/ MODELO CONCEPTUAL

Elements of Value® (B2C + B2B)

Elementos de valor; pirámide de valor de Bain

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO
Bain & Company (Almquist y coautores)

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

DEFINICIÓN

Catálogo de tipos de valor que ayuda a ver qué dimensiones, más allá del precio y las prestaciones, está entregando o ignorando una oferta.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿Qué tipos de valor estamos entregando realmente, cuáles valora este cliente, y cuáles estamos ignorando?

01 Problema que resuelve

Elements of Value® es un catálogo de los tipos de valor que un cliente puede recibir de una oferta. Sirve para que la empresa deje de pensar solo en precio y prestaciones, y vea qué otras dimensiones pueden sostener su diferencia.

El problema directivo es frecuente: la conversación sobre el valor se agota en precio y prestaciones.

Señales de que puede hacer falta:

- se da por supuesto que el cliente compra por precio, sin haberlo comprobado;
- la diferencia se describe como «calidad y servicio»;
- se invierte en mejorar lo funcional cuando el cliente ya lo da por hecho;
- no se sabe qué valora el cliente más allá de lo evidente;
- se pierde con un competidor más caro y no se entiende por qué.

Cuándo aporta valor

- ✓ Construir o revisar la propuesta de valor (**Customer Value Proposition**).
- ✓ Entender por qué se pierde frente a competidores más caros.
- ✓ Diseñar el servicio y la experiencia asociada al producto.
- ✓ Preparar un ejercicio de precio basado en valor (**Value-Based Pricing**).
- ✓ Abrir la conversación cuando la dirección está convencida de que en su sector solo se compite en precio. El catálogo obliga a mirar dimensiones que no se estaban considerando.
- ✓ Docencia: ayuda a ampliar el concepto de valor de un grupo directivo.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si se quiere saber qué valora este cliente concreto.** El catálogo no lo dice y no sustituye a la investigación de cliente. Para eso está **Voice of Customer**.
- × **Si se pretende convertirlo en una lista de requisitos que hay que cubrir.** No está pensado para eso.
- × **Si la decisión ya exige cuantificar en dinero.** Es otro trabajo: la cuantificación y la prueba corresponden a **Customer Value Proposition**.

ELEMENTS OF VALUE

SELECCIÓN DE EJEMPLOS · NO ES EL CATÁLOGO COMPLETO

Los dos modelos de Bain & Company, con sus categorías y ejemplos: B2C (30 elementos) y B2B (40 elementos)

B2C · CONSUMIDORES · 4 CATEGORÍAS · EJEMPLOS DE SUS 30 ELEMENTOS

Almquist, Senior y Bloch, Harvard Business Review (2016)

Más objetivo → Más subjetivo

FUNCIONALES
14 elementos en el original · 5 ejemplos

Resuelven una necesidad práctica: tiempo, dinero, esfuerzo, riesgo o calidad.

EJEMPLOS

- Ahorra tiempo
- Simplifica
- Reduce costes
- Reduce riesgos
- Calidad

PREGUNTA PARA LA PROPIA OFERTA

¿Qué problema práctico resolvemos mejor que la alternativa?

EMOCIONALES
10 elementos en el original · 3 ejemplos

Cómo se siente el cliente al comprar y al usar.

EJEMPLOS

- Reduce la ansiedad
- Diseño y estética
- Valor de estatus

PREGUNTA PARA LA PROPIA OFERTA

¿Cómo queremos que se sienta el cliente, y lo conseguimos?

CAMBIAN LA VIDA
5 elementos en el original · 2 ejemplos

Ayudan a la persona a mejorar, a motivarse o a sentirse parte de un grupo.

EJEMPLOS

- Motivación
- Pertenencia

PREGUNTA PARA LA PROPIA OFERTA

¿Ayudamos al cliente a lograr algo que de verdad le importa?

IMPACTO SOCIAL
1 elemento en el original · 1 ejemplo

Permiten al cliente contribuir a algo más amplio que él mismo.

