/ MODELO CONCEPTUAL

Customer Value Proposition

Propuesta de valor; CVP

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO
Anderson, Narus y van Rossum (formulación de referencia)

NOTA TÉCNICA
Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Explica por qué un cliente debería comprarnos a nosotros y no a su siguiente mejor alternativa, cuánto vale esa diferencia para él y cómo demostrarlo.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿Qué le damos a este cliente que la siguiente mejor alternativa no le da, cuánto vale eso para él en su cuenta de resultados, y cómo lo demostramos?

01 Problema que resuelve

Customer Value Proposition ayuda a formular por qué un cliente debería comprarnos a nosotros y no a otra opción. Y obliga a ir más allá: a decir cuánto vale esa diferencia para el cliente y a demostrarlo.

El problema directivo es claro: la empresa no sabe explicar por qué alguien debería comprarle a ella. Y cuando no lo sabe explicar, el cliente decide por lo único que puede comparar con facilidad: el precio.

Señales de que puede hacer falta:

- la presentación comercial empieza por la historia de la empresa y las certificaciones;
- se compite en precio porque no hay otro argumento sobre la mesa;
- cada comercial cuenta una cosa distinta;
- la propuesta escrita podría firmarla cualquier competidor sin cambiar una palabra;
- se habla de «calidad y servicio» como diferencia, que es lo que dicen todos;
- se pierden operaciones sin saber contra quién ni por qué.

/ EVIDENCIA

El problema está muy extendido. En una encuesta de CEB (hoy Gartner) a compradores B2B, solo el 14 % veía entre sus proveedores una diferencia real que valorara lo suficiente como para pagar por ella (CEB y Google, 2013). Cuando el cliente no ve una diferencia por la que merezca la pena pagar, lo lógico es que decida por precio.

Cuándo aporta valor

- ✓ Hay presión sistemática de precio y el margen se erosiona.
- ✓ El argumentario comercial es genérico.
- ✓ Se prepara un plan comercial o de salida al mercado (**Go-to-Market Strategy**): la propuesta es su núcleo.
- ✓ Se lanza o se reposiciona una línea.
- ✓ Se quiere profesionalizar la fuerza de ventas y unificar el argumentario.
- ✓ Siempre antes de fijar precio con lógica de valor (**Value-Based Pricing**).

CUSTOMER VALUE PROPOSITION

Cuantificar en dinero y demostrar por qué el cliente debería elegirnos frente a su siguiente mejor alternativa

UNA PROPUESTA DE VALOR SE CUANTIFICA Y SE DEMUESTRA | Lo demás es una declaración de intenciones.

1. LAS CINCO PREGUNTAS

Una propuesta utilizable responde a las cinco:

1. **¿PARA QUIÉN?**
   Un segmento concreto, no «el mercado».
2. **¿FRENTE A QUÉ ALTERNATIVA?**
   Un competidor, hacerlo él mismo o no hacer nada.
3. **¿QUÉ DIFERENCIA?**
   Uno o dos puntos que mueven la decisión, en resultados del cliente.
4. **¿CUÁNTO VALE?**
   En dinero, con los datos del propio cliente.
5. **¿CON QUÉ PRUEBA?**
   Casos, pilotos, datos verificados.

Si falta una respuesta, la propuesta está sin terminar.

2. TRES TIPOS DE PROPUESTA

De menos a más exigente:

1. TODOS LOS BENEFICIOS
Una lista de todo lo bueno que ofrecemos.
Riesgo: casi todo es lo mismo que dice la competencia.

2. PUNTOS DE DIFERENCIA
En qué somos mejores que la alternativa.
Riesgo: suponer que ser distinto ya vale más para el cliente.

3. FOCO RESONANTE
Los uno o dos puntos que más importan a este cliente, cuantificados.
El estándar: pocos elementos, los que deciden, y demostrados.

La mayoría de las propuestas escritas son del primer tipo.

3. TRADUCIR A DINERO Y DEMOSTRAR

LA ECUACIÓN DE VALOR

Mejora	×	Datos	=	Valor
que aportamos		del cliente		en euros

Por ejemplo: energía ahorrada × horas de uso × coste de la energía; o tiempo de parada evitado × coste de cada hora de parada.

CÓMO SE DEMUESTRA

- **Casos documentados** — con clientes de referencia
- **Calculadora de valor** — con los datos de cada cliente
- **Prueba piloto** — en las instalaciones del cliente
- **Verificación después de la venta** — la que más sostiene el precio

LA FAMILIA DE PROPUESTA DE VALOR: CUATRO HERRAMIENTAS COMPLEMENTARIAS

1. ENCAJAR	2. CONSTRUIR FRENTE A LA COMPETENCIA	3. CUANTIFICAR Y DEMOSTRAR	4. FIJAR EL PRECIO
Value Proposition Canvas	**Framework Valor/Esfuerzo — Emilio Llopis**	**Customer Value Proposition (esta ficha)**	**Value-Based Pricing**
¿Lo que ofrecemos responde a lo que necesita el cliente?	¿Por qué nos elige a nosotros y no a un competidor?	¿Cuánto vale en dinero y cómo lo demostramos?	¿Qué precio refleja el valor que aportamos?

UNA PROPUESTA QUE NO NOMBRA LA ALTERNATIVA ES UNA DESCRIPCIÓN DE UNO MISMO.
Una propuesta por segmento · Los datos los da el cliente, no se inventan · Verificar el valor después de la venta

emilio llopis

Adaptación Biblioteca Management — Emilio Llopis, a partir de James C. Anderson, James A. Narus y Wouter van Rossum, «Customer Value Propositions in Business Markets», Harvard Business Review (2006).

Adaptación Biblioteca Management — Emilio Llopis, a partir de James C. Anderson, James A. Narus y Wouter van Rossum, «Customer Value Propositions in Business Markets», Harvard Business Review (2006).

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si la categoría es una *commodity* pura**, con especificación cerrada, y el único criterio es el precio en condiciones idénticas. En ese caso no se usa, o no con este nivel de cuantificación.
- × **Si el problema no es la propuesta, sino la incapacidad de entregarla.** Formular una propuesta que la operación no puede sostener hace más daño que no tenerla.
- × **Si todavía hay que explorar qué necesita el cliente y cómo encaja nuestra oferta.** Para diseñar ese encaje está **Value Proposition Canvas**; esta herramienta entra después, para formular y demostrar.

