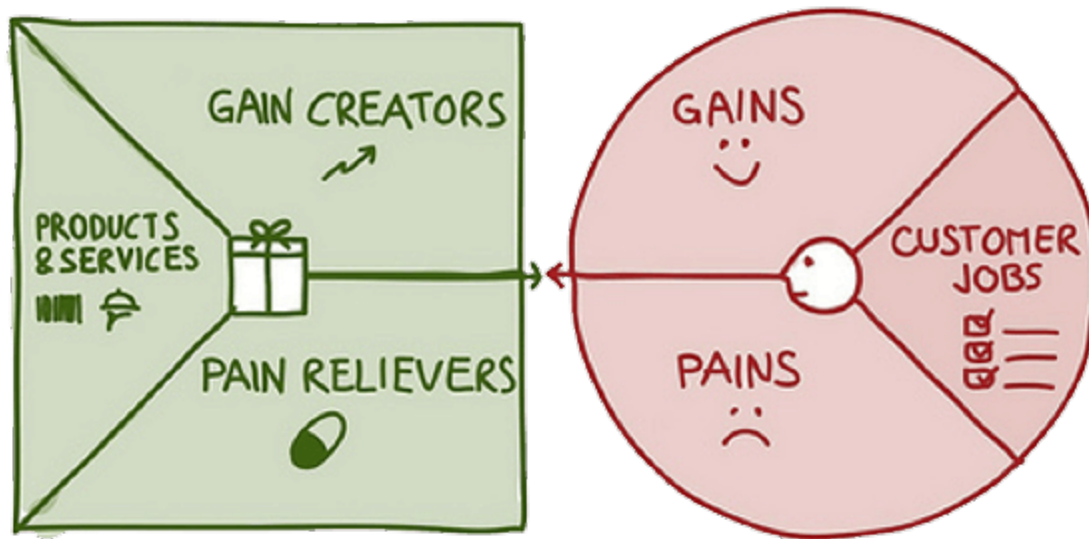


## El Lienzo de Propuesta de Valor: ¿Cómo trabajar en él?





### Idea general y propósito

El Lienzo de Propuesta de Valor, o "Canvas" de Propuesta de Valor, es una herramienta de diseño visual que nos permite elaborar una propuesta de valor a partir del conocimiento de una problemática y de un cliente o usuario que la padece. Se utiliza en disciplinas relacionadas al diseño de productos y servicios, así como en etapas iniciales de proyectos de innovación y creación de nuevas compañías.

Su propósito es hacer que las propuestas de valor sean visibles y tangibles, para que así sean más fáciles de analizar y gestionar. Se integra perfectamente con el lienzo del modelo de negocio y otras herramientas diseñadas por los mismos autores (Alex Osterwalder y Yves Pigneur), formando parte del kit de herramientas fundamental de un emprendedor.

En este documento utilizaremos indistintamente los conceptos de usuario y cliente, ya que en esta etapa no nos interesa saber si el actor a quien está dirigida la propuesta de valor pagará o no por el servicio, sino que nos basta con que el actor en cuestión reciba valor.

### Anatomía

Este lienzo está compuesto de 6 casillas divididas en dos áreas: a la derecha un área circular (roja en la figura) dice relación con el usuario y su problemática, en tanto el área cuadrada a la izquierda (verde en la figura) dice relación exclusivamente con nuestra propuesta de valor y los productos/servicios que la facilitan.

## **Relación con otras herramientas**

### **Mapa de Empatía (Empathy Map)**

Al igual que el mapa de empatía, esta herramienta se realiza para un usuario o cliente en específico y en un contexto específico. De hecho, podemos ver que algunos nombres de casilleros en el área de la derecha calzan con los del mapa de empatía, con la diferencia de que el contexto en este caso necesariamente referirá al usuario intentando resolver su problemática, en tanto el mapa de empatía es posible de realizar también en contextos más amplios relacionados con el cliente. Es fundamental conocer al cliente y su problema antes de diseñar la propuesta de valor, por lo que es ampliamente recomendado realizar un mapa de empatía previo al lienzo de propuesta de valor.