EJEMPLOS

- Autotrascendencia

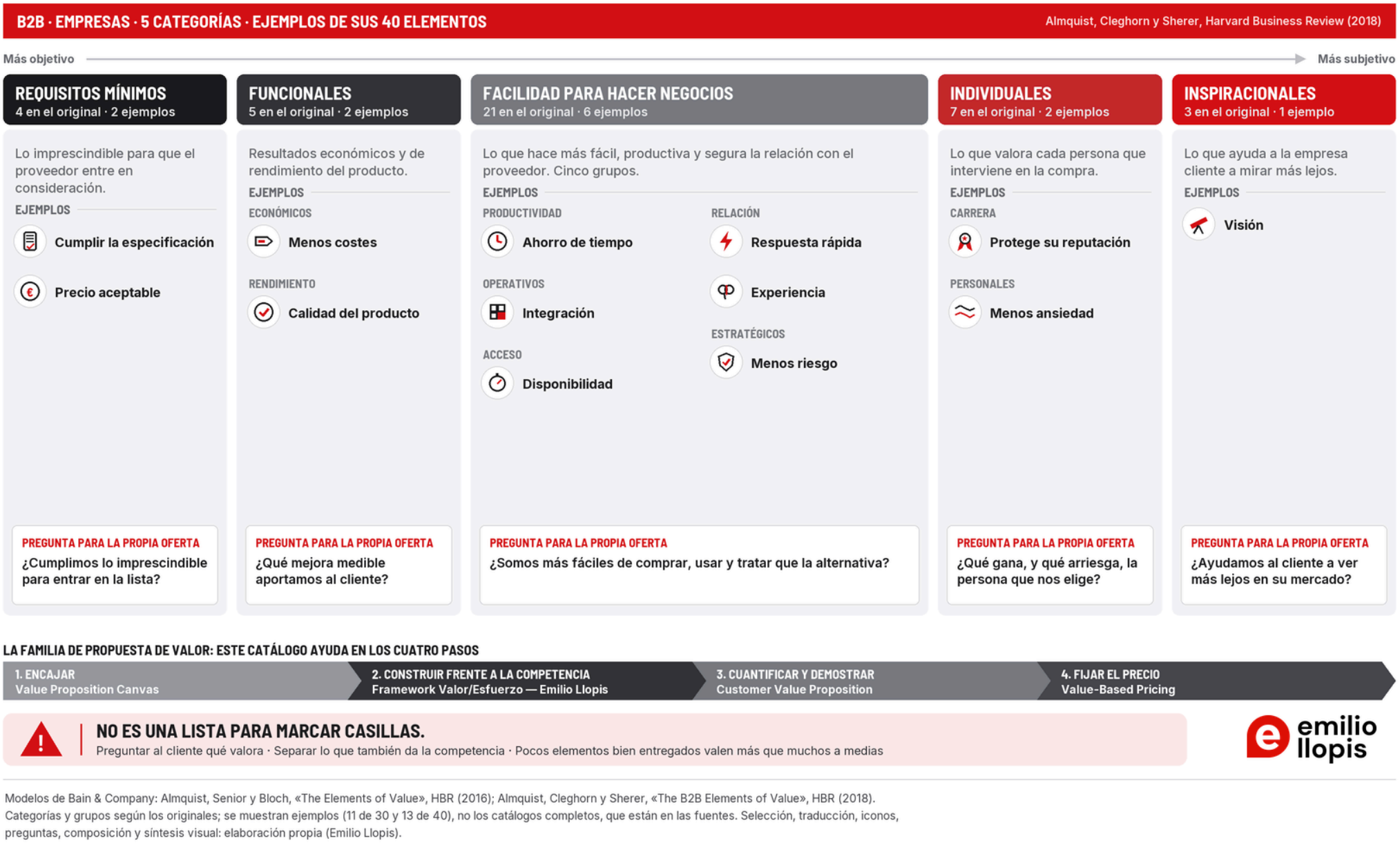
PREGUNTA PARA LA PROPIA OFERTA

¿Contribuye la oferta a algo que el cliente valora más allá de sí mismo?

LO QUE ENCONTRÓ BAIN | La calidad es el elemento que más pesa en casi todos los sectores estudiados. Las empresas que destacan en varios elementos tienen clientes más leales. Lo que más pesa cambia según el sector y el segmento. (Encuesta de Bain a consumidores de Estados Unidos.)

MODELO DE BAIN & COMPANY

Dos catálogos distintos, con bases empíricas distintas:
no hay equivalencias oficiales entre sus elementos.



Modelos de Bain & Company: Almquist, Senior y Bloch, «The Elements of Value», HBR (2016); Almquist, Cleghorn y Sherer, «The B2B Elements of Value», HBR (2018). Categorías y grupos según los originales; se muestran ejemplos (11 de 30 y 13 de 40), no los catálogos completos, que están en las fuentes. Selección, traducción, iconos, preguntas, composición y síntesis visual: elaboración propia (Emilio Llopis). Elements of Value® es una marca registrada de Bain & Company, Inc.

Elements of Value B2C: las cuatro categorías de valor para el consumidor, con ejemplos de sus 30 elementos

ELEMENTS OF VALUE B2C

MODELO DE BAIN & COMPANY

SELECCIÓN DE EJEMPLOS · NO ES EL CATÁLOGO COMPLETO

Las cuatro categorías de valor para el consumidor, con ejemplos de sus 30 elementos

Más objetivo → Más subjetivo

FUNCIONALES
14 elementos en el original · 5 ejemplos

Resuelven una necesidad práctica: tiempo, dinero, esfuerzo, riesgo o calidad.

EJEMPLOS

- Ahorra tiempo
- Simplifica
- Reduce costes
- Reduce riesgos
- Calidad

PREGUNTA PARA LA PROPIA OFERTA

¿Qué problema práctico resolvemos mejor que la alternativa?

EMOCIONALES
10 elementos en el original · 3 ejemplos

Cómo se siente el cliente al comprar y al usar.

EJEMPLOS

- Reduce la ansiedad
- Diseño y estética
- Valor de estatus

PREGUNTA PARA LA PROPIA OFERTA

¿Cómo queremos que se sienta el cliente, y lo conseguimos?

CAMBIAN LA VIDA
5 elementos en el original · 2 ejemplos

Ayudan a la persona a mejorar, a motivarse o a sentirse parte de un grupo.

EJEMPLOS

- Motivación
- Pertenencia

PREGUNTA PARA LA PROPIA OFERTA

¿Ayudamos al cliente a lograr algo que de verdad le importa?

IMPACTO SOCIAL
1 elemento en el original · 1 ejemplo

Permiten al cliente contribuir a algo más amplio que él mismo.

EJEMPLOS

- Autotrascendencia

PREGUNTA PARA LA PROPIA OFERTA

¿Contribuye la oferta a algo que el cliente valora más allá de sí mismo?

LO QUE ENCONTRÓ BAIN | La calidad es el elemento que más pesa en casi todos los sectores estudiados. Las empresas que destacan en varios elementos tienen clientes más leales. Lo que más pesa cambia según el sector y el segmento.

Modelo de Bain & Company: Almquist, Senior y Bloch, «The Elements of Value», Harvard Business Review (2016). Categorías según el original; se muestran 11 de los 30 elementos como ejemplo (catálogo completo en la fuente). Hallazgos según Bain. Selección de ejemplos, traducción, iconos, preguntas, composición y síntesis visual: elaboración propia (Emilio Llopis).

emilio llopis

Modelo de Bain & Company: Almquist, Senior y Bloch, «The Elements of Value», Harvard Business Review (2016). Categorías según el original; se muestran 11 de los 30 elementos como ejemplo (catálogo completo en la fuente). Hallazgos según Bain (encuesta a consumidores de Estados Unidos). Selección de ejemplos, traducción, iconos, preguntas, composición y síntesis visual: elaboración propia (Emilio Llopis). Elements of Value® es una marca registrada de Bain & Company, Inc.

Elements of Value B2B: las cinco categorías de valor para clientes empresa, con ejemplos de sus 40 elementos

ELEMENTS OF VALUE B2B

Las cinco categorías de valor para clientes empresa, con ejemplos de sus 40 elementos

MODELO DE BAIN & COMPANY

SELECCIÓN DE EJEMPLOS · NO ES EL CATÁLOGO COMPLETO

Más objetivo → Más subjetivo

REQUISITOS MÍNIMOS
4 en el original · 2 ejemplos

Lo imprescindible para que el proveedor entre en consideración.

EJEMPLOS

- Cumplir la especificación
- Precio aceptable

PREGUNTA PARA LA PROPIA OFERTA
¿Cumplimos lo imprescindible para entrar en la lista?

FUNCIONALES
5 en el original · 2 ejemplos

Resultados económicos y de rendimiento del producto.

EJEMPLOS

ECONÓMICOS
- Menos costes

RENDIMIENTO
- Calidad del producto

PREGUNTA PARA LA PROPIA OFERTA
¿Qué mejora medible aportamos al cliente?

FACILIDAD PARA HACER NEGOCIOS
21 en el original · 6 ejemplos

Lo que hace más fácil, productiva y segura la relación con el proveedor. Cinco grupos.

EJEMPLOS

PRODUCTIVIDAD
- Ahorro de tiempo

OPERATIVOS
- Integración

ACCESO
- Disponibilidad

RELACIÓN
- Respuesta rápida
- Experiencia

ESTRATÉGICOS
- Menos riesgo

PREGUNTA PARA LA PROPIA OFERTA
¿Somos más fáