/ CANVAS / PLANTILLA

# Value Proposition Canvas

Lienzo de propuesta de valor; VPC

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO

Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith (Strategyzer)

NOTA TÉCNICA

Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Pone frente a frente, de forma visual, lo que el cliente necesita y lo que la empresa ofrece, para comprobar si de verdad encajan.

PREGUNTA DIRECTIVA

**¿Lo que ofrecemos responde de verdad a frustraciones y objetivos concretos de este cliente, o solo a lo que sabemos hacer?**

## 01 Problema que resuelve

El problema de fondo es diseñar la oferta desde dentro: partir de lo que la empresa sabe hacer, no de lo que el cliente necesita.

El Value Proposition Canvas pone en una sola imagen, frente a frente, lo que el cliente necesita y lo que la empresa ofrece. Sirve para comprobar si las dos cosas encajan y, sobre todo, dónde no encajan.

**Señales de que puede hacer falta:**

- se lanzan prestaciones nuevas y el cliente ni las usa ni las valora;
- producto, marketing y ventas tienen ideas distintas sobre qué valora el cliente, y nunca se han contrastado;
- la conversación sobre el cliente es abstracta y no se contrasta con datos;
- no hay forma visible de comprobar si lo que ofrecemos responde a algo concreto.

### Cuándo aporta valor

- ✓ Diseñar una oferta nueva o revisar una existente.
- ✓ Alinear a un equipo mixto (producto, comercial, marketing, operaciones) en torno al cliente.
- ✓ Preparar el trabajo antes de formular la propuesta de valor (**Customer Value Proposition**).
- ✓ Talleres y docencia: su claridad visual es su punto fuerte.

### Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si se pretende que sustituya a la investigación de cliente.** El canvas ordena lo que sabemos; no lo descubre. Para obtener esa información: **Voice of Customer** y **Jobs to Be Done**.
- × **Si el problema ya está diagnosticado y lo que falta es cuantificar y demostrar el valor.** Ahí se va directamente a **Customer Value Proposition**.
- × **Si el equipo lo usa como formalidad de proyecto** y el resultado no va a cambiar ninguna decisión. En ese caso no aporta.

# VALUE PROPOSITION CANVAS

**Del conocimiento del cliente al diseño de una propuesta de valor relevante.**

## PERFIL DEL CLIENTE
¿Qué intenta conseguir y qué valora el cliente?

### 1 TRABAJOS DEL CLIENTE (Customer Jobs)
Trabajos, objetivos y situaciones que el cliente necesita resolver.

- ¿Qué necesita conseguir?
- ¿Qué tareas intenta completar?
- ¿En qué situaciones aparecen esas necesidades?

### 2 FRUSTRACIONES (Pains)
Obstáculos, costes, riesgos y frustraciones asociados a esos trabajos.

- ¿Qué le dificulta avanzar?
- ¿Qué esfuerzos o riesgos soporta?
- ¿Qué experiencias negativas quiere evitar?

### 3 ALEGRÍAS (Gains)
Resultados y beneficios que el cliente considera valiosos.

- ¿Qué resultados espera obtener?
- ¿Qué mejoras apreciaría especialmente?
- ¿Qué beneficios aumentarían su satisfacción?

## PROPUESTA DE VALOR
¿Cómo podemos contribuir a resolver esas necesidades?

### 1 PRODUCTOS Y SERVICIOS (Products & Services)
Soluciones que ponemos a disposición del cliente.

- ¿Qué productos y servicios ofrecemos?
- ¿A qué trabajos del cliente contribuyen?
- ¿Qué soluciones son realmente relevantes?

### 2 ALIVIADORES DE FRUSTRACIONES (Pain Relievers)
Formas en que nuestra oferta reduce dificultades, esfuerzos, costes o riesgos.

- ¿Qué problemas ayudamos a reducir?
- ¿Qué riesgos o barreras mitigamos?
- ¿Qué esfuerzos evitamos al cliente?

### 3 CREADORES DE ALEGRÍAS (Gain Creators)
Formas en que nuestra oferta contribuye a generar resultados y beneficios.

- ¿Qué beneficios ayudamos a conseguir?
- ¿Qué mejoras aportamos?
- ¿Qué resultados adicionales facilitamos?

## FIT — ENCAJE
¿Nuestra oferta responde a lo que realmente importa al cliente?

| | |
|---|---|
| **1 · PRIORIZAR** | Identificar los trabajos, dificultades y beneficios más relevantes para el cliente. |
| **2 · RESPONDER** | Definir cómo la oferta contribuye a satisfacer esas prioridades. |
| **3 · COMPROBAR** | Contrastar con el cliente si la propuesta aporta valor y responde a sus necesidades. |

**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 (esta ficha)** | **Framework Valor/Esfuerzo — Emilio Llopis** | **Customer Value Proposition** | **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? |

emilio llopis

Síntesis visual: elaboración propia (Emilio Llopis), a partir de Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith, Value Proposition Design (2014).
Composición, preguntas y secuencia de comprobación del encaje: elaboración propia.