### **Mapa del Viaje del Cliente (Customer Journey Map)**

El mapa de viaje del cliente se utiliza para mapear un proceso, o una secuencia de pasos o etapas que sigue el cliente cuando intenta resolver un problema. Se puede utilizar para graficar este proceso ya sea por su cuenta, previo a la adopción de la solución propuesta, como ex-post, es decir cuando ya utiliza la solución propuesta por el equipo. En el primer caso, guarda similitud con la casilla “trabajos del cliente” de esta herramienta.

### **Lienzo de Modelo de Negocios (Business Model Canvas)**

La segmentación de los clientes y la propuesta de valor son insumos necesarios para la construcción del lienzo de modelo de negocios (Business Model Canvas). El lienzo de propuesta de valor se realizará entonces tantas veces como segmentos de clientes existan en el lienzo de modelo de negocios. Se puede realizar previamente al lienzo de modelo de negocios, o posteriormente como una manera de profundizar en los componentes de la propuesta de valor para cada usuario.

### **Cómo llenar el Lienzo de Propuesta de Valor**

Antes de comenzar definiremos un usuario y un contexto para realizar el lienzo. Luego, a la derecha del diagrama (el círculo) procederemos como en el mapa de empatía, es decir sin hacer mención alguna de nuestra solución, ya que esa zona corresponde netamente al usuario/cliente y su experiencia. A la izquierda, en tanto (el cuadrado) llenaremos aspectos pertinentes a nuestro proyecto, producto o solución. Finalmente redactamos una propuesta de valor en una frase, utilizando la información del lienzo.

### **Definir el Usuario y el Contexto**

El Lienzo de Propuesta de Valor se realiza para un usuario/cliente específico en un contexto

específico. Esta definición suele olvidarse o darse por obvia o sobreentendida entre los miembros del equipo, conduciendo a una confusión considerable a la hora de realizar el diagrama. La ciencia de realizar un buen lienzo de propuesta de valor radica en una definición precisa, acotada y clara de quién es el usuario y en qué contexto realizamos el análisis. Este contexto estará relacionado con nuestro ámbito de interés y puede incluso incluir algún objetivo específico que este usuario o cliente esté intentando conseguir.

Ejemplo 1: Usuario: Joven, estudiante universitario/a entre 18 y 26 años, de carreras técnicas o afines. Contexto: Rendimiento académico bajo o insuficiente, el usuario busca mejorar sus calificaciones.

Ejemplo 2: Usuario: Mujer con hijos, clase media entre 30 y 45 años que habita en departamento. Contexto: La persona está insatisfecha con el balance de tiempo entre su trabajo y su familia, busca mejorar su rendimiento laboral sin dedicar más tiempo al trabajo.

### **Trabajos del Cliente (Customer Jobs)**

Partiremos el llenado desde la casilla más a la derecha, "trabajos del cliente". Esto corresponde a las tareas, pasos, o deberes que debe hacer nuestro cliente para conseguir su objetivo (el que determinamos al definir un contexto). Esta información suele corresponder o ser similar a lo encontrado en un mapa del viaje del cliente. Preguntas guía:

- ¿Qué pasos debe seguir el usuario actualmente (sin mi solución) para conseguir sus objetivos?
- ¿Tiene las herramientas suficientes para realizar este proceso?
- ¿Cuál de estas etapas es la más tediosa?

### **Dolores / Frustraciones (Pains)**

Acá describiremos los dolores del cliente o usuario en el contexto que definimos. Similar a la casilla homónima de un mapa de empatía, nos interesa identificar sus esfuerzos, frustraciones o insatisfacciones que encuentra en este proceso. Es muy importante aclarar que no son frustraciones en su vida en general, sino en el contexto específico que definimos para este lienzo. Preguntas guía:

- ¿Qué cosas pueden salir mal cuando el cliente realiza las tareas destinadas a resolver el problema?
- ¿Hay aspectos tediosos, estresantes o que generan preocupación en el contexto en que está situado el usuario?
- ¿Cuáles son los costos económicos y personales en que puede incurrir el cliente al

estar en este contexto o alcanzando este objetivo?