02 Entender

Qué es

Una propuesta de valor responde a una pregunta muy concreta, y no a una general: **¿por qué debería este cliente comprarnos a nosotros y no a la siguiente mejor alternativa de que dispone?**

Siempre hay tres elementos en juego:

- **Un destinatario concreto:** un segmento, no «el mercado».
- **Una alternativa contra la que se compara:** la siguiente mejor opción del cliente. Puede ser un competidor, hacerlo él mismo o no hacer nada.
- **Una diferencia que al cliente le importa y que puede percibir.**

El término se atribuye a Michael Lanning y Edward Michaels, consultores de McKinsey, que lo propusieron en 1988 como parte de lo que llamaron el «sistema de entrega de valor»: la empresa elige qué valor ofrecer, lo hace realidad con su producto y su servicio, y lo comunica. Para ellos, la propuesta de valor era una declaración clara y sencilla de los beneficios, tangibles e intangibles, que la empresa entregará a cada segmento, junto con el precio aproximado. Es decir, nació como una pieza de la estrategia, no como un mensaje publicitario.

Desde entonces, la expresión se ha usado con significados muy distintos. En 2006, James C. Anderson, James A. Narus y Wouter van Rossum constataban en *Harvard Business Review* que no había acuerdo sobre qué es una propuesta de valor, y propusieron una formulación precisa, desarrollada para mercados industriales. Esa formulación es la referencia de esta ficha: distingue tres tipos de propuesta y propone demostrar el valor en dinero.

> **/ PARA TENER EN CUENTA** · BM
>
> Es un criterio de trabajo, no una formulación literal de los autores de referencia: una propuesta que no nombra la alternativa frente a la que se compara funciona en la práctica como una descripción de uno mismo. Conviene tratarla como incompleta.

El visual resume la herramienta: las cinco preguntas de una propuesta utilizable, los tres tipos de propuesta de menos a más exigente y cómo se traduce la diferencia a dinero y se demuestra. La franja inferior la sitúa en la familia de propuesta de valor.

VISUAL El visual completo está en la **página 2**.

Los tres tipos de propuesta

Anderson, Narus y van Rossum observaron que las empresas construyen sus propuestas de tres formas distintas. Cada forma exige saber más que la anterior, y cada una responde a una pregunta diferente.

Antes de verlas, tres términos que usan los autores y que ayudan a leerlas:

- Un **punto de paridad** es algo que ofrecemos con prestaciones muy parecidas a las de la alternativa del cliente. Es necesario, pero no nos distingue.
- Un **punto de diferencia** es algo en lo que nuestra oferta es mejor, o peor, que la alternativa.
- Un **punto de controversia** es algo en lo que el proveedor y el cliente no están de acuerdo: el proveedor cree que es un punto a su favor y el cliente piensa que es de paridad, o incluso en contra.

Los puntos de controversia son los más peligrosos, porque la empresa los presenta como ventajas y el cliente no se los cree. Detectarlos exige preguntar al cliente.

1 Todos los beneficios

Qué es: la propuesta enumera todos los beneficios que el cliente obtiene de la oferta. Es la forma más habitual, y la más fácil de construir, porque basta con conocer el propio producto.

Qué pregunta responde: ¿por qué debería el cliente comprarnos? La pregunta no menciona a la competencia, y ese es su defecto.

Qué exige saber: solo la propia oferta. No hace falta saber nada de la alternativa del cliente ni de lo que el cliente valora.

Cómo suena: «Somos líderes en calidad, ofrecemos un servicio excelente, tenemos la gama más completa, más de treinta años de experiencia y un equipo comprometido».

Su trampa: lo que los autores llaman *benefit assertion*, es decir, **proclamar beneficios**: atribuirse ventajas que el cliente no percibe como tales, o que en realidad no le aportan nada. Además, la mayoría de lo enumerado son puntos de paridad: la alternativa también los ofrece. El resultado es una lista larga que no ayuda al cliente a decidir.

Cuándo puede bastar: casi nunca. Como mucho, en una primera presentación ante un cliente que todavía no conoce la categoría.

2 Puntos de diferencia

Qué es: la propuesta destaca todo aquello en lo que la oferta es mejor que la siguiente mejor alternativa del cliente.

Qué pregunta responde: ¿por qué debería el cliente comprarnos a nosotros y no al competidor? Ya hay una comparación, lo que supone un avance claro sobre el tipo anterior.

Qué exige saber: la propia oferta y la de la alternativa.

Cómo suena: «Frente a su proveedor actual, nuestro equipo consume un 12 % menos de energía, tiene un plazo de entrega de tres días en lugar de diez y una garantía de cinco años en lugar de dos».

Su trampa: lo que los autores llaman *value presumption*, es decir, **presumir el valor**: dar por hecho que toda diferencia a nuestro favor tiene valor para el cliente. Una garantía más larga no vale nada para quien renueva los equipos cada tres años; un plazo más corto no vale nada para quien planifica sus compras con meses de antelación. Además, si se presentan todas las diferencias a la vez, las importantes se diluyen entre las que no lo son.

Cuándo puede bastar: cuando hay pocas diferencias y todas pesan de forma evidente para el cliente.

3 Foco resonante

Qué es: la propuesta se centra en uno o dos puntos de diferencia (y quizá uno de paridad): los que más valor van a aportar al cliente en los próximos años. «Resonante» significa aquí que conecta con lo que de verdad le importa a ese cliente. Los autores lo consideran el estándar de referencia.

Qué pregunta responde: ¿qué es lo más valioso que podemos hacer por este cliente, y por qué deberíamos ser nosotros quienes lo hagan?

Qué exige saber: cómo genera la propia oferta más valor que la alternativa para ese cliente concreto. Para saberlo hace falta investigar el valor para el cliente: su proceso, sus costes, sus prioridades.

Por qué puede incluir un punto de paridad: a veces el cliente teme que el proveedor nuevo sea peor en algo que el actual hace bien. Decir de forma explícita «en esto somos igual de buenos» elimina esa duda, que de otro modo bloquearía la decisión.

Cómo suena: Anderson y sus coautores citan el caso de la división de productos químicos para polímeros de Akzo Nobel. Su propuesta combinaba un punto de paridad (un producto tan bueno como el que el cliente ya usaba) con dos puntos de diferencia: costes de energía bastante más bajos en la transformación y costes de mantenimiento bastante más bajos. Para demostrarlo, la división hizo una prueba de dos semanas en un reactor de producción del cliente.

Su exigencia: es la forma que más trabajo requiere, porque obliga a conocer la economía del cliente y a renunciar a decir todo lo demás. Los autores advierten que las propuestas que de verdad conectan con el cliente son excepcionalmente difíciles de encontrar, y que pocos proveedores han investigado el valor para sus clientes.

/ IDEA CLAVE · BM

Esta tipología permite un diagnóstico inmediato y casi siempre incómodo: la mayoría de las propuestas de valor que las empresas tienen escritas son del primer tipo. Basta pedir que se subrayen los elementos que un competidor relevante **no** podría decir de sí mismo. Lo que queda sin subrayar es paridad, y la conversación empieza ahí.