Síntesis visual: elaboración propia (Emilio Llopis), a partir de Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith, Value Proposition Design (2014). Composición, preguntas y secuencia de comprobación del encaje: elaboración propia. Lienzo original: Strategyzer AG (strategyzer.com).

# 02 Entender

## Qué es

Es una **herramienta visual** que pone frente a frente lo que el cliente necesita y lo que la empresa ofrece, para comprobar si encajan. Tiene dos mitades:

- **Perfil de cliente:** lo que observamos del cliente, no lo que quisiéramos. Tiene tres casillas: trabajos, frustraciones y alegrías.
- **Mapa de valor:** lo que nosotros proponemos. Tiene otras tres: productos y servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías.

Alexander Osterwalder publicó un primer prototipo en 2012, que desarrolló con Yves Pigneur y Alan Smith y presentó ese mismo año ya como Value Proposition Canvas. La versión completa, con Gregory Bernarda como coautor, se publicó en *Value Proposition Design* (2014). La herramienta amplía dos bloques del Business Model Canvas, de los mismos autores principales: el de los segmentos de clientes (el perfil) y el de la propuesta de valor (el mapa).

> / NOTA · BM
> En el lienzo original, el mapa de valor aparece a la izquierda y el perfil de cliente a la derecha. En el visual de esta ficha se presentan al revés para seguir el orden de trabajo recomendado: primero el cliente, después la oferta.

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

El visual resume los seis componentes del modelo en dos ámbitos: el perfil del cliente y la propuesta de valor. La franja inferior presenta tres pasos prácticos para comprobar el encaje: priorizar las necesidades relevantes, responder mediante la oferta y contrastar el valor con el cliente.

En el visual, el mapa de valor lleva el título «Propuesta de valor» y cada casilla aparece con su nombre en español y su equivalente en inglés. Las casillas se numeran de 1 a 3 en cada ámbito: las casillas 1 a 3 de esta ficha son las del perfil del cliente, y las casillas 4 a 6 son las 1 a 3 de la propuesta de valor.

> / IDEA CLAVE · BM
> El canvas es una herramienta de **conversación estructurada**, y ahí está su mayor virtud: obliga a quien lo usa, sea un directivo solo o un equipo mixto, a separar lo que sabe del cliente de lo que ofrece, y hace visible el desajuste en una sola imagen.

## Las seis casillas

El orden de las casillas sigue las dos mitades del lienzo: primero el perfil de cliente (1 a 3), después el mapa de valor (4 a 6). Para cada una se explica qué va, qué tipos conviene distinguir, cómo se ordena y qué no va.

### 1 Trabajos del cliente ( customer jobs )

**Qué va:** lo que el cliente intenta hacer o conseguir en su trabajo o en su vida: tareas que quiere terminar, problemas que quiere resolver, necesidades que quiere cubrir.

**Tipos.** Los autores distinguen tres clases de trabajo principal:

- **funcionales:** una tarea concreta (preparar un pedido, aprobar un examen);
- **sociales:** cómo quiere que le vean (parecer competente ante su jefe, quedar bien con un cliente);
- **emocionales:** cómo quiere sentirse (tranquilo, seguro, sin estrés).

Añaden los **trabajos de apoyo**, que el cliente hace en distintos papeles alrededor del trabajo principal: como **comprador** (comparar ofertas, conseguir presupuestos, decidir), como **cocreador** (participar en el diseño o en la prestación del servicio) y como **transferidor**, al final de la vida del producto (sustituirlo, darlo de baja, deshacerse de él).

> / CONSEJO · BM
> En B2B conviene revisar bien los trabajos de comprador y de transferidor: a menudo esconden frustraciones caras que nadie mira.

**El contexto cambia el trabajo.** El mismo cliente hace el mismo trabajo de forma distinta según dónde, cuándo y con quién esté.

**Cómo se ordena:** por la importancia que tiene para el cliente.

**Qué no va:** lo que quisiéramos que el cliente hiciera. Lo que no venga de fuera se marca como hipótesis.

> **/ PARA TENER EN CUENTA** · BM
> El canvas usa la palabra *job* con un alcance más amplio y menos definido que el marco **Jobs to Be Done**, que figura entre sus influencias. Ese marco puede alimentar esta casilla, pero conviene no darlos por idénticos.

## 2 Frustraciones ( pains )

**Qué va:** todo lo que al cliente le molesta, le cuesta, le sale mal o le preocupa **antes, durante y después** de hacer su trabajo.

**Tipos.** Conviene buscar tres:

- **resultados no deseados y problemas:** lo que sale mal, lo que no funciona, lo que tiene efectos secundarios;
- **obstáculos:** lo que le impide empezar o le hace ir más despacio;
- **riesgos:** lo que podría salir mal y tendría consecuencias importantes.

**Cómo se ordena:** por su gravedad para el cliente, de extrema a moderada. Osterwalder pedía ya en 2012 valorar cada frustración por su intensidad y su frecuencia.

**Qué no va:** frustraciones que suponemos nosotros y presentamos como datos.

## 3 Alegrías ( gains )

**Qué va:** los resultados y beneficios que el cliente quiere obtener. No son lo contrario de las frustraciones: incluyen lo que espera, lo que desea y lo que le sorprendería.

**Tipos.** Los autores distinguen cuatro:

- **requeridas:** sin ellas la solución no funciona;
- **esperadas:** básicas; el cliente las da por supuestas, aunque la solución funcionaría sin ellas;
- **deseadas:** van más allá de lo que se espera, y el cliente las pediría si se le preguntara;
- **inesperadas:** van más allá de lo que espera y de lo que desea; el cliente ni las imagina.

**Cómo se ordena:** por su relevancia para el cliente, de esenciales a deseables.

**Qué no va:** los beneficios que nosotros queremos destacar de nuestra oferta. Eso pertenece al mapa de valor.

> **/ PARA TENER EN CUENTA** · BM
> Los cuatro tipos de alegría recuerdan a las categorías del **Kano Model**: las requeridas se parecen a la calidad obligatoria y las inesperadas, a la calidad atractiva. Es una interpretación de Biblioteca Management; los autores no citan a Kano. Kano ofrece además un método para clasificarlas con clientes.

## 4 Productos y servicios

**Qué va:** todo lo que la empresa ofrece y sobre lo que se construye la propuesta: productos, servicios, soluciones digitales, condiciones de compra o de pago. No crean valor por sí mismos, sino en relación con los trabajos, frustraciones y alegrías del cliente.

**Cómo se ordena:** por su importancia para el cliente, separando lo esencial de lo complementario.

**Qué no va:** si se revisa una oferta que ya existe, lo que todavía no ofrecemos; mezclarlo hace pasar un plan por realidad. Si se diseña una oferta nueva, sí va lo que se propone, marcado como propuesta.

## 5 Aliviadores de frustraciones ( pain relievers )

**Qué va:** cómo eliminan o reducen nuestros productos y servicios frustraciones concretas del cliente: qué le ahorran, qué le evitan, qué riesgo le quitan, qué obstáculo le eliminan.

**Cómo se ordena:** por la gravedad de la frustración a la que responden, distinguiendo los imprescindibles de los que solo suman.

**Qué no va:** aliviadores que no apuntan a ninguna frustración concreta del perfil. Si aparecen, son una señal que hay que leer (ver «Cómo leer el canvas terminado»).

### 6 Creadores de alegrías ( gain creators )

**Qué va:** cómo producimos los resultados y beneficios que el cliente quiere: qué le hace ganar, qué le facilita, qué le sorprende.

**Cómo se ordena:** por la relevancia de la alegría a la que responden.

**Qué no va:** beneficios genéricos que no responden a ninguna alegría del perfil.

> / NOTA · BM
> Los textos «Qué va», los tipos y los criterios de orden recogen la obra de los autores y los materiales de Strategyzer. Los textos «Qué no va» y los paralelos con otras herramientas son indicaciones prácticas de Biblioteca Management.

## El encaje y cómo se valida

**El encaje (*fit*) es el objeto de la herramienta.** Cada casilla del perfil tiene su pareja en el mapa de valor: los productos y servicios ayudan al cliente a hacer sus trabajos; los aliviadores responden a sus frustraciones, y los creadores, a sus alegrías. El encaje se comprueba sobre todo en estas dos últimas parejas: se produce cuando aliviadores y creadores responden a frustraciones y alegrías concretas y relevantes del perfil. No se trata de cubrirlas todas, sino las que importan.

Strategyzer plantea el encaje como algo que **se valida poco a poco con evidencia**, no como un estado que se declara al terminar el lienzo. Distingue tres fases sucesivas (Amarsy, 2014):

1. **Encaje problema–solución:** hay evidencia de que al cliente le importan de verdad ciertos trabajos, frustraciones y alegrías, y se ha diseñado una propuesta que responde a ellos. Todavía solo existe sobre el papel.
2. **Encaje producto–mercado:** hay evidencia de que la propuesta crea valor para el cliente y de que el mercado la acepta.
3. **Encaje con el modelo de negocio:** hay evidencia de que la propuesta forma parte de un modelo de negocio rentable y que puede crecer.