### **Alegrías / Aspiraciones (Gains)**

En esta casilla describiremos aspectos positivos que puede percibir el cliente cuando se encuentra en el contexto que hemos definido. Alegrías, aspiraciones, fantasías o sorpresas positivas entran en esta categoría. Preguntas guía:

- ¿Qué sorpresas agradables pueden ocurrirle al cliente cuando se encuentra en este contexto o mientras realiza los pasos para conseguirlo?
- ¿Qué forma de cumplir el objetivo podría ser considerada sobresaliente o superar las expectativas del usuario?
- ¿Qué beneficios busca el cliente cuando está en este contexto?

#### **\*\*Notas:**

- Cuando el/la lector/a realice el lienzo puede tender a pensar que existen cosas que pueden estar en las dos últimas casillas explicadas, es decir que todo lo que es un dolor, cuando está ausente, será una alegría, y viceversa. Esto es alejado, en general, de la experiencia real de los usuarios. Primero, en lo referente a cumplir o no las expectativas, suele darse que cumplir expectativas es neutral, en tanto no cumplirlas es un dolor. Por ejemplo, si llamo a un técnico a reparar el internet, y lo logra, es un servicio cumplido (neutral), en tanto si no lo logra, es una frustración importante. En otros casos, la intensidad de la emoción varía: recibir un pedido de comida en el doble del tiempo esperado es una gran frustración, en tanto recibirlo antes del tiempo programado puede ser una pequeña alegría, y solo en algunos casos.
- El/la lector/a debe recordar que hasta este punto aún no mencionamos nuestra solución. El enfoque para llenar las casillas mencionadas precedentemente es netamente centrado en el cliente. Nuestra propuesta de valor no necesariamente cubrirá todas estas alegrías y frustraciones.

### **Aliviadores de Dolor y Creadores de Alegrías**

Luego se llenan los bloques de "creadores de alegrías" y "aliviadores de dolores". En este caso sí conversamos de soluciones. Llenaremos estas casillas con funciones, características o propiedades de un producto o servicio, capaces de aliviar dolores o de generar beneficios de los que ya describimos:

#### **Ejemplo 1:**

Stress al quedarse dormido (dolor)  
⇔ Alarma relajante (aliviador de dolor)

#### Ejemplo 2:

Conservar recuerdos de un viaje (alegría)  
⇔ Álbum fotográfico digital (creador de alegría)

Si bien debe existir una correspondencia entre los bloques centrales de la izquierda y derecha, esta no necesita ser 1 a 1. Pueden quedar beneficios y frustraciones sin atender, y pueden encontrarse características que atiendan más de un beneficio o dolor a la vez.

Tampoco es obligatorio que las características mencionadas en aliviadores de dolor o creadores de alegrías correspondan todas a una solución (producto/servicio) preconcebida, existente o que ya tengamos en nuestra mente. Es posible incluso que algunas de estas sean incompatibles entre sí o que no puedan proveerse con un único producto/servicio.

## **Productos y Servicios**

Finalmente llenamos la casilla de "productos y servicios". Acá listaremos alternativas de productos y servicios que sean capaces de proveer los aliviadores de dolor y creadores de alegría que listamos en las dos casillas adyacentes. Nuevamente, no es necesario que cada producto/servicio habilite TODOS los aliviadores de dolor y creadores de alegría que listamos. Basta con algunos si estos tienen un valor estratégico.

Si ya tenemos una idea fija de nuestra solución, podemos usar esa para esta casilla y preguntarnos cuántos aliviadores de dolor y generadores de alegrías habilita nuestra idea de producto.

Al llenar esta casilla, puede ayudar también el observar la casilla de trabajos del cliente: ¿Hay funciones de nuestra solución que faciliten la ejecución, monitoreo, o control de estos "trabajos"?

## **Revisión del lienzo y aspectos de cuidado**

- ❖ Buscar una definición del usuario que sea precisa e independiente del problema, sin usar expresiones como "todos los chilenos" o ".. los que necesiten mi producto"
- ❖ Definir un contexto indicando ya sea espacio, tiempo, situación u objetivo del usuario.