Las cinco preguntas de una propuesta utilizable

/ NOTA · BM

Síntesis operativa de Biblioteca Management, construida sobre la formulación de Anderson, Narus y van Rossum y sobre las fuentes citadas en cada pregunta. No aparece como tal en el artículo de referencia.

Una propuesta de valor utilizable responde, en pocas líneas, a cinco preguntas. Si falta una respuesta, la propuesta está sin terminar.

1 ¿Para quién?

Qué es: el segmento concreto al que se dirige la propuesta (**Customer Segmentation**). Distintos segmentos valoran cosas distintas, tienen alternativas distintas y necesitan propuestas distintas. Lanning y Michaels ya planteaban la propuesta segmento a segmento.

Cómo se trabaja: se define el segmento por lo que valora y por cómo usa la oferta, no solo por su tamaño o su sector. En B2B hay que bajar además a las personas: en una misma empresa cliente deciden, usan, pagan y validan personas distintas, y cada una valora cosas diferentes. El director de producción valora que la línea no pare; el de compras, el precio y las condiciones; el financiero, el coste total.

El valor personal también cuenta. En el estudio de CEB citado arriba, el valor personal para quien decide (no equivocarse, quedar bien ante su dirección, ahorrarse problemas) tenía el doble de efecto sobre la decisión que el valor para su empresa. Una buena propuesta B2B responde a las dos cosas.

Pregunta de control: ¿podemos nombrar a tres clientes concretos de este segmento y a la persona que decide en cada uno?

2 ¿Frente a qué alternativa?

Qué es: la siguiente mejor opción del cliente, nombrada. Sin ella no hay comparación posible.

Cómo se trabaja: la alternativa no siempre es el competidor que la empresa teme. Puede ser otro proveedor, que el cliente lo haga por su cuenta, una solución más básica o, muy a menudo, **no hacer nada**. Hay que preguntárselo al cliente, y en especial a los que no nos compraron.

Por qué «no hacer nada» es tan fuerte. Samuelson y Zeckhauser (1988) mostraron que las personas eligen de forma desproporcionada quedarse como están, incluso en decisiones importantes. Gourville (2006) añadió que quien vende tiende a sobrevalorar su novedad y quien compra, a sobrevalorar lo que ya tiene, y estimó un desajuste de nueve a uno entre lo que el vendedor cree que el cliente quiere y lo que el cliente de verdad desea. En la venta B2B, Dixon y McKenna (2022) calculan que entre el 40 % y el 60 % de las operaciones se pierden porque el cliente no llega a decidir.

Implicación práctica: la diferencia tiene que ser lo bastante grande como para compensar el esfuerzo y el riesgo de cambiar. Si la alternativa real es seguir como está, la propuesta debe hablar del coste de no hacer nada y reducir el riesgo de cambiar (una prueba, una garantía, una implantación por fases).

Pregunta de control: si mañana dejáramos de existir, ¿qué haría este cliente?

3 ¿Qué diferencia?

Qué es: los pocos puntos en los que somos mejores que la alternativa y que al cliente le importan. Se expresan como resultado para el cliente, no como característica nuestra: no «sensores en cada carretilla», sino «menos carretillas paradas».

Dónde suele estar la diferencia. Ulaga y Eggert (2006) estudiaron qué hace que un cliente industrial convierta a un proveedor en proveedor clave. Lo que más diferenciaba era el servicio de apoyo y la relación con las personas del proveedor; después, el conocimiento que el proveedor aporta y su ayuda para que el cliente lance antes sus productos. La calidad del producto, la entrega y los costes tenían un potencial moderado. El precio era lo que menos diferenciaba. Una réplica posterior de Tzempelikos, con responsables de compras de empresas manufactureras del Reino Unido, llegó a la misma conclusión: ser competitivo en

coste es necesario, pero no basta para diferenciarse. En consumo, Rintamäki, Kuusela y Mitronen (2007) encontraron un patrón parecido: el valor económico y el funcional tienden a ser puntos de paridad, y la diferencia suele estar en lo emocional y en lo simbólico.

Cómo se trabaja: se listan con honestidad los puntos de paridad, los de diferencia y los de controversia; se eliminan los que el cliente no valora; y se eligen uno o dos. Para no dejarse tipos de valor poco obvios, ayuda el catálogo de **Elements of Value (B2C + B2B)**.

Pregunta de control: ¿podría el principal competidor decir lo mismo de sí mismo sin mentir?

---

4 ¿Cuánto vale?

Qué es: la diferencia expresada en dinero para el cliente, con sus propios datos. Es lo que separa una propuesta creíble de una declaración de intenciones.

Cómo se trabaja: con ecuaciones de valor, que se explican en «Traducir la diferencia a valor». Cuando una parte del valor no se puede expresar en dinero (tranquilidad, comodidad, imagen), se dice con claridad y se describe, pero no se inventa una cifra.

Pregunta de control: ¿qué datos del cliente necesitamos para calcularlo, y los tenemos?

---

5 ¿Con qué prueba?

Qué es: la evidencia de que la diferencia es real y de cuánto vale: casos documentados, calculadoras, pilotos, garantías. Se explica en «Demostrar y documentar».

Pregunta de control: si el cliente nos dice «demuéstrelo», ¿qué le enseñamos mañana?

Traducir la diferencia a valor

Una propuesta es creíble cuando **expresa la diferencia en dinero para el cliente**.

La formulación de referencia propone las **ecuaciones de valor**: expresiones que, con palabras y operaciones aritméticas simples, convierten una diferencia de prestación en dinero para el cliente. Anderson y sus coautores citan la que usaba Rockwell Automation para calcular el ahorro de sus equipos por menor consumo eléctrico. Se calcula el coste de la energía de cada alternativa (kilovatios consumidos × horas de funcionamiento al año × precio del kilovatio hora × años de vida del sistema) y el ahorro es la diferencia entre el coste del competidor y el de Rockwell.

Con la misma lógica (ejemplo de elaboración propia), un menor tiempo de parada se convierte en dinero multiplicando las horas de parada evitadas por lo que le cuesta al cliente cada hora de parada.

La operación es aritmética. Lo difícil es conseguir los parámetros del cliente, y conseguirlos forma parte del trabajo comercial.

Cómo se consiguen los datos. Anderson y Narus (1998) proponen construir **modelos de valor del cliente** a partir de evaluaciones sobre el terreno: visitar al cliente, observar su proceso y medir con él sus costes. Cuando no es posible, hay métodos indirectos. Un estudio de Anderson, Jain y Chintagunta (1993) sobre nueve métodos de medición del valor en grandes empresas industriales encontró que los más usados eran los grupos de discusión con clientes, en los que se les pide que estimen el valor de cada diferencia, y las escalas de importancia. El análisis conjunto se usaba menos, pero era el que las empresas daban por bueno con más frecuencia.

