



Ministerio de
Desarrollo Productivo
Argentina

Capacitar

CANVAS de la propuesta de valor.

Elaborado por Ruben Cesar

“Como fundador/a de un negocio tienes que ser capaz
de escuchar lo que tienen que decir tus clientes y tus
potenciales clientes”

Alexander Osterwalder



Introducción

La propuesta de valor es el componente central del modelo de negocios. Es aquello que vincula las dos mitades: la enfocada en el segmento de mercado y la enfocada en el emprendimiento.

El concepto de propuesta de valor interpela la idea de producto o servicio como eje de cualquier negocio. No se trata de tener un buen producto o servicio, sino de tener una propuesta que sea atractiva y apreciable por el segmento de clientes.

Por lo tanto, no puede construirse una propuesta de valor sin conocer al segmento al que se pretende conquistar, sin escucharlos, comprenderlos y hablar en su mismo idioma.

En esta capacitación les vamos a compartir dos herramientas que ayudan en el proceso de construcción de la propuesta de valor. Por un lado, trabajaremos con el **mapa de empatía**, una herramienta que permite ordenar muy bien el trabajo de conocer al cliente y, por otro lado, trabajaremos con el **CANVAS de la propuesta de valor**, la herramienta creada por el mismo autor del CANVAS del modelo de negocios para la construcción de este bloque del modelo de negocios.

Podrán anticipar que esta propuesta de capacitación les dejará herramientas para acercarse al cliente potencial y conocerlo profundamente, algo fundamental para construir una propuesta de valor efectiva.

Construyendo la propuesta de valor

En la capacitación sobre el CANVAS del modelo de negocios, disponible en esta misma plataforma, se lo presentábamos como una herramienta que, como tal, nos sirve para trabajar el modelo de negocios. Allí les decimos que uno de los puntos salientes es la construcción de una propuesta de valor.



Como dijimos allí no hay productos con potencial exitoso hay propuestas de valor que, en tanto soluciones a problemas, en tanto aliviadores de dolores, las personas están dispuestas a pagar para conseguir las.

Ahora, lo más común es pensar en términos de productos o servicios. De hecho, es muy difícil (sino imposible) pensar en emprender sin partir de una idea de producto o servicio. Es el camino tradicional, la forma más común. De hecho, la claridad sobre el producto o el servicio es un gran motivador para desarrollar un emprendimiento.

No está mal partir desde el producto. Lo que no puede suceder es que creamos, en algún momento, que la idea que se nos ocurrió como producto o servicio es exactamente lo que el potencial cliente quiere.

Claro, es muy sencillo decirlo, pero... ¿cómo puedo pensar y diseñar una propuesta de valor si siempre pienso en términos de producto? Lo bueno de esto, que es una tarea compleja, es que hay herramientas que ayudan mucho en este proceso. Eso sí, es necesario trabajar, y mucho, para construir una propuesta de valor.

Como les dijimos, vamos a compartir acá dos herramientas que ya tienen mucha difusión y son muy efectivas (combinadas con el compromiso y trabajo del/a emprendedor/a) para elaborar una propuesta de valor desde el producto. Estas herramientas son: **el mapa de empatía** y el **CANVAS de la propuesta de valor**.

Mapa de empatía

Empecemos por el principio. Solo se puede crear una propuesta de valor si conozco muy bien al segmento de clientes, en este sentido, el mapa de empatía es una herramienta que ayuda a conocer empáticamente al potencial cliente.

Concretamente lo que esta herramienta pide es indagar (preguntar, investigar y luego conocer) seis percepciones de nuestros futuros clientes:

- 1) qué piensa y siente,
- 2) qué oye,
- 3) qué ve,
- 4) qué dice y hace,
- 5) qué esfuerzos realiza y,
- 6) qué resultados espera y,



con todo esto resuelto, tendremos el mapa de empatía de nuestro potencial cliente (ver imagen 1).

