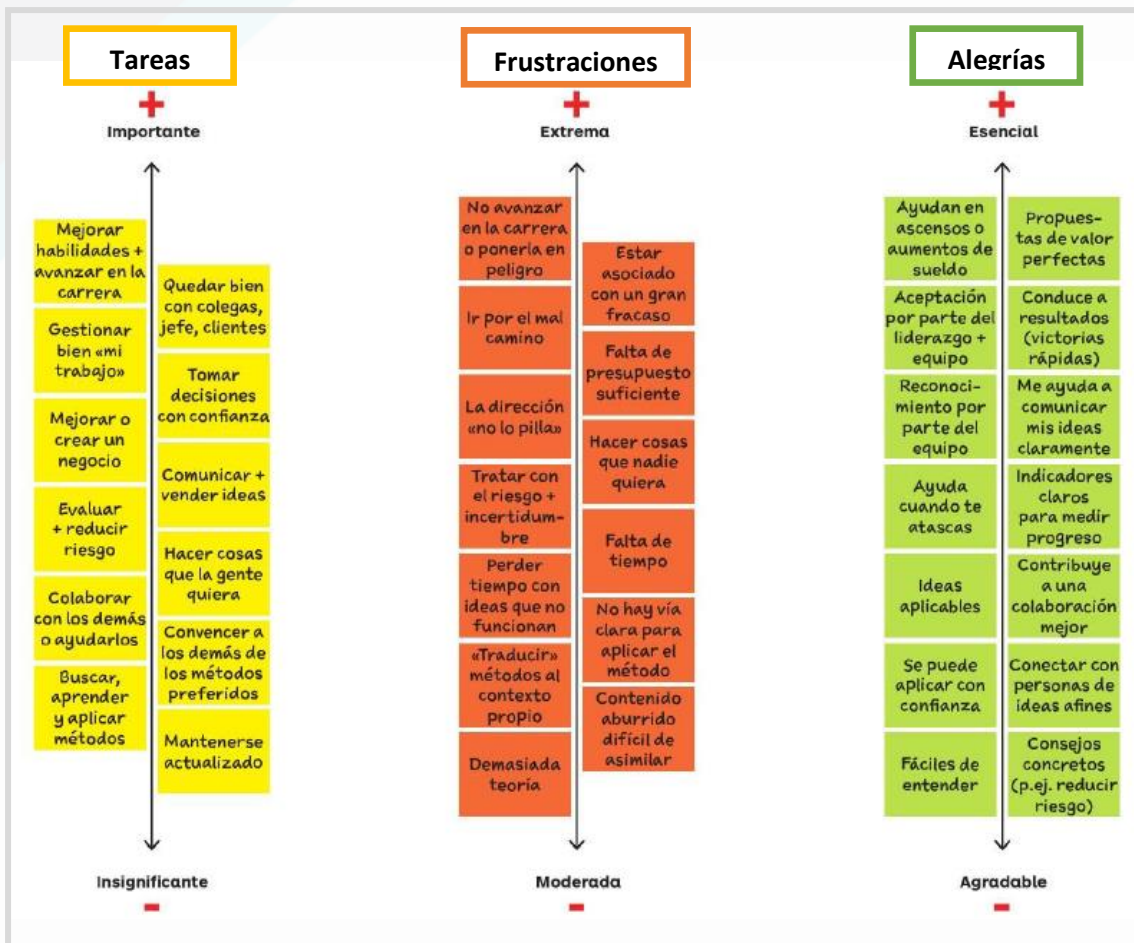
Figura 2. Clasificación de los elementos



Fuente: elaboración propia en base a Osterwalder y Pigneur, 2014.

Esta tarea permitirá diseñar propuestas de valor con temas que realmente importen a los clientes, vale decir que, cuanto más contacto se tenga los clientes más posibilidades de identificar esta información habrá, y cuanto más ejercite esta tarea en el tiempo, será cada vez más sencillo.