El canvas ayuda sobre todo en la primera fase, y solo si lo que se mete en él viene de clientes reales. Como resume Strategyzer, el encaje es una afirmación hasta que los clientes lo confirman.

> / IMPORTANTE
> No hay un umbral de encaje universalmente establecido. En material divulgativo circulan proporciones o porcentajes de cobertura; no se recogen aquí como criterio. La relevancia de lo cubierto pesa más que la cantidad.

## Qué no es

- **No es la propuesta de valor.** Un canvas relleno es una **hipótesis de encaje**, no una propuesta formulada, cuantificada y demostrada. Eso es **Customer Value Proposition**.
- **No es investigación de cliente.** Es un recipiente. Lo que se mete en el perfil de cliente debe venir de fuera (**Voice of Customer**, **Jobs to Be Done**).
- **No es el Framework Valor/Esfuerzo para construir la Propuesta de Valor — Emilio Llopis.** El canvas diseña el encaje entre el cliente y la oferta; el Framework construye la propuesta frente a la competencia, elemento a elemento, y la convierte en argumentario.

## 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 |

| OBJETIVO | HERRAMIENTA | QUÉ HACE |
|---|---|---|
| **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 banda de la familia, al pie del visual, muestra esta secuencia. Esta ficha es el paso 1: encajar.

## 03 Aplicar

### Cómo aplicarla

> / **NOTA** · BM
> Secuencia práctica para rellenar y trabajar un Value Proposition Canvas. Es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management a partir de la herramienta de Osterwalder y coautores; no se presenta como procedimiento formulado por los autores, aunque recoge sus criterios de orden y su recomendación de empezar por el cliente. El visual resume los pasos centrales en tres pasos de encaje: priorizar lo que más importa al cliente (pasos 1 a 3), responder con la oferta (pasos 4 a 6) y comprobar con el cliente (paso 7). Elegir los huecos que merecen acción y formular la propuesta (pasos 8 y 9) vienen después.

**Primero el perfil de cliente, después el mapa de valor.** Los autores recomiendan empezar por los trabajos del cliente: rellenar primero lo que ofrecemos contamina lo que creemos que el cliente necesita. Una vez hecho el primer recorrido, el trabajo va y viene entre las dos mitades.

**1** **Elegir un segmento y nombrarlo**
Un canvas por segmento (grupo de clientes con necesidades parecidas; ver **Customer Segmentation**). Un canvas que mezcla dos segmentos no describe a ninguno.

**2** **Construir el perfil de cliente con información de fuera**
Entrevistas, observación, datos de comportamiento, Voice of Customer, investigación de *jobs*. Marcar elemento a elemento qué es dato y qué es hipótesis.

**3** **Ordenar por importancia**
Trabajos por importancia, frustraciones por gravedad y alegrías por relevancia, como proponen los autores. Este paso se salta con frecuencia y es el que hace útil la herramienta: sin jerarquía, el perfil es una lista y el encaje no se puede valorar.

**4** **Rellenar el mapa de valor con la oferta**
La de hoy si se revisa una oferta; la propuesta, marcada como tal, si se diseña una nueva.

**5** **Trazar el encaje**
Conectar cada aliviador y cada creador con la frustración o alegría concreta a la que responde.

**6** **Señalar huecos y elementos huérfanos**
Ahí está la información (ver «Cómo leer el canvas terminado»).

**7** **Contrastar el canvas con clientes**
No solo entre nosotros. Convertir las hipótesis más importantes y con menos evidencia en pruebas concretas (ver la tarjeta de prueba del kit).

**8** **Priorizar**
Elegir los huecos que merecen acción.

**9** **Formular la propuesta de valor**
Con **Customer Value Proposition**: destinatario, alternativa, diferencia, cuantificación y prueba.

> / **CONSEJO** · BM
> Para que el canvas no se quede en opiniones, conviene empezarlo con material de campo ya recogido (entrevistas, observación, datos de comportamiento, operaciones perdidas, Voice of Customer) y construir el perfil con lo que dijeron o hicieron clientes reales, no con lo que creemos nosotros. Cuando no hay material previo, el canvas se usa para **formular hipótesis**, y la sesión termina con un plan de contraste, no con conclusiones.

## Cómo leer el canvas terminado

El valor no está en tener el lienzo lleno, sino en lo que revelan los huecos.