Imagen 1. Mapa de empatía



Dave Gray

Vamos paso por paso:

Antes de empezar a indagar, es importante que comprendamos que se trata de entender empáticamente al futuro cliente, algo así como ponerse en sus zapatos. Esto implica una comprensión general de sus percepciones, no solo de aquello vinculado al producto o servicio que queremos venderle. Por otro lado, no está de más enfatizar que no se trata de inferir o asumir al cliente sino de buscarlo y preguntarle.

1. **Piensa y siente:** se trata de relevar qué ocupa la cabeza de nuestro potencial segmento en términos de pensamientos y sentimientos. ¿Cuáles son sus principales preocupaciones?, ¿qué es lo que realmente le importa?, ¿qué siente?, ¿qué impulsa o mueve sus sentimientos?
2. **Oye:** aquí, se trata de entender qué información, opiniones, mandatos, etc., recibe de su entorno este potencial cliente. Se trata de conocer la percepción de estas personas respecto de lo que dice su entorno: ¿qué



dicen sus amigos?, ¿qué dice su familia?, ¿quiénes influyen en esta persona?, ¿cuál es el mensaje de esta gente influyente?

3. **Ve:** en este caso, se trata de conocer dónde enfoca su percepción el segmento. ¿Qué cosas le llaman la atención?, ¿qué perspectivas tiene respecto de su vida personal y/o profesional?, ¿qué ve del mercado?
4. **Dice y hace:** se trata de identificar cómo se comporta este segmento. ¿cuáles son sus opiniones?, ¿cómo actúa?, ¿cuán coherente es entre lo que dice y lo que hace?
5. **Esfuerzos:** tendremos aquí que conocer cuáles son los sacrificios que, desde su perspectiva, el segmento tiene que enfrentar. ¿A qué le tiene miedo?, ¿qué lo frustra?, ¿cuáles son los principales obstáculos que tiene que enfrentar?
6. **Resultados esperados:** finalmente, tendremos que conocer cuáles son las expectativas de estos potenciales clientes. ¿Qué beneficios esperan?, ¿cuáles son sus objetivos/metas?, ¿cómo piensan lograrlos?

Ahora queda un poco más claro a qué nos referimos cuando hablamos de “**conocer al cliente**”. Se trata, justamente, de tener una cantidad de información que permita entender lo más empáticamente posible cómo decide y qué influye en sus decisiones.

Al mismo tiempo, es muy interesante indagar sobre las tensiones que puedan producirse entre aquello que oye y aquello que ve, o entre lo que piensa y lo que hace, y así en las varias intersecciones de este mapa de empatía. Por ejemplo, aquello que oye y, por lo tanto, se le presenta como mandato, ¿se corresponde con lo que ve?, ¿en qué medida se contradice?, ¿cómo resuelve esas contradicciones? ¿hay coherencia entre lo que siente y lo que hace?, etc.

Si se conociera todo lo antes mencionado de los potenciales clientes estarían en muy buenas condiciones para comenzar a construir una propuesta de valor utilizando la otra herramienta: **el CANVAS de la propuesta de valor**.