Lo que cuesta no cuantificar. Los autores cuentan el caso de un fabricante de circuitos integrados que quería suministrar 5 millones de unidades a un fabricante de electrónica. Su oferta era 10 centavos de dólar más cara por unidad que la del competidor, pero valía 15,9 centavos más para el cliente. Como no lo había calculado, aceptó bajar el precio y renunció a por lo menos medio millón de dólares.

> **/ IDEA CLAVE** · BM
>
> Es la aportación más aprovechable del modelo en B2B industrial, y la que más resistencia encuentra: exige conocer la economía del cliente, no solo su pliego de compras. Cuando una empresa no puede construir la ecuación, normalmente no es porque no exista valor, sino porque nadie ha preguntado nunca al cliente cuánto le cuesta el problema que resolvemos.

Demostrar y documentar

Una diferencia cuantificada sigue siendo una afirmación hasta que se demuestra. Los autores advierten que la mayoría de las propuestas prometen ahorros y beneficios sin respaldarlos, y que «podemos ahorrarle dinero» se ha convertido casi en una frase de relleno. La formulación de referencia describe estos mecanismos de prueba:

- **Casos de valor documentados** con clientes de referencia, que registran el ahorro o la mejora realmente obtenidos. La división de tratamiento de agua de GE (GE Infrastructure Water & Process Technologies) había documentado más de 1.000 casos, con 1.300 millones de dólares de ahorro para sus clientes.
- **Calculadoras de valor**: hojas de cálculo que permiten al cliente estimar su caso con sus propios datos. Las usaban, entre otras, la misma división de GE y SKF en Estados Unidos.
- **Pilotos** acotados en las instalaciones del cliente, como la prueba de dos semanas de Akzo Nobel en un reactor de producción.
- **Garantías de ahorro**: el proveedor se compromete por contrato a un resultado. Los compromisos de ahorro que Quaker Chemical garantizaba a sus clientes eran, de media, de entre 5 y 6 millones de dólares al año por cliente.
- **Documentación del valor después de la venta**: se verifican con el cliente los resultados obtenidos y se le presentan. GE lo hacía con un proceso de planificación del valor acordado con cada cliente.

> / CONSEJO · BM
>
> La documentación después de la venta es la que más cuesta instalar, y en nuestra experiencia la que más sostiene el precio en la renovación: el cliente ve en cifras lo que ha ganado.

El resultado posible. Cuando la prueba es sólida, el valor se puede cobrar o, al menos, defender. Los autores cuentan el caso de un fabricante de resinas que consiguió un 40 % de sobreprecio para su nueva oferta frente a la resina tradicional. Y el de Sonoco, que en lugar de competir en precio propuso a un cliente, al mismo precio, un rediseño del envase que hacía mucho más eficientes sus líneas de llenado: en los meses de más demanda, el cliente pudo pasar de producir siete días a tres turnos a producir cinco días a dos turnos.

Propuesta de valor y estrategia

La propuesta de valor no se decide en el vacío: tiene que ser coherente con la forma en que la empresa ha elegido competir. Dos referencias clásicas lo hacen explícito:

- **Treacy y Wiersema (1993; libro de 1995)** describen tres «disciplinas de valor»: la excelencia operativa (precio bajo o servicio sin complicaciones), el liderazgo de producto (el mejor producto) y la intimidad con el cliente (la mejor solución para cada cliente). Su recomendación es destacar claramente en una, sin descuidar las otras dos.
- **Kaplan y Norton (2004)**, en sus mapas estratégicos, distinguen cuatro tipos de propuesta de valor: el menor coste total, el liderazgo de producto, las soluciones completas para el cliente y la dependencia del sistema (cuando el cliente queda ligado a una plataforma o un estándar).

> / PARA TENER EN CUENTA · BM
>
> Una propuesta que promete a la vez el precio más bajo, el mejor producto y la solución más personalizada no es creíble. Elegir dónde destacar es parte de formular la propuesta. Esa elección se trabaja en **Playing to Win / Strategy Choice Cascade**.

Qué no es

- **No es posicionamiento.** El posicionamiento es el lugar que se busca ocupar en la mente del cliente frente a las alternativas; la literatura de marketing lo aplica tanto a la marca como a ofertas y productos. La propuesta de valor es el contenido concreto de lo que entregamos y por qué es preferible. Están conectados, pero no son lo mismo.
- **No es un mensaje comercial ni un eslogan.** El mensaje es la forma de comunicarlo; la propuesta es su sustancia. Un buen eslogan sobre una propuesta débil es publicidad de algo que no existe.
- **No es el producto.** El producto es parte de lo que se entrega. La propuesta incluye servicio, condiciones, riesgo asumido, relación y todo lo que el cliente valora.
- **No es una lista de beneficios.** Esa lista es exactamente el primer tipo de propuesta, el más débil.

- **No es el Value Proposition Canvas.** El canvas es una herramienta de diseño para construir el encaje entre el perfil del cliente y la oferta. La propuesta de valor es el concepto estratégico. Un canvas relleno no es todavía una propuesta de valor formulada y demostrada.
- **No es la propuesta de valor del Modelo de Branding / Brand Core — Emilio Llopis.** En ese modelo, la propuesta de valor traduce la identidad de marca a beneficios y prepara el posicionamiento.
- **No es el Framework Valor/Esfuerzo para construir la Propuesta de Valor — Emilio Llopis.** El Framework construye la propuesta comparando beneficios y esfuerzos, elemento a elemento, con un competidor de referencia. Esta herramienta la formula, la cuantifica y la demuestra frente a la siguiente mejor alternativa del cliente.

> / **NOTA** · BM
>
> En esta biblioteca, el posicionamiento de marca se desarrolla en **Brand Positioning** y el de precio en **Price Positioning / mapa precio–valor**; **STP** solo lo resume dentro de la secuencia de marketing. Es un reparto editorial propio, no una definición universal del término.

La familia de propuesta de valor

Biblioteca Management reúne cuatro herramientas de propuesta de valor. No compiten entre sí: cada una responde a una pregunta distinta y, cuando se usan juntas, van en este orden.