## Cómo probar el encaje

Bland y Osterwalder (2019) desarrollaron en *Testing Business Ideas* la forma de pasar de las hipótesis del canvas a la evidencia. Tres ideas útiles:

- **Separar tres tipos de riesgo:** que el cliente no lo quiera (deseabilidad), que no podamos hacerlo (factibilidad) y que no sea rentable (viabilidad). El canvas trabaja sobre todo el primero.
- **Ordenar las hipótesis antes de probarlas** en un mapa de supuestos, según su importancia y la evidencia que hay detrás. Se prueba primero lo importante con menos evidencia.
- **Diseñar cada prueba con una tarjeta** que obliga a escribir, antes de empezar, la hipótesis, la prueba, la medida y el criterio de éxito, y a anotar después lo aprendido y la decisión. El libro describe 44 tipos de experimento, desde entrevistas hasta preventas.

| HALLAZGO | QUÉ SIGNIFICA |
|---|---|
| **Frustraciones importantes sin aliviador** | Una oportunidad, o la razón por la que perdemos operaciones. |
| **Productos, servicios o aliviadores que no responden a nada del perfil (elementos huérfanos)** | Prestaciones que sostenemos y el cliente no valora: candidatas a eliminar. |
| **Todo el encaje sobre elementos poco importantes** | Encaje aparente: no sostiene la diferenciación. |
| **Perfil lleno de hipótesis sin contrastar** | El trabajo de campo está pendiente. |

**/ IDEA CLAVE** · BM

El hallazgo más rentable no suele ser la frustración descubierta, sino el **elemento huérfano**: la prestación, el servicio o el nivel de stock que la empresa sostiene con coste y que no responde a nada que el cliente valore. Aparece casi siempre y casi nunca se buscaba.

**/ IMPORTANTE** · BM

Rellenar el canvas no es terminarlo. Su mayor riesgo es rellenarlo en una sala, con post-its y sin un solo cliente delante, y salir con la sensación de haber hecho un trabajo que no se ha hecho. Terminado el canvas, no tenemos una propuesta de valor: tenemos una hipótesis. Un canvas bien trabajado termina en:

- un canvas por segmento, con el origen de cada elemento marcado (dato o hipótesis);
- una lista priorizada de huecos;
- una lista de elementos huérfanos, con su coste estimado;
- el paso siguiente hacia la formulación de la propuesta de valor.

## Dos ejemplos de canvas y lo que revelan

**/ EJEMPLO**

Agencia de traducción técnica para fabricantes de maquinaria que exportan. Segmento: responsables de documentación técnica de fabricantes medianos que venden en más de cuatro países.

| CASILLA | CONTENIDO, ORDENADO DE MÁS A MENOS IMPORTANTE |
|---|---|
| **1. Trabajos** | Tener los manuales y las fichas técnicas traducidos a tiempo para cada lanzamiento o envío (funcional) · cumplir los requisitos legales de cada país (funcional) · no quedar mal ante el cliente extranjero (social) · conseguir presupuestos rápidos (de apoyo, como comprador) · actualizar las traducciones cuando cambia el manual (de apoyo) |
| **2. Frustraciones** | Errores de terminología técnica que detecta el cliente (extrema) · retrasos que paran un envío (extrema) · pagar otra vez por traducir frases que no han cambiado (moderada) · revisar el formato a mano (moderada) |
| **3. Alegrías** | Traducción técnicamente correcta (requerida) · plazos cumplidos (esperada) · un glosario propio que se respete siempre (deseada) · que la agencia avise de incoherencias en el manual original (inesperada) |
| **4. Productos y servicios** | Traducción por traductores nativos · revisión por un segundo traductor · maquetación · servicio urgente con recargo · boletín mensual de novedades del sector |
| **5. Aliviadores** | Revisión por un segundo traductor (responde a los errores) · servicio urgente (responde a los retrasos) · maquetación incluida (responde a revisar el formato a mano) |
| **6. Creadores de alegrías** | Traducción por nativos y revisión por un segundo traductor (responden a la traducción técnicamente correcta) |

- **Hueco:** pagar otra vez por frases repetidas y la falta de un glosario propio. Una memoria de traducción por cliente resolvería una frustración y una alegría deseada a la vez.
- **Huérfano:** el boletín mensual cuesta dinero y ningún cliente lo menciona.
- **Encaje débil:** el servicio urgente responde a los retrasos, pero cobrándolos. La frustración es extrema; la respuesta de fondo es planificar las traducciones con el calendario de lanzamientos del cliente.