Mucha de la información que usaremos en el círculo de la derecha dependerá de este contexto.

- ❖ Los contenidos ingresados en la parte derecha (círculo) del diagrama no deben hacer referencia directa o indirecta a su producto o sus funciones.
- ❖ Debe existir una coherencia y/o alineamiento entre los elementos de las casillas "dolores"  $\Leftrightarrow$  "aliviadores de dolor" y "alegrías"  $\Leftrightarrow$  "creadores de alegrías".
- ❖ Las soluciones deben ser coherentes con las casillas "aliviadores de frustraciones" y "creadores de alegrías" (es decir soluciones que tecnológicamente pueden exhibir esas funcionalidades y características).

### **Redacción de la propuesta de valor**

Finalmente, podremos redactar una propuesta de valor que resuma lo encontrado en el lienzo. Podemos definir la propuesta de valor como "la razón por la cual el cliente adquiere nuestra solución, o la prefiere por sobre otras", o "aquello que produce la solución y que genera valor para el cliente al atender sus necesidades". Se extrae que la propuesta de valor es distinta del problema o necesidad, y distinta de la solución (producto/servicio) en sí. La solución será meramente un vehículo para llevar la propuesta de valor al usuario/cliente.

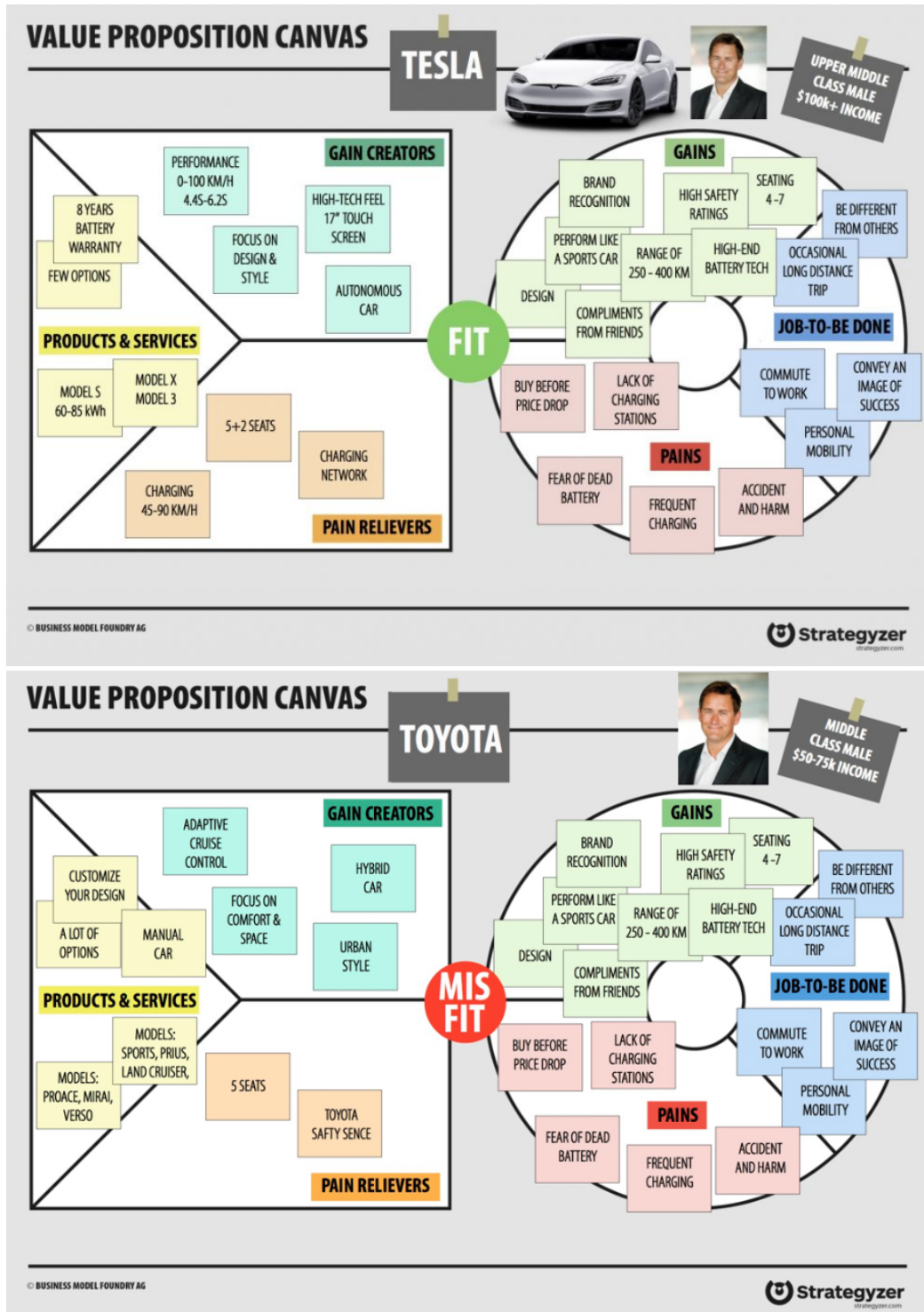
Para redactar la propuesta de valor, observaremos los 4 bloques centrales de este lienzo (dolores, alegrías y aliviadores/creadores de estos). Obviamente nos concentraremos en aquellos que provee nuestra solución. Allí podremos encontrar al menos los aspectos cualitativos de nuestra propuesta de valor.