OBJETIVO	HERRAMIENTA	QUÉ HACE
Comprobar si lo que ofrecemos responde a lo que necesita el cliente	**Value Proposition Canvas**	Encajar: pone frente a frente lo que necesita el cliente y lo que ofrecemos
Construir la propuesta frente a la competencia y convertirla en argumentario comercial	**Framework Valor/Esfuerzo — Emilio Llopis**	Construir: compara beneficios y esfuerzos, elemento a elemento, con un competidor de referencia
Demostrar en dinero cuánto vale nuestra diferencia frente a la alternativa del cliente	Customer Value Proposition	Cuantificar y demostrar: ecuación de valor y pruebas
Fijar el precio a partir del valor que aportamos	**Value-Based Pricing**	Fijar el precio: entre el coste y el valor económico para el cliente

No siempre hacen falta las cuatro. En muchas empresas, sobre todo en B2C y en ventas sencillas, bastan el Canvas y el Framework. Cuando el precio se discute con cifras, sobre todo en B2B, conviene llegar hasta Customer Value Proposition y **Value-Based Pricing**. **Elements of Value (B2C + B2B)** no es un paso más: es un catálogo de tipos de valor que ayuda en cualquiera de las cuatro.

La franja inferior del visual muestra esta secuencia. Esta ficha es el paso 3: cuantificar y demostrar.

03 Aplicar

Cómo aplicarla

> / **NOTA** · BM
> Secuencia práctica para construir una propuesta de valor. Es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management a partir de la formulación de Anderson, Narus y van Rossum; los autores no la formularon como procedimiento.

1 **Elegir el segmento**
Una propuesta por segmento; no mezclar varios (**Customer Segmentation**). En B2B, identificar además quién decide, quién usa y quién paga.

2 **Identificar la alternativa real del cliente**
Hay que preguntárselo a él. Con frecuencia no es el competidor que la empresa supone, y a menudo es seguir como está.

3 **Entender qué valora el cliente y qué le cuesta el problema**
Con entrevistas, visitas a sus instalaciones, **Voice of Customer** y **Jobs to Be Done**.

4 **Listar con honestidad los puntos de paridad, de diferencia y de controversia**
Para hacerlo de forma sistemática, elemento a elemento y frente a un competidor de referencia, se usa el **Framework Valor/Esfuerzo — Emilio Llopis**. Como control rápido, tachar lo que el competidor también puede decir (ver «Prueba del competidor» en el kit). Los puntos de controversia se contrastan con el cliente.

5 **Priorizar uno o dos puntos que mueven la decisión**
El resto no entra en la propuesta.

6 **Construir la ecuación de valor de cada punto**
Con parámetros del cliente. Si alguno es un supuesto, se declara.

7 **Reunir la prueba**
Casos, calculadoras, pilotos, garantías y datos propios.

8 **Formular la propuesta en lenguaje del cliente**
Comprobar que responde a las cinco preguntas (ver «Las cinco casillas» en el kit).

9 **Desplegar la propuesta**
Argumentario, materiales, formación comercial y, cuando proceda, política de precio (**Value-Based Pricing**).

10 **Verificar después de la venta**
Lo que se verifica alimenta el siguiente caso de valor.

/ CONSEJO · BM

Para los pasos 2 y 3, las entrevistas con clientes actuales y perdidos sobre contra quién nos compararon y qué pesó en su decisión son la fuente que más corrige la percepción interna.

/ PARA TENER EN CUENTA · BM

En empresas medianas y en B2B industrial ocurre a menudo algo que conviene comprobar: la empresa entrega valor real —cumplimiento de plazos, flexibilidad ante urgencias, conocimiento técnico, cercanía— pero lo comunica como «calidad y servicio», que no distingue nada. Si se confirma, el trabajo consiste en convertirlo en algo medible: qué coste tiene para el cliente una entrega fallida, cuántas urgencias se le resolvieron en el periodo analizado, cuánto le habría costado no tenerlas resueltas. Es un trabajo que se hace a fondo una vez, se actualiza con cada caso nuevo y puede sostener la conversación de precio durante bastante tiempo.

Kit práctico

Hoja de propuesta de valor

Rellenada con el ejemplo de mantenimiento de carretillas que se desarrolla más abajo:

CAMPO	CONTENIDO
Segmento destinatario	Centros logísticos con más de 30 carretillas que trabajan a dos turnos. Decide el jefe de almacén; aprueba el director de operaciones
Siguiente mejor alternativa del cliente	Su proveedor actual, que repara cuando se le avisa de la avería
Puntos de paridad	Técnicos cualificados, repuestos originales, cobertura en toda la provincia
Puntos de diferencia	Mantenimiento preventivo con sensores; técnico en menos de cuatro horas; informe mensual de paradas
Puntos de controversia	El cliente cree que su proveedor actual «ya hace preventivo»: lo hace una vez al año, sin datos
Los puntos que deciden la compra	Menos horas de carretillas paradas en los turnos de más actividad
Ecuación de valor	Horas de parada evitadas al año × coste de cada hora de carretilla parada − sobrecoste del contrato
Parámetros necesarios del cliente y cómo obtenerlos	Horas de parada del último año (partes de avería) y coste de la hora parada (estimado con el jefe de almacén)
Prueba disponible	Piloto de tres meses ya hecho en otro centro logístico, con informe de horas de parada antes y después
Prueba que se ofrece al cliente	Piloto de tres meses en una nave del propio cliente
Prueba que falta y cómo conseguirla	Un caso documentado en el sector de alimentación: proponer un piloto con descuento a un cliente de referencia
Formulación en una frase, en lenguaje del cliente	«Le reducimos a menos de la mitad las horas de carretillas paradas, y se lo demostramos en tres meses con sus propios datos»

Prueba del competidor

Dar la propuesta escrita a alguien del equipo y pedirle que la lea como si fuera del principal competidor. Todo lo que ese competidor podría firmar sin inmutarse es paridad. Es un control rápido y evita meses de argumentario inútil.

Las cinco casillas

Comprobación rápida de las cinco preguntas de Entender. Hay que poder escribir, en pocas líneas:

- ☐ para quién;
- ☐ frente a qué alternativa;
- ☐ qué diferencia;
- ☐ cuánto vale;
- ☐ con qué prueba.

Si alguna casilla está vacía, conviene considerar la propuesta sin terminar.

Dos ejemplos de propuesta de valor

/ EJEMPLO

Empresa de mantenimiento de carretillas elevadoras.

Situación. La empresa compite con talleres que reparan cuando se les llama. Sus comerciales hablaban de «servicio integral y técnicos cualificados», como todos, y perdían contratos por precio. Al entrevistar a sus mejores clientes descubrió que lo que les importaba no era el mantenimiento en sí, sino tener las carretillas disponibles en los turnos de más actividad.