CANVAS de la propuesta de valor

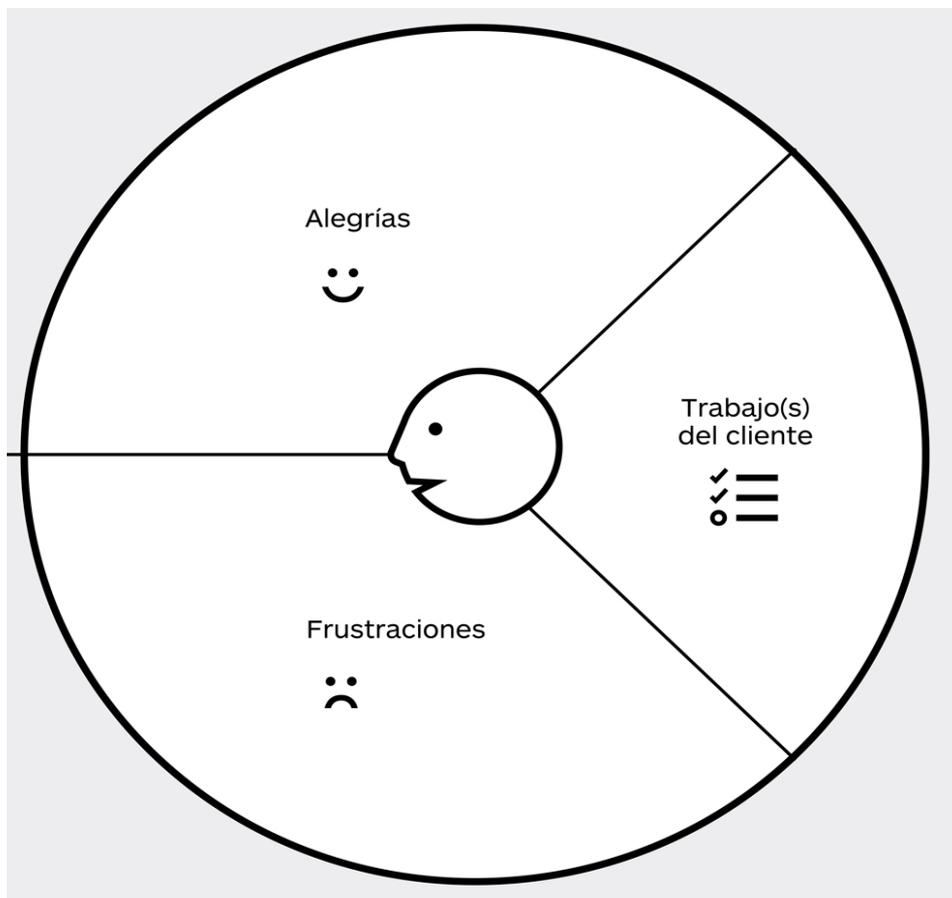
Uno de los elementos más interesantes del CANVAS de la propuesta de valor es que propone iniciar la construcción de la propuesta de valor desde el producto. Como dijimos, normalmente este es el punto de partida de los/as emprendedores/as, suele decirse que los/as emprendedores/as piensan en términos de producto y este es el punto de partida de esta herramienta.



Normalmente ya se sabe qué es lo que se quiere ofrecer, cuál es el producto. Con este dato, lo que el CANVAS de la propuesta de valor sugiere es que pensemos en tres elementos:

- 1) los trabajos que realiza el cliente (relacionados con el producto o servicio que voy a ofrecer),
- 2) las alegrías que obtiene y,
- 3) las frustraciones que tiene que enfrentar (ver imagen 2).

Imagen 2. CANVAS de la propuesta de valor



Osterwalder y Pigneur

Desarmemos esto:

1. **Trabajos:** son todas aquellas actividades que el potencial cliente realiza para solucionar su problema, incluso para obtener el producto o servicio que se ofrece. Descubriremos aquí que algunos trabajos que se realizan son:
 - a. Funcionales: sacar plata de un cajero, encontrar estacionamiento, leer un manual de instrucciones, etc.