Figura 3. Ejemplos de tareas, frustraciones y alegrías



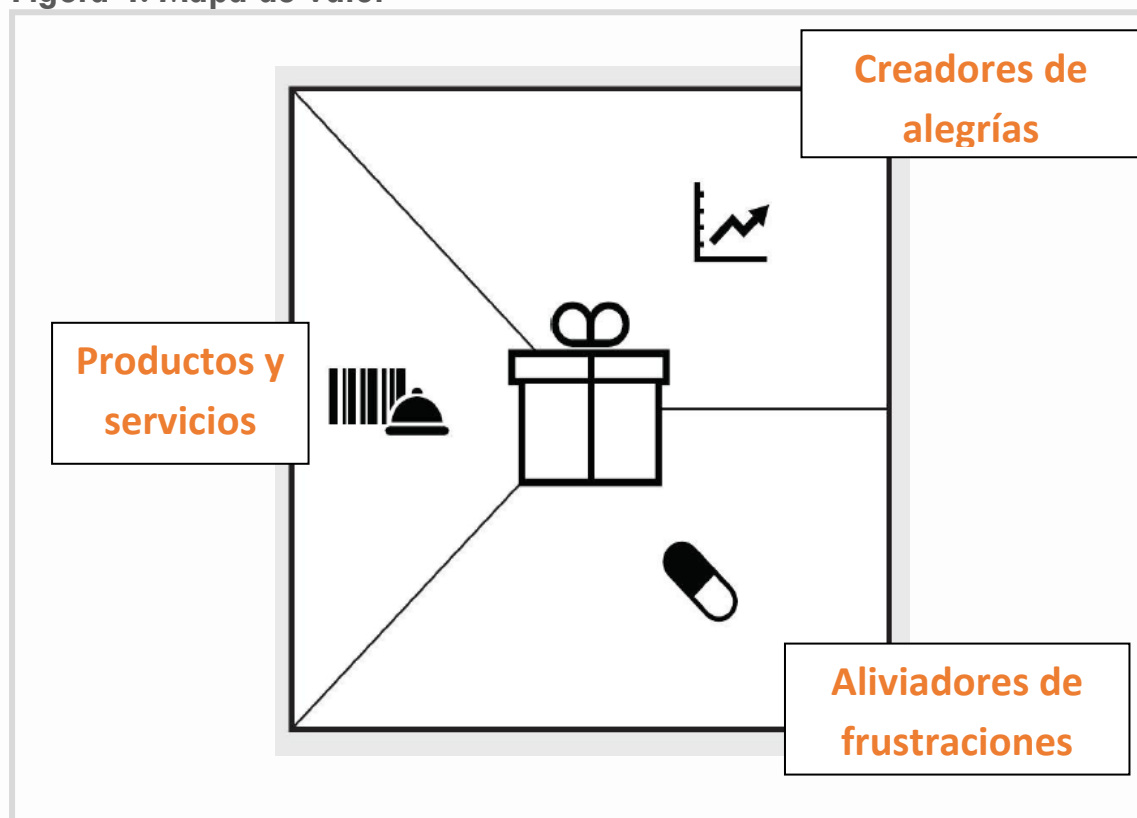
Fuente: elaboración propia en base a Osterwalder y Pigneur, 2014.

¿Estás listo para definir tu perfil/les de cliente/es?

3.2 Mapa de valor

El mapa (de la propuesta) de valor describe de manera más estructurada y detallada las características de una propuesta de valor específica de tu modelo de negocio. La divide en productos y servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías (Osterwalder y Pigneur, 2014, p. 38).

Figura 4. Mapa de valor



Fuente: elaboración propia en base a Osterwalder y Pigneur, 2014.

3.2.1 Productos y servicios

En este punto se debe listar todo lo que se ofrece como productos y/o servicios y todos aquellos ítems sobre los cuales se construye la propuesta de valor.

“Es fundamental reconocer que los productos y servicios no crean valor por sí solos, sólo en relación con un segmento de clientes específicos y sus trabajos, frustraciones y alegrías” (Osterwalder y Pigneur, 2014, p. 59).

En general, según los autores, los productos y servicios pueden ser:

- Físicos o tangibles: bienes manufacturados.
- Intangibles: como servicios posventa.
- Digitales: servicios *online*.
- Financieros: como fondos de inversión o seguros.

¡Importante!

Está claro que para los clientes no todos los productos y servicios tienen la misma relevancia. Para la propuesta de valor, algunos son esenciales y otros solo agradables.

3.2.2 Aliviadores de frustraciones

Los aliviadores de frustraciones describen de manera exacta cómo tus productos y servicios alivian las frustraciones específicas de tus clientes. Resumen de manera explícita cómo pretendes eliminar o reducir algunas de las cosas que les molestan antes, durante o después de resolver un trabajo, o las que les impiden resolverlo (Osterwalder y Pigneur, 2014, p. 61).