Se recomienda buscar conceptos que resuman estas relaciones, y redactar en una frase aquellos que caractericen mejor nuestra propuesta

Ejemplo: demoras en la entrega de un producto (dolor) => delivery en el día con drones (aliviador) => entrega veloz (propuesta de valor)

## Ejemplo

A continuación revisamos una comparación de dos lienzos de propuesta de valor, ambos en la industria de los autos eléctricos y dedicados a un mismo usuario, una persona de clase media y en un cierto rango de ingresos, que busca adquirir uno de estos vehículos:





Como vemos, el diagnóstico del usuario es el mismo en ambos casos, ya que esta parte del diagrama es independiente de la solución (producto / servicio) cuyo valor estamos diagramando. Como vemos, este usuario tiene entre sus tareas realizar los viajes frecuentes al trabajo, y uno que otro viaje ocasional de larga distancia. Entre sus principales dolores figuran las pocas estaciones de carga para estos autos, la necesidad de cargar frecuentemente el vehículo, temor de accidentes con esta tecnología, y miedo al vencimiento de la batería. Entre sus alegrías figura una sensación de alta seguridad, el reconocimiento de sus cercanos, y las ganas de tener el rendimiento de un auto deportivo.

En términos del producto y propuesta de valor, es donde ambos lienzos difieren. Como se ve, el primer lienzo (Tesla) cumple adecuadamente con las alegrías y dolores del cliente, con un auto de alto rendimiento, con un enfoque en el diseño por sobre la comodidad, y una amplia red de carga en la zona donde habita el cliente. En tanto, el lienzo de Toyota muestra un enfoque en un auto para la familia, sustituyendo una red de carga de baja cobertura con capacidades híbridas (posibilidad de uso de combustible no eléctrico) lo que agrega dificultades adicionales al usuario. Sus otras funciones (control de crucero, etc) están diseñados para un uso más urbano haciéndolos poco atractivos para viajes ocasionales de larga distancia.

El ejemplo ilustra claramente cómo algunas empresas aún del tamaño de Toyota, pueden proponer al mercado productos que, si bien pueden estar dotados de una alta calidad, no necesariamente se encuentran alineados con aquellas cosas que un cierto perfil de usuario valora particularmente.

## **Bibliografía**

- ❖ Alex Osterwalder & Yves Pigneur (2010). Business Model Generation. John Wiley & Sons Limited. ISBN: 9780470876411.
- ❖ Alexander Osterwalder, Yves Pigneur & Alan Smith (2015). Diseñando la Propuesta de Valor. Editorial Deusto. ISBN: 9788423419517.
- ❖ Ejemplo final extraído de "Josep Deulofeu. Artículo en Blog titulado "Propuesta de Valor" - <https://www.josepdeulofeu.com/marketing/propuesta-valor/>