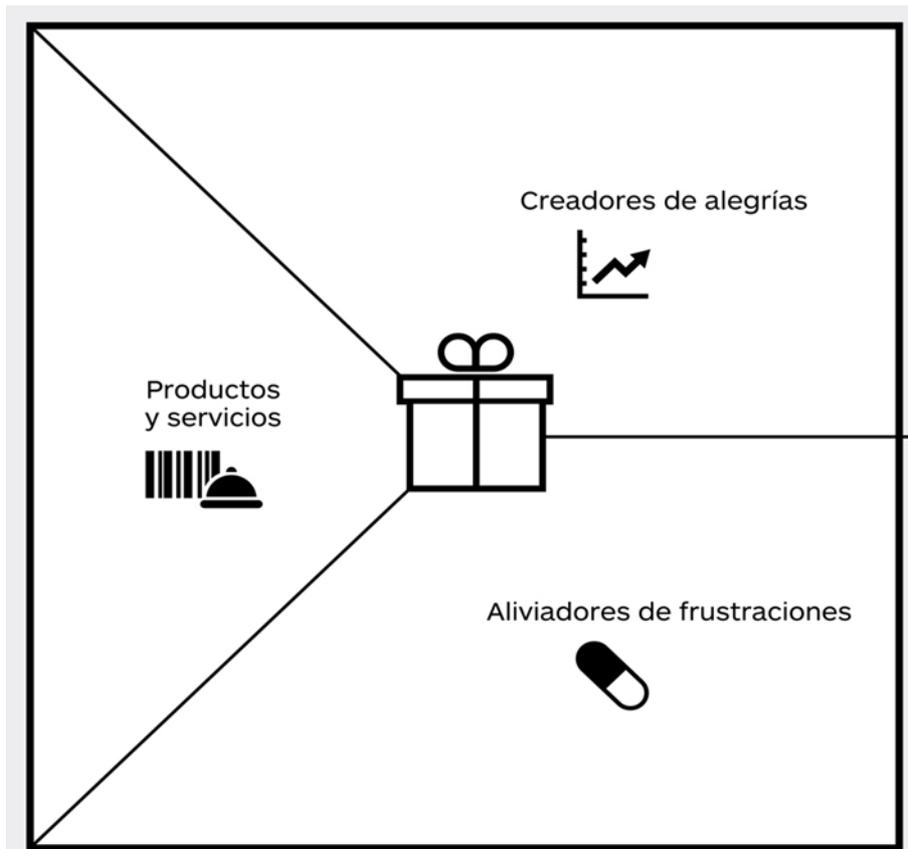


- b. Sociales: comprar en determinados locales o shoppings, invitar o compartir con amigos/as, etc.
 - c. Emocionales: buscar garantías para tener seguridad, leer etiquetas para estar tranquilo/a, etc.
2. **Alegrías:** suelen también mencionarse como “ganancias”, refieren a todos los beneficios que valora el potencial cliente de ese producto/servicio. Descubriremos que hay:
- a. Beneficios mínimos, sin los cuales no tiene sentido el producto/servicio, por ejemplo, si compro un reloj espero que me de la hora con precisión.
 - b. Beneficios esperados, beneficios básicos que no son estrictamente necesarios, por ejemplo, también espero que mi reloj sea lindo y combine con mi forma de vestir.
 - c. Beneficios deseados, es lo que normalmente el cliente menciona cuando se le pregunta, refiere a beneficios que van más allá de la solución concreta, por ejemplo, también esperaría de mi reloj que le guste a mis amigos, que sea “canchero”.
 - d. Beneficios inesperados, es decir, aquellos que van más allá de las expectativas y deseos. Por ejemplo, descubrir que mi reloj se conecta con mi teléfono y computadora.
3. **Frustraciones:** también se los denomina dolores y refiere a aquellas sensaciones negativas que enfrenta el cliente y están vinculados al consumo del producto/servicio. Descubriremos que hay dolores:
- a. Funcionales, cuando el producto/servicio no funciona o es deficiente, siguiendo con el ejemplo del reloj, si deja de dar la hora o lo hace de forma inexacta.
 - b. Vinculados a obstáculos, aquellos elementos que impiden que los clientes se acerquen a la solución buscada o los hace ir más lentos. Por ejemplo, que configurar mi reloj me lleve demasiado tiempo y sea muy complejo.
 - c. Vinculados a sensaciones no deseadas, por ejemplo, creo que el reloj no me queda bien, que estoy grande para usar estos relojes o que es un reloj de “viejos”.
 - d. Vinculados a los riesgos, es decir, que pueda suceder algo que no deseo que suceda, por ejemplo, mi reloj es muy vistoso tengo miedo de que me lo roben.



Cuando tengamos toda esta información podremos construir desde nuestro producto/servicio una propuesta de valor. ¿Cómo hacemos eso? será cuestión de contar nuestro producto en términos de creador de alegrías y aliviador de frustraciones (ver imagen 3).