Lo central de este punto es enfocarse en las frustraciones más importantes para el cliente, no en todas, y aliviarlas de un modo excepcional.

Para ello, hay algunas preguntas que puede hacerse:

- ¿Podrían mis productos y servicios generar ahorros de tiempo, dinero o esfuerzo?
- ¿Podrían mis productos y servicios hacer que los clientes se sientan mejor?
- ¿Podrían mis productos y servicios solucionar inconvenientes con la incorporación de novedades y calidad?
- ¿Podrían mis productos y servicios eliminar riesgos que asustan al cliente?
- ¿Podrían mis productos y servicios disminuir o eliminar las preocupaciones del cliente?

¡Importante!

Los aliviadores de frustraciones pueden ser más o menos valiosos para el cliente. Los esenciales resuelven cuestiones muy importantes y crean mucho valor, los agradables están relacionados a frustraciones moderadas del cliente.

3.2.3 Creadores de alegrías

“Los creadores de alegrías describen cómo tus productos y servicios crean alegrías para el cliente. Resumen de manera explícita cómo pretendes producir resultados y beneficios que tu cliente espera, desea o con los que se sorprendería” (Osterwalder y Pigneur, 2014, p. 63).

Estos resultados o beneficios pueden estar en relación a utilidades funcionales, alegrías sociales, emociones positivas y ahorro de costos.

Al igual que en los aliviadores de frustraciones, no se necesita identificar creadores de alegrías para todas las alegrías identificadas. Hay que centrarse en aquellas que son relevantes para el cliente y en los puntos clave que marcarán una verdadera diferencia.

Para ello, hay algunas preguntas que puede hacerse:

- ¿Podrían mis productos y servicios generar un ahorro interesante de tiempo, dinero o esfuerzo para los clientes?
- ¿Podrían mis productos y servicios producir resultados que los clientes esperan o que exceden sus expectativas?
- ¿Podrían mis productos y servicios ofrecer un mejor rendimiento que las actuales propuestas de valor?
- ¿Podrían mis productos y servicios hacerles la vida o el trabajo más fácil a los clientes?
- ¿Podrían mis productos y servicios cumplir un deseo con el que sueñan los clientes?

¡Importante!

Los creadores de alegrías pueden producir resultados más o menos relevantes para el cliente. Los esenciales brindan beneficios muy importantes y crean mucho valor, mientras que los agradables están relacionados a beneficios moderados para del cliente.

3.2.4 Encaje

Según Osterwalder y Pigneur (2014) se llega al encaje cuando los clientes se ilusionan con la propuesta de valor. Esto ocurre cuando:

- “Se abordan trabajos importantes,
- Se alivian frustraciones extremas, y
- Se crean alegrías esenciales para ellos” (Osterwalder y Pigneur, 2014, p. 72).

Para corroborar el encaje se debe tomar tanto el mapa de la propuesta de valor como el perfil del segmento de clientes realizados y analizar los aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías. Esto permitirá verificar si existe relación con alguna tarea, frustración o alegría del cliente.

En ese proceso pueden surgir aliviadores de frustraciones o creadores de alegrías que no estén en relación con tareas, frustraciones o alegrías del cliente, con lo cual lo más probable es que no estén creando valor para el mismo y por ello no sea importante considerarlos.

Según los autores, el encaje tiene lugar en tres etapas:

- **Primera etapa:** se identifican tareas, frustraciones y alegrías relevantes para el cliente.
- **Segunda etapa:** los clientes reaccionan de manera positiva a la propuesta de valor y esta encuentra aceptación en el mercado.
- **Tercera etapa:** se encuentra un modelo de negocio escalable y rentable.

Lo ideal es trabajar en muchas propuestas de valor para así poder elegir las que produzcan el mejor encaje. El encaje de mostrar que a los clientes les interesa la propuesta de valor, caso contrario se deberá diseñar una nueva.

Para finalizar haremos un breve repaso de lo expuesto y veremos un ejemplo concreto recuperado de la página Leader Summaries (s.f.).