Para quién: centros logísticos con más de 30 carretillas que trabajan a dos turnos. Frente a qué alternativa: su proveedor actual, que repara cuando se le avisa de la avería. Qué diferencia: mantenimiento preventivo con sensores, que anticipa las averías y reduce las carretillas paradas. Cuánto vale: en un centro de 40 carretillas, el proveedor actual registraba unas 60 horas de parada por carretilla al año; en el piloto hecho en otro centro, las paradas bajaron a un ritmo equivalente a unas 25 horas por carretilla al año. Son 1.400 horas de carretilla parada evitadas al año. El jefe de almacén estimó en 30 euros el coste de cada hora parada (alquiler de una carretilla de sustitución, operarios esperando y pedidos con retraso): 42.000 euros al año. El contrato cuesta 16.000 euros más que el actual, así que el cliente gana unos 26.000 euros al año. Con qué prueba: un piloto de tres meses en una nave del cliente y el informe de horas de parada antes y después.

La propuesta en una frase: «Le reducimos a menos de la mitad las horas de carretillas paradas, y se lo demostramos en tres meses con sus propios datos».

/ EJEMPLO

Empresa de sustitución de ventanas para viviendas.

Situación. La empresa cambia ventanas antiguas por otras de doble acristalamiento con buen aislamiento. Su competencia anuncia «hasta un 30 % de ahorro en calefacción», una cifra que corresponde a rehabilitar toda la fachada, no solo a cambiar las ventanas. La empresa decide no prometer más de lo que puede demostrar.

Para quién: familias en viviendas de más de treinta años, con ventanas de vidrio simple y en zonas frías. Frente a qué alternativa: seguir como están o cambiar las ventanas con la oferta más barata del barrio. Qué diferencia: una medición previa de cada casa y un ahorro calculado para esa casa, además de menos ruido, sin corrientes de aire junto a las ventanas y sin condensación en invierno. Cuánto vale: el técnico calcula el ahorro con la factura de calefacción de cada casa y con las ventanas que se cambian; en una casa con una factura de 1.500 euros al año, el cálculo da unos 150 euros. Lo dice con claridad: el ahorro de energía ayuda, pero no paga la obra en pocos años. El resto del valor es comodidad, y lo describe sin ponerle cifra. Con qué prueba: una foto con cámara térmica antes y después de la obra, y la factura del primer invierno comparada con la del anterior.

La propuesta en una frase: «Su casa más silenciosa y sin frío junto a las ventanas, con un ahorro calculado para su casa y medido después, no prometido».

Los dos ejemplos muestran lo mismo desde lados distintos. En B2B, la cuantificación suele ser el argumento central, aunque el valor personal para quien decide también pesa. En B2C, la cuantificación es más sencilla, porque se apoya en la factura o el gasto del propio cliente, pero a menudo solo explica una parte del valor; la otra parte es emocional o de comodidad, y una propuesta honesta la nombra sin inventarle una cifra. Prometer menos y demostrarlo es, además, una forma de diferenciarse de quien promete más.

Preguntas de control

- ¿Contra qué alternativa estamos comparando? ¿Se lo hemos preguntado al cliente?
- ¿Hemos contado con la opción de no hacer nada?
- ¿Cuánto vale nuestra diferencia en euros para él? ¿Con qué parámetros?
- ¿Qué parte del valor no se puede expresar en dinero, y cómo la contamos?
- ¿Qué prueba tenemos y cuál nos falta?
- ¿Cabe la propuesta en una frase que un comercial pueda decir en una reunión?
- ¿Es la misma propuesta para todos los segmentos? Entonces no está segmentada.

Errores frecuentes

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Propuesta de «todos los beneficios»	La lista es larga, casi todo es paridad y el cliente decide por precio.	Aplicar la prueba del competidor y tachar la paridad.
No nombrar la alternativa	La propuesta describe a la empresa, pero no explica por qué elegirla.	Preguntar al cliente contra quién nos compara.
Olvidar la opción de no hacer nada	El cliente no elige a la competencia: simplemente no decide.	Hablar del coste de seguir igual y reducir el riesgo de cambiar.
Presumir que toda diferencia vale	Se destacan ventajas que al cliente no le importan.	Contrastar cada diferencia con el cliente y quedarse con una o dos.
Ignorar los puntos de controversia	Se presenta como ventaja algo que el cliente no se cree.	Preguntar qué piensa el cliente de cada supuesta ventaja.
Confundir la propuesta con un eslogan o con el posicionamiento	Se trabaja la frase y no la sustancia.	Ver «Qué no es» en el bloque Entender.
Afirmar valor sin cuantificar	El cliente no puede justificar la compra ante su dirección.	Construir la ecuación con parámetros del cliente.
Cuantificar con parámetros inventados	El cálculo no resiste la primera pregunta del cliente.	Los parámetros los da el cliente; si no los da, se declara el supuesto.
Prometer cifras infladas	El cliente compara con lo que obtiene y deja de creer.	Prometer lo que se puede medir y medirlo después.
Una sola propuesta para todos los segmentos	No encaja bien con ninguno.	Una propuesta por segmento.

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Formularla y no desplegarla	La propuesta existe en un documento, pero los comerciales siguen contando lo de siempre.	El argumentario, la formación y los materiales forman parte del trabajo.
Prometer lo que la operación no entrega	La propuesta se convierte en una fuente de reclamaciones.	Validar con operaciones antes de publicarla.

Limitaciones

- La cuantificación exige acceso a la economía del cliente, que no siempre se consigue. En algunos sectores, la propia idea de ahorro es difícil de aislar.
- El valor percibido no coincide necesariamente con el valor calculado: una diferencia real que el cliente no percibe no sostiene precio.
- La formulación de referencia está desarrollada para mercados industriales. Llevarla directamente a B2C exige adaptación.
- **Está construida desde el proveedor.** Varios autores críticos sostienen que la propuesta de valor no es algo que la empresa decide sola, sino una promesa que se ajusta con el cliente (Ballantyne, Frow, Varey y Payne, 2011), y que el valor no se puede prometer por completo de antemano, porque depende de cómo el cliente use la oferta (Vargo, 2020). En la práctica, eso aconseja revisar la propuesta con los clientes y no darla por cerrada.
- **Puede infravalorar el valor de la relación.** Un estudio sobre casas de subastas (Baumann, Le Meunier-FitzHugh y Wilson, 2017) encontró que los vendedores comunicaban el valor del intercambio y omitían el valor de la relación, que era lo que los clientes buscaban.
- Una propuesta excelente no compensa una entrega deficiente.

APLICACIÓN PRÁCTICA

Cómo la aplico en la práctica

Emilio Llopis · GLR Partners

Definir la **propuesta de valor a nivel estratégico** es una de nuestras especialidades en GLR Partners. No la trabajamos con una sola herramienta, sino con las cuatro de esta familia, como partes de un mismo proyecto:

- encajar lo que ofrecemos con lo que el cliente necesita (**Value Proposition Canvas**);
- construir y priorizar la propuesta (**Framework Valor/Esfuerzo**, un modelo propio);
- cuantificar y demostrar el valor (esta ficha);
- fijar el precio a partir de ese valor (**Value-Based Pricing**).