> / EJEMPLO
>
> Centro de fisioterapia. Segmento: adultos que trabajan y se recuperan de una lesión deportiva o de espalda.

| CASILLA | CONTENIDO, ORDENADO DE MÁS A MENOS IMPORTANTE |
|---|---|
| **1. Trabajos** | Recuperarse y volver a trabajar o a hacer deporte sin dolor (funcional) · sentirse autónomo, sin depender de nadie (emocional) · encajar las sesiones en su horario (de apoyo) |
| **2. Frustraciones** | No saber cuánto tardará en recuperarse (extrema) · que el dolor vuelva al dejar el tratamiento (extrema) · horarios que no encajan con el trabajo (moderada) · sesiones en las que solo le ponen una máquina (moderada) |
| **3. Alegrías** | Profesionales titulados (requerida) · puntualidad (esperada) · un plan con objetivos y fechas (deseada) · ejercicios en vídeo para hacer en casa, con seguimiento (inesperada) · pagar menos por sesión (deseada, poco relevante) |
| **4. Productos y servicios** | Sesiones de 45 minutos · bonos de diez sesiones · electroterapia · pilates terapéutico |
| **5. Aliviadores** | Horario de 8:00 a 21:00 (responde a los horarios) · pilates terapéutico (responde a que el dolor vuelva) |
| **6. Creadores de alegrías** | Descuento en los bonos |

- **Hueco:** nadie le dice al paciente cuánto tardará, que es su frustración más grave. Un plan de tratamiento con objetivos y fechas desde la primera sesión responde a la vez a esa frustración y a una alegría deseada.
- **Huérfano:** la electroterapia, que los pacientes perciben como relleno de la sesión.
- **Encaje aparente:** el descuento del bono responde a una alegría poco relevante; lo que de verdad retiene al paciente es ver que avanza.

**/ IDEA CLAVE · BM**

En los dos casos, la decisión más rentable no es añadir algo nuevo, sino reordenar: resolver el hueco que más pesa y financiarlo con lo que cuesta mantener el huérfano.

## Kit práctico

### Control de canvas

**/ CONSEJO PRÁCTICO · BM**

Cinco comprobaciones antes de dar un canvas por bueno:

- ☐ **Segmento único.** ¿Está nombrado y es uno solo?
- ☐ **Origen del perfil.** ¿Qué porcentaje del perfil de cliente viene de hablar con clientes y qué porcentaje de suposiciones nuestras? Márquese elemento a elemento.
- ☐ **Jerarquía.** ¿Están los elementos ordenados por importancia, gravedad y relevancia, o es una lista plana?
- ☐ **Encaje trazado.** ¿Cada aliviador apunta a una frustración concreta?
- ☐ **Huérfanos.** ¿Qué ofrecemos que no responde a nada? ¿Cuánto cuesta sostenerlo?

### Tarjeta de prueba

**/ EJEMPLO**

Tarjeta de prueba para el hueco principal de la agencia de traducción. Formato de Biblioteca Management a partir de la tarjeta de Bland y Osterwalder (2019).

| CAMPO | CONTENIDO |
|---|---|
| **Creemos que…** | los fabricantes que venden en más de cuatro países pagarían una cuota anual por una memoria de traducción y un glosario propios |
| **Para comprobarlo…** | ofreceremos el servicio, con precio, a diez clientes actuales de ese perfil |
| **Mediremos…** | cuántos aceptan la oferta en un mes |
| **Acertamos si…** | aceptan al menos cuatro de los diez |
| **Lo que aprendimos y lo que decidimos** | Se rellena al terminar la prueba |

### Preguntas de control

- ¿Cuántos elementos del perfil proceden de un cliente real y cuántos de la sala?
- ¿El encaje se produce sobre elementos importantes o sobre los fáciles?
- ¿Qué estamos ofreciendo que nadie nos ha pedido?
- ¿Este canvas describe a un segmento o a una mezcla?
- ¿Qué hipótesis vamos a probar primero, y cómo?
- Terminado el canvas, ¿tenemos ya una propuesta de valor? No: tenemos una hipótesis.

## Errores frecuentes

| ERROR | QUÉ OCURRE | CÓMO EVITARLO |
|---|---|---|
| **Rellenarlo sin clientes** | El perfil refleja lo que la empresa cree, el encaje parece perfecto y la oferta fracasa en el mercado. | Marcar qué es dato y qué es hipótesis, y salir a contrastar. |
| **Empezar por el mapa de valor** | El perfil se escribe para justificar lo que ya se ofrece, y el canvas no descubre nada. | Empezar por el perfil de cliente y volver después sobre él. |
| **Un canvas para varios segmentos** | El perfil mezcla necesidades de clientes distintos y no describe a ninguno. | Uno por segmento. |
| **Listas sin jerarquía** | Todo parece igual de importante y no se puede saber si el encaje es bueno o aparente. | Ordenar trabajos, frustraciones y alegrías antes de buscar el encaje. |
| **Confundir canvas relleno con propuesta de valor** | Se pasa a vender una hipótesis como si fuera una propuesta demostrada. | El canvas es una hipótesis; la propuesta se formula, se cuantifica y se demuestra. |
| **Querer cubrirlo todo** | Se añaden prestaciones para cada casilla y la oferta se encarece sin diferenciarse. | El encaje se juega en lo relevante, no en la cobertura. |
| **Olvidar los trabajos de apoyo** | Se diseña bien el producto, pero se pierde al cliente en la compra, la puesta en marcha o la sustitución. | Revisar los papeles de comprador, cocreador y transferidor. |
| **Usar umbrales de encaje como doctrina** | Se da por bueno un canvas porque cubre un porcentaje, aunque no cubra lo que importa. | No existe un umbral establecido. |