Imagen 3. CANVAS de la propuesta de valor



Osterwalder y Pigneur

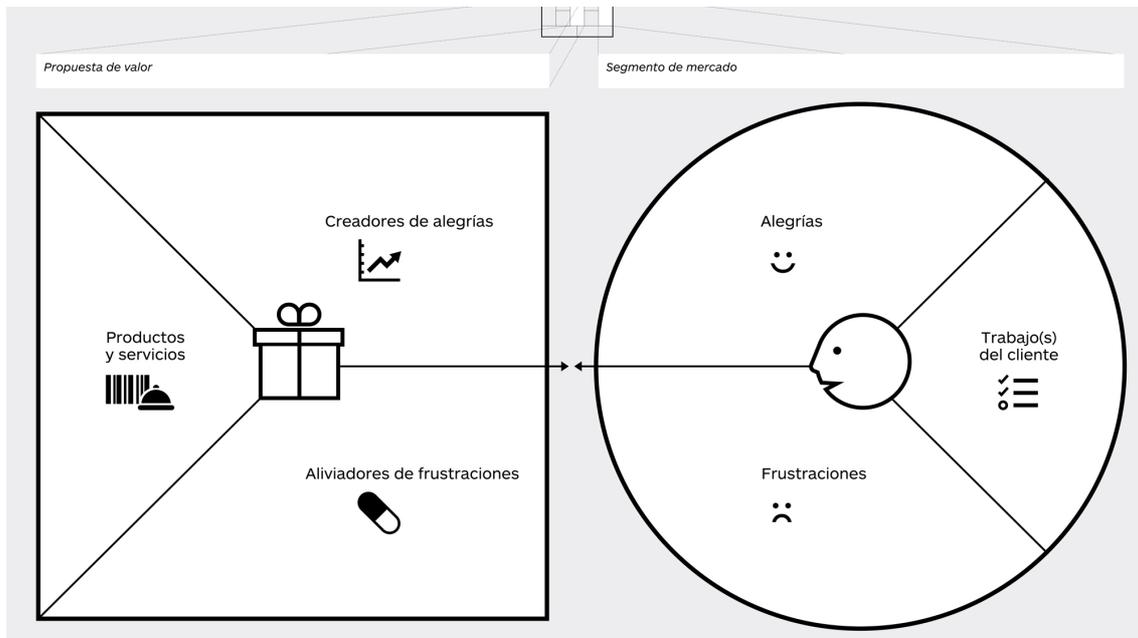
Sigamos con el ejemplo del reloj (qué cosa curiosa que cada vez se usen menos los relojes, de hecho, muchos de los que están leyendo no solo no tienen reloj ahora, ¡¡nunca tuvieron!!). El producto es, efectivamente, un reloj, pero la propuesta de valor será ***“este reloj, que viene en diferentes modelos para combinar con diferentes estilos, es preciso y sencillo de utilizar, tiene garantía de funcionamiento de por vida y con seguro en caso de robo, ¡es el reloj que todos sus amigos quieren!”***

El esquema completo sería el que se muestra en la imagen 4. Podemos ver allí cómo esta herramienta para construir la propuesta de valor vincula al segmento de clientes con el producto y, entre ellos, está la propuesta de valor.



Eso es lo que los clientes potenciales van a ver del producto o servicio, eso es lo que van a apreciar y lo que influirá mayoritariamente en su decisión de compra.

Imagen 4. CANVAS de la propuesta de valor



Osterwalder y Pigneur

Algunas reflexiones finales:

- Nadie compra un producto, todos compramos propuestas de valor que nos generen alegrías y reduzcan nuestras frustraciones.
- Comprender empáticamente a nuestros futuros clientes nos permite conectar y hablar mejor con ellos/as. Por lo tanto, no es solo una tarea del/la emprendedor/a, ¡es una obligación!
- Toda la información necesaria para armar el mapa de empatía y el CANVAS de la propuesta de valor surge de conversar con los potenciales clientes. Nada de esta información debe asumirse o suponerse, toda se releva.



Ministerio de
Desarrollo Productivo
Argentina

Actividades

Para finalizar, los/as invitamos a participar de los foros propuestos para este módulo. Encontrarán uno de dudas y consultas donde pueden ayudarnos a ser más claros con los conceptos y otro que los/as invita a compartir sus experiencias, algo que ayuda mucho a otros/as emprendedores/as.

También tienen una actividad que les permitirá medir su grado de comprensión de la temática tratada y les será requerida para obtener el certificado.