El lienzo de la propuesta de valor es un método de representación visual que se compone de tres partes: el perfil del cliente, donde se describen las características de un determinado grupo de personas, y el mapa de valor, donde se especifica cómo se pretende crear valor para ese

determinado segmento de clientes. Se consigue el encaje, el tercer elemento del modelo, cuando ambas partes coinciden.

El perfil del cliente agrupa de la manera más estructurada y detallada posible las tareas, frustraciones y alegrías de un segmento de clientes:

1. Tareas: aquello que los clientes intentan resolver en su vida personal o laboral.
2. Frustraciones: son los riesgos u obstáculos a los que se enfrentan los clientes cuando realizan esas tareas.
3. Alegrías: son los resultados que quieren conseguir los clientes o los beneficios concretos que buscan.

Por su parte, el mapa de valor describe las características de una propuesta de valor específica de un modelo de negocio. Está compuesto por productos y servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías:

1. Productos y servicios: es una lista alrededor de la cual se construye una propuesta de valor.
2. Aliviadores de frustraciones: describen cómo los productos y servicios aplacan las frustraciones del cliente.
3. Creadores de alegrías: es una descripción de cómo los productos y servicios crean alegrías al cliente.

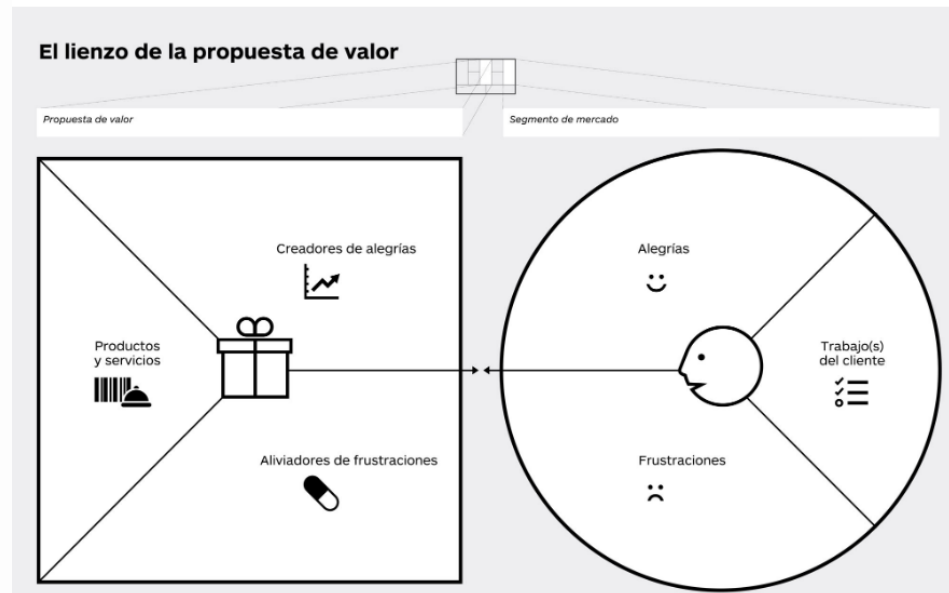
El encaje del modelo se consigue cuando el mapa de valor coincide con el perfil del cliente, cuando los productos y servicios generan aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías que coinciden con alguna de las tareas, frustraciones y alegrías importantes para el cliente.

Las propuestas de valor pueden involucrar a varias personas en la búsqueda, evaluación, compra y uso del producto o servicio. Por ejemplo, piensa en una familia que tiene intención de comprar una consola de juegos. En esa situación existen diferencias entre el comprador, la persona influyente, el que toma la decisión, los usuarios finales y los saboteadores. Por lo tanto, tiene sentido esbozar un lienzo de propuesta de valor para cada parte interesada.

Analiza también cómo se vende un producto o servicio. Si se hace a través de un intermediario se necesita, en realidad, complacer a dos clientes: al final y al propio intermediario. Sin una clara propuesta de valor al intermediario, puede que la

oferta no llegue al cliente final o, al menos, no con el mismo impacto.

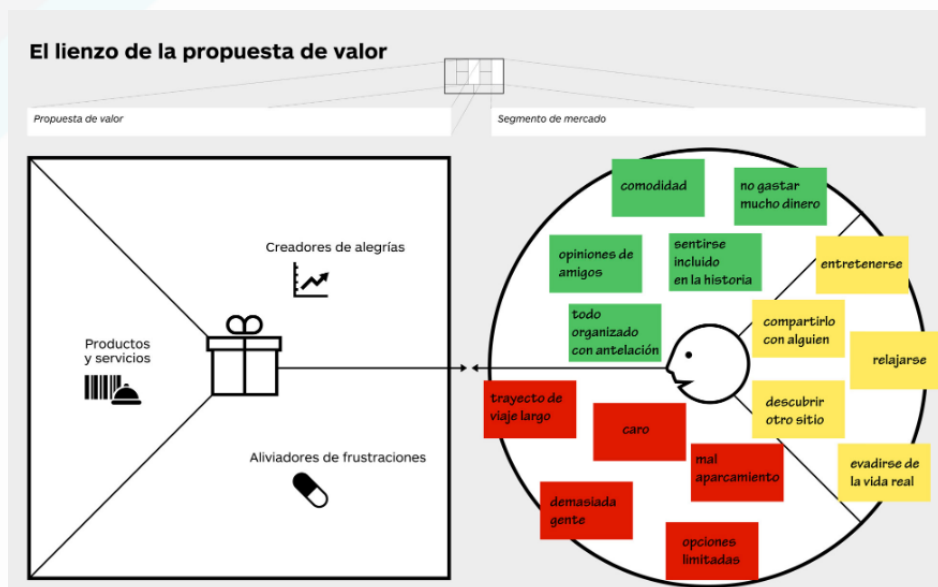
Este es el lienzo de la propuesta de valor en blanco:



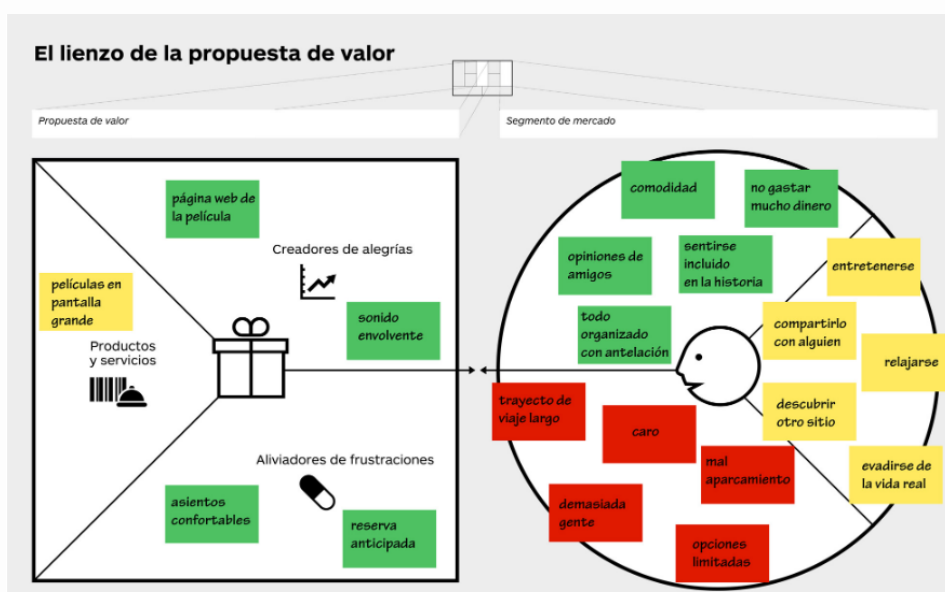
Veamos cómo funciona el modelo con un ejemplo sencillo: imagínate que el propietario de una cadena de salas de cine quiere diseñar propuestas de valor nuevas para sus clientes.

Podría empezar con las características de una propuesta de valor ideal y entusiasmarse con pantallas grandes de última generación, tecnología punta, sabrosos tentempiés, acontecimientos sociales, exposiciones, experiencias urbanas y demás. Sin embargo, todo esto solo tendría importancia si a los clientes les interesara. El propietario de los cines haría bien en poner los pies en la tierra y tratar de entender mejor lo que realmente quieren.

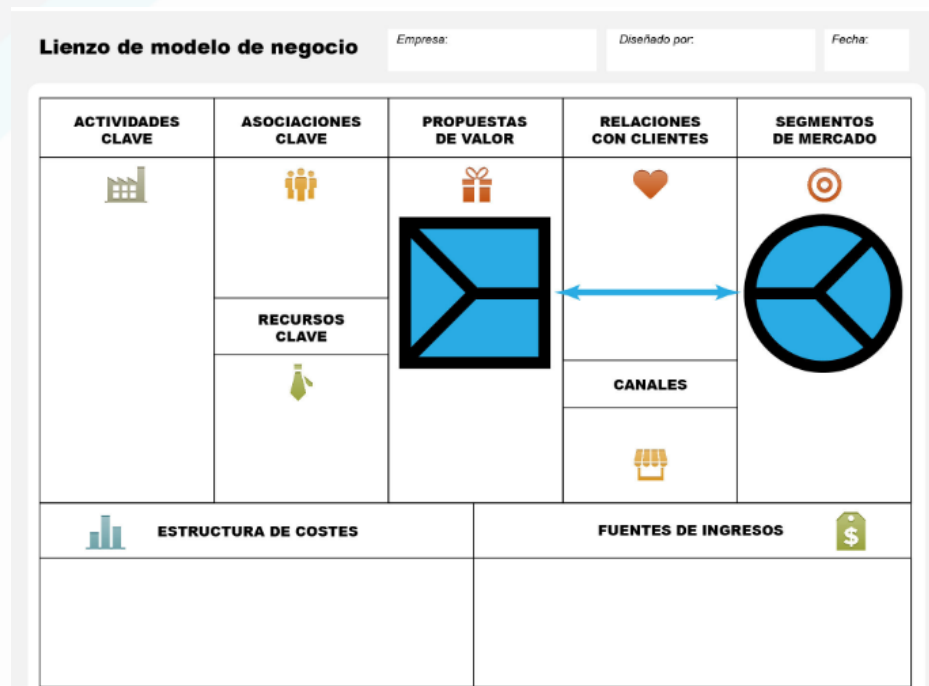
Tradicionalmente, habría preparado unos perfiles psicodemográficos de los segmentos de sus clientes, pero esta vez decide complementar ese tipo de segmentación con perfiles que destaquen las tareas, frustraciones y alegrías de los clientes. De esta forma elabora el siguiente perfil del cliente:



Paralelamente elabora su mapa de valor, lo que le permite el encaje del modelo:



El lienzo de la propuesta de valor es un complemento del lienzo de modelo negocio. El lienzo de modelo de negocio es una herramienta que sirve para descubrir cómo crea, ofrece y captura valor una empresa. El lienzo de la propuesta de valor es un subsistema del anterior y permite ampliar los detalles de cómo se crea valor para los clientes. Esta sería su representación gráfica:



(Leader Summaries, s.f.,
<https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/disenando-la-propuesta-de-valor>)

Algunas conclusiones:

El mapa de valor está compuesto por tres elementos:

1. Producto o servicio.
2. Aliviadores de las frustraciones.
3. Creadores de alegrías.

El perfil del cliente está compuesto por:

1. Los trabajos.
2. Las alegrías.
3. Las frustraciones.

El encaje se consigue cuando el mapa de valor coincide con un perfil de cliente.

Las propuestas de valor excepcionales se centran en pocos trabajos, pocas frustraciones y pocas alegrías que son importantes para los clientes, y que los resuelven extremadamente bien.

No se pueden cubrir todas las frustraciones y alegrías de los clientes, será necesario enfocarse en aquellas que marcarán la diferencia.

El principal objetivo de los aliviadores de frustraciones y los creadores de alegrías es hacer explícita la creación de valor de sus productos y servicios para el cliente.

Es importante tener en cuenta que tenemos control sobre los aliviadores de frustraciones y los creadores de alegrías, pero no sobre las frustraciones y alegrías. Claramente no podemos elegir qué trabajos, frustraciones o alegrías tendrá el cliente, pero sí cómo se puede crear valor para ellos.

Errores comunes:

1. Listar todos los productos y servicios, y no solo aquellos que se dirigen a un segmento específico.
2. Listar productos y servicios como aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías.
3. Listar aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías que no están en relación con las frustraciones y alegrías del cliente.
4. No ser realistas a la hora de abordar frustraciones y alegrías.

Referencias

Leader Summaries (s.f.). *Resumen del libro “Diseñando la propuesta de valor”* por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. Recuperado de <https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/disenando-la-propuesta-de-valor>

Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2014). *Diseñando la propuesta de valor* (pp. 5 – 72). Barcelona: Deusto.