Esta es la pieza que convierte la propuesta en algo que se puede **defender delante de un cliente**. Obliga a responder lo que casi ninguna empresa tiene escrito: frente a qué alternativa nos comparamos, en qué somos de verdad distintos y cuánto vale esa diferencia para el cliente, en su dinero, no en el nuestro.

Lo trabajamos con dirección y con el equipo comercial, y lo contrastamos con clientes reales. Ahí suele caer una buena parte de lo que la empresa creía que eran ventajas: lo que todos ofrecen deja de contar como diferencia, y lo que el cliente no valora sale de la propuesta.

El resultado es una propuesta **centrada en pocos puntos que de verdad importan**, cuantificada y con las pruebas para demostrarla: casos, cálculos de ahorro, referencias. Es lo que después usan el equipo comercial en la venta, el marketing en el mensaje y la dirección para fijar precio.

glrpartners.com

04 Combinar

¿Con qué otras herramientas o modelos se combina y en qué orden?

Customer Value Proposition se usa cuando hay que decidir qué ofrecemos a un segmento y desplegarlo: es el núcleo de un plan comercial y el paso previo a fijar precio con lógica de valor. Forma parte de una familia de herramientas de propuesta de valor que son complementarias, no competidoras. Dentro de esa familia, esta ficha cubre el concepto estratégico y su cuantificación.

La lógica del orden es sencilla: primero se decide a quién nos dirigimos; después se entiende qué valora ese cliente y se explora el encaje con nuestra oferta; luego se formula, se cuantifica y se demuestra la propuesta; y, por último, se traduce en precio y en un plan para llevarla al mercado. Sin segmento no hay propuesta, y sin propuesta cuantificada no hay precio basado en valor que defender.

> / **NOTA** · BM
> Esta secuencia es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management, no una metodología de Anderson, Narus y van Rossum.

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

1 Customer Segmentation.
Aporta el destinatario.

2 Jobs to Be Done y Voice of Customer.
Aportan el progreso que busca el cliente, el lenguaje en que lo describe, la evidencia sobre qué valora y los parámetros de la ecuación de valor.

3 Value Proposition Canvas.
Sirve para explorar y diseñar el encaje entre lo que el cliente necesita y lo que ofrecemos.

4 Framework Valor/Esfuerzo — Emilio Llopis.
Construye la propuesta frente a la competencia, elemento a elemento, y la convierte en argumentario.

5 Customer Value Proposition.
Formula la propuesta, la cuantifica y la demuestra.

6 Value-Based Pricing.
Es la consecuencia natural: convierte el valor demostrado en precio.

7 Go-to-Market Strategy.
Decide cómo se lleva la propuesta al mercado.

Otros complementos útiles

No son pasos obligatorios. Se añaden cuando el caso lo pide:

- **Elements of Value (B2C + B2B)** → si queremos un catálogo de tipos de valor para no dejarnos fuera dimensiones poco obvias.
- **Blue Ocean Strategy** → si queremos trabajar la propuesta reconfigurando los atributos del sector: un enfoque distinto sobre el mismo problema.
- **Playing to Win / Strategy Choice Cascade** → si antes hay que decidir dónde y cómo competir, para que la propuesta sea coherente con esa elección.
- **Price Positioning / mapa precio–valor** → si queremos ver cómo percibe el cliente nuestra relación entre precio y valor frente a la de los competidores.
- **Modelo de Branding / Brand Core — Emilio Llopis** → si la propuesta debe formar parte de una estrategia de marca: allí se deriva de la identidad y alimenta el posicionamiento.
- **Buyer Persona** → si hay que conocer a fondo a quienes deciden la compra: motivos, barreras y criterios.

05 Profundizar

Origen y evolución

El término «propuesta de valor» se atribuye a **Michael J. Lanning y Edward G. Michaels**, consultores de McKinsey, en un documento interno de junio de 1988 sobre el «sistema de entrega de valor». McKinsey publicó una versión adaptada en 2000. Lanning desarrolló después la idea en su libro *Delivering Profitable Value* (1998). Su significado, en cambio, ha sido difuso: la expresión se ha usado para casi cualquier cosa, desde un eslogan hasta la estrategia completa de una empresa.

En mercados industriales, **James C. Anderson y James A. Narus** desarrollaron cómo medir el valor para el cliente en dinero. En 1998 propusieron en *Harvard Business Review* los modelos de valor del cliente, construidos con datos del propio cliente. En 2006, con **Wouter van Rossum**, publicaron «Customer Value Propositions in Business Markets», la formulación de referencia de esta ficha: los tres tipos de propuesta, el foco resonante, las ecuaciones de valor y la documentación del valor. Anderson y Narus la desarrollan en su manual *Business Market Management* (con Das Narayandas en la 3.ª edición) y, con Nirmalya Kumar, en *Value Merchants* (2007), centrado en cómo demostrar y documentar el valor y en convertir a la fuerza de ventas en vendedores de valor.

Desde entonces, la investigación académica ha ampliado el concepto. Payne, Frow y Eggert (2017) revisaron la literatura, la describieron como fragmentada y con una base teórica débil, y propusieron entender la propuesta de valor como una herramienta estratégica que comunica cómo la empresa puede ofrecer un conjunto de valor superior a los clientes elegidos, en el nivel de la empresa, del segmento o del cliente individual.

Qué sabemos sobre su solidez

- **/ EVIDENCIA**
  Saber cuantificar el valor se asocia con mejores resultados. Hinterhuber (2017), con una encuesta a 131 responsables comerciales y de cuentas de empresas industriales estadounidenses, encontró que la capacidad de cuantificar el valor para el cliente se asocia con mejores resultados de la empresa, aunque no con los del comercial individual, y que el efecto es mayor en mercados estables. Es decir, es una capacidad de la organización, no un truco del vendedor.
- **/ EVIDENCIA**
  Qué diferencia de verdad. Ulaga y Eggert (2006) y la réplica de Tzempelikos en el Reino Unido coinciden en que, para los clientes industriales, el servicio, la relación y el conocimiento del proveedor diferencian más que el precio.
- **/ EVIDENCIA**
  Qué hace la venta basada en valor. Terho, Haas, Eggert y Ulaga (2012) la describen en tres tareas: entender el modelo de negocio del cliente, construir la propuesta de valor y comunicar el valor.
- **Lo que no está probado.** No hay estudios que midan cuánto mejora el resultado al pasar de una propuesta de «todos los beneficios» a una de foco resonante. La tipología de 2006 se apoya en la experiencia de los autores con empresas industriales y en casos, no en una medición sistemática.