## Limitaciones

- **Es una foto estática y cualitativa.** No dimensiona el mercado, no cuantifica el valor económico y no dice nada sobre la competencia.
- **No incorpora la alternativa del cliente**, que es justamente el eje de **Customer Value Proposition**.
- **Mira solo al cliente.** No recoge el efecto de la propuesta en otros grupos ni en la sociedad o el medio ambiente, una crítica que recoge la literatura académica (ver Profundizar).
- **Su facilidad de uso invita a usarlo como sustituto del trabajo de campo.**
- **Como todo lienzo, tiende a premiar lo que cabe en un post-it.**

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 (esta ficha);
- construir y priorizar la propuesta (**Framework Valor/Esfuerzo**, un modelo propio);
- cuantificar y demostrar el valor (**Customer Value Proposition**);
- fijar el precio a partir de ese valor (**Value-Based Pricing**).

El Canvas es el punto de partida, y lo usamos para lo que mejor hace: **obligar a mirar al cliente antes que al producto**. Lo trabajamos por segmento, nunca con un cliente medio que no existe, y con lo que hemos aprendido en las entrevistas: qué intenta conseguir, qué le frustra y qué le haría la vida más fácil.

Después ponemos enfrente lo que la empresa ofrece de verdad y buscamos el **encaje**: qué frustraciones importantes resolvemos, cuáles no, y qué estamos ofreciendo que nadie pidió. Suele ser una sesión incómoda y muy útil, porque deja a la vista la distancia entre lo que la empresa cree que vende y lo que el cliente necesita.

El resultado es un perfil de cliente contrastado y un mapa claro de dónde encajamos y dónde no. De ahí pasamos a construir y priorizar la propuesta con el Framework Valor/Esfuerzo.

glrpartners.com

## 04 Combinar

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

El Value Proposition Canvas suele usarse al diseñar o revisar una oferta, en el tramo entre entender al cliente y formular la propuesta de valor. Sirve para explorar y diseñar el encaje. No es la propuesta de valor: es un paso previo.

La lógica del orden es sencilla: primero se decide para qué cliente se trabaja; después se recoge información de fuera sobre ese cliente; después se contrasta con lo que ofrecemos en el canvas; y, por último, se formula, cuantifica y demuestra la propuesta. Cada paso alimenta al siguiente.

> / NOTA · BM
>
> Esta secuencia es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management, no una metodología de los autores originales. Los autores sí conectaron el canvas con el Business Model Canvas: amplía sus bloques de segmentos de clientes y de propuesta de valor.

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

**1 Customer Segmentation.**
Define el segmento al que corresponde cada canvas.

**2 Voice of Customer + Jobs to Be Done.**
Aportan información de fuera para el perfil de cliente, junto con entrevistas, observación, datos de comportamiento y experimentación. Ninguna técnica es la única fuente admisible.

**3 Value Proposition Canvas.**
Explora y diseña el encaje entre lo que el cliente necesita y lo que ofrecemos, y muestra huecos y elementos huérfanos.

**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 frente a la alternativa del cliente y la demuestra. Son herramientas complementarias, no equivalentes.

**6 Value-Based Pricing.**
Convierte el valor demostrado en precio.

### Otros complementos útiles

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

- **Elements of Value (B2C + B2B)** → si queremos un catálogo para poblar alegrías y aliviadores sin dejarnos fuera dimensiones no obvias.
- **Kano Model** → si queremos clasificar con clientes qué alegrías son requeridas y cuáles sorprenden.
- **Lean Startup** → si hay que probar las hipótesis del canvas con experimentos rápidos.
- **Business Model Canvas** → si hay que situar la propuesta de valor dentro del modelo de negocio completo.

## 05 Profundizar

### Origen y evolución

Alexander Osterwalder publicó en enero de 2012 un prototipo de la herramienta con el nombre de *Customer Value Map*. Ese mismo año la presentó ya como Value Proposition Canvas, con Yves Pigneur y Alan Smith como cocreadores, y citó entre sus influencias el trabajo de Ulwick y de Christensen sobre los trabajos del cliente, el mapa de empatía y el concepto de encaje problema–solución de Steve Blank y el movimiento *lean*.

La versión completa se presenta en *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want* (Wiley, 2014), de Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Gregory Bernarda y Alan Smith, en el entorno Strategyzer. La herramienta amplía dos bloques del Business Model Canvas, que Osterwalder y Pigneur presentaron en *Business Model Generation* (2010).

Strategyzer distingue tres fases sucesivas de validación del encaje (Amarsy, 2014): problema–solución, producto–mercado y modelo de negocio. La herramienta ayuda sobre todo en la primera. En 2019, Bland y Osterwalder publicaron en *Testing Business Ideas* la forma de probar esas hipótesis con experimentos.

**Autoría.** La obra corresponde a Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith. **Trish Papadakos** figura acreditada en ella como diseño (*designed by*), no como autora; esta ficha no la presenta como coautora.

**Familia de propuesta de valor.** Esta ficha forma parte de la familia de propuesta de valor de Biblioteca Management, junto con el **Framework Valor/Esfuerzo — Emilio Llopis**, **Customer Value Proposition** y **Value-Based Pricing** (ver «La familia de propuesta de valor», en Entender). **Elements of Value (B2C + B2B)** sirve de catálogo de apoyo.

### Qué sabemos sobre su solidez

- **No hay estudios empíricos independientes que midan su eficacia.** La herramienta se difunde sobre todo por los libros y materiales de sus autores y por su uso en talleres y escuelas de negocio.
- **Reseña académica.** Kyhnau y Nielsen (2015) valoran la parte práctica del libro y sus herramientas de prueba, pero advierten de que no es un texto académico.
- **Críticas y extensiones.** Schutselaars y sus coautores (2023) señalan que el canvas no recoge otros efectos deseables de la propuesta, como su impacto en la sociedad y en el medio ambiente, y que presupone un producto ya existente. Vladimirova (2019) propone ampliarlo a varios grupos de interés.
- **Fundamentación teórica.** Avdiji y sus coautores (2020) dan una base teórica a este tipo de herramientas visuales de diseño. Uno de los coautores es Pigneur, por lo que no es una evaluación independiente.

**/ IDEA CLAVE · BM**

Es una herramienta útil para ordenar el conocimiento del cliente y hacer visible el desajuste. Su valor depende de lo que se meta en ella y de que las hipótesis se prueben después.

## Fuente original

- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. y Smith, A. (2014). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. Wiley. Fuente original de la herramienta, sus componentes y la noción de encaje. Trish Papadakos figura en la obra acreditada como *designed by*.
- Lienzo original: Strategyzer AG (strategyzer.com).

## Lecturas recomendadas

- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Wiley. Origen del Business Model Canvas, del que el Value Proposition Canvas amplía dos bloques.
- Bland, D. J. y Osterwalder, A. (2019). *Testing Business Ideas*. Wiley. Cómo convertir las hipótesis del canvas en experimentos: tipos de riesgo, mapa de supuestos y tarjetas de prueba y de aprendizaje.
- Amarsy (2014). Survival of the fittest. Strategyzer. Las tres fases del encaje. https://www.strategyzer.com/library/survival-of-the-fittest

## Extensiones y críticas

- Osterwalder, A. (2012). The Customer Value Map v.0.8, now called Value Proposition Canvas. Strategyzer. Prototipo de la herramienta. https://www.strategyzer.com/library/the-customer-value-map-v-0-8-now-called-value-proposition-canvas
- Kyhnau y Nielsen (2015). Reseña de *Value Proposition Design*. *Journal of Business Models*, 3(1). https://journals.aau.dk/index.php/JOBM/article/download/1105/934/3515
- Schutselaars y coautores (2023). *Designs*, 7(2), 50. Crítica y ampliación del canvas. https://doi.org/10.3390/designs7020050
- Vladimirova (2019). *Journal of Business Models*, 7(1). Ampliación del canvas a varios grupos de interés. https://doi.org/10.5278/ojs.jbm.v7i1.2103
- Avdiji y coautores, entre ellos Pigneur (2020). *Journal of the Association for Information Systems*, 21(3). Fundamentación teórica de las herramientas visuales de diseño. https://doi.org/10.17705/1jais.00617

## Autoría y créditos


**AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO**
Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Gregory Bernarda y Alan Smith, Value Proposition Design (Wiley, 2014), en el entorno Strategyzer. Trish Papadakos figura acreditada como diseño de la obra (Designed by), no como autora. (2014).

**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.