> **/ IDEA CLAVE · BM**
> El respaldo del enfoque es sólido en lo esencial: diferenciarse en lo que el cliente valora y demostrarlo en dinero se asocia con mejores resultados. Las cifras de los casos son ilustraciones de los autores, no promedios del mercado.

Fuentes de origen

- Anderson, J. C., Narus, J. A. y van Rossum, W. (2006). Customer value propositions in business markets. *Harvard Business Review*, 84(3), 90–99. Formulación de referencia: los tres tipos de propuesta, los puntos de paridad, diferencia y controversia, el foco resonante, las ecuaciones de valor y la documentación del valor.

- Lanning, M. J. y Michaels, E. G. (1988). A business is a value delivery system. McKinsey & Company, documento interno. Versión adaptada: Delivering value to customers, *McKinsey Quarterly* (2000). https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/delivering-value-to-customers

El término procede de Lanning y Michaels (1988); el artículo de 2006 es la formulación de referencia de la ficha, no el origen del concepto.

Libros de referencia

- Anderson, J. C., Narus, J. A. y Narayandas, D. (2009). Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value (3.ª ed.). Pearson Prentice Hall. Desarrollo extenso del enfoque de valor en mercados industriales.
- Anderson, J. C., Kumar, N. y Narus, J. A. (2007). *Value Merchants: Demonstrating and Documenting Superior Value in Business Markets*. Harvard Business School Press. Cómo demostrar y documentar el valor y preparar a la fuerza de ventas.
- Lanning, M. J. (1998). *Delivering Profitable Value* (edición de Basic Books, 2000). Desarrollo del sistema de entrega de valor.

Lecturas ejecutivas recomendadas

- Anderson, J. C. y Narus, J. A. (1998). Business marketing: Understand what customers value. *Harvard Business Review*, 76(6), 53–65. Cómo construir modelos de valor del cliente.
- Gourville, J. T. (2006). Eager sellers and stony buyers: Understanding the psychology of new-product adoption. *Harvard Business Review*, junio. Por qué el cliente se resiste a cambiar. https://hbr.org/2006/06/eager-sellers-and-stony-buyers-understanding-the-psychology-of-new-product-adoption
- Treacy, M. y Wiersema, F. (1993). Customer intimacy and other value disciplines. *Harvard Business Review*, enero-febrero. Las tres disciplinas de valor.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press. Los cuatro tipos de propuesta de valor en el mapa estratégico.

Extensiones y críticas

- Payne, A., Frow, P. y Eggert, A. (2017). The customer value proposition: Evolution, development, and application in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(4), 467–489. https://doi.org/10.1007/s11747-017-0523-z
- Ulaga, W. y Eggert, A. (2006). Value-based differentiation in business relationships: Gaining and sustaining key supplier status. *Journal of Marketing*, 70(1), 119–136. https://doi.org/10.1509/jmkg.2006.70.1.119
- Rintamäki, T., Kuusela, H. y Mitronen, L. (2007). Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality*, 17(6), 621–634. https://doi.org/10.1108/09604520710834975
- Anderson, J. C., Jain, D. C. y Chintagunta, P. K. (1993). Customer value assessment in business markets: A state-of-practice study. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 1(1). https://doi.org/10.1300/J033v01n01_02
- Terho, H., Haas, A., Eggert, A. y Ulaga, W. (2012). «It's almost like taking the sales out of selling»: Towards a conceptualization of value-based selling in business markets. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 174–185. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.11.011
- Hinterhuber, A. (2017). Value quantification capabilities in industrial markets. *Journal of Business Research*, 76, 163–178. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.11.019
- Samuelson, W. y Zeckhauser, R. (1988). Status quo bias in decision making. *Journal of Risk and Uncertainty*, 1(1), 7–59.
- Dixon, M. y McKenna, T. (2022). *The JOLT Effect: How High Performers Overcome Customer Indecision*. Portfolio.
- CEB Marketing Leadership Council y Google (2013). *From Promotion to Emotion: Connecting B2B Customers to Brands*.
- Ballantyne, D., Frow, P., Varey, R. J. y Payne, A. (2011). Value propositions as communication practice: Taking a wider view. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 202–210. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.032
- Vargo, S. L. (2020). From promise to perspective: Reconsidering value propositions from a service-dominant logic orientation. *Industrial Marketing Management*, 87, 309–311. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.10.013
- Baumann, J., Le Meunier-FitzHugh, K. y Wilson, H. N. (2017). The challenge of communicating reciprocal value promises: Buyer-seller value proposition

disparity in professional services. *Industrial Marketing Management*, 64, 107–121. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.02.002

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO
El término «propuesta de valor» se atribuye a Michael J. Lanning y Edward G. Michaels, en un documento interno de McKinsey de 1988; su significado ha sido difuso desde entonces. La formulación de referencia de esta ficha es la de James C. Anderson, James A. Narus y Wouter van Rossum (Harvard Business Review, marzo de 2006), centrada en mercados industriales. (1988 (término); 2006 (formulación de referencia)).

ELABORACIÓN DE LA NOTA
Selección, explicación, ejemplos y síntesis visual: Emilio Llopis — Biblioteca de Management. El modelo pertenece a su autor original; esta nota no se atribuye su autoría.

NOTAS «BM»
Las notas marcadas «BM» son interpretaciones o recomendaciones de Biblioteca de Management, no del autor original.

COPYRIGHT
© 2026 Emilio Llopis. Derechos reservados sobre las aportaciones originales de esta publicación, incluidos sus textos, ejemplos, selección, organización editorial y representaciones gráficas propias. Los modelos, obras, marcas y materiales de terceros conservan sus correspondientes derechos y licencias.

CONDICIONES DE USO
Se autoriza la descarga, impresión y utilización de esta nota técnica para formación personal y actividades docentes sin finalidad comercial, siempre que se conserve íntegra y se cite su procedencia: Emilio Llopis, Biblioteca de Management, emiliollopis.es. Los derechos sobre las aportaciones originales quedan reservados para los demás usos, salvo autorización expresa. Los contenidos y materiales de terceros se rigen por sus respectivas condiciones. Los componentes sujetos a licencias Creative Commons pueden reutilizarse conforme a dichas licencias, sin que las restricciones anteriores limiten los derechos que estas conceden. Todo ello se entiende sin perjuicio de las excepciones legalmente aplicables.

AVISO
Contenido divulgativo; no es asesoramiento profesional. Las marcas citadas pertenecen a sus titulares; mencionarlas no implica afiliación, patrocinio ni autorización.

DIRECCIÓN Y EDICIÓN Emilio Llopis.

EDICIÓN Octubre de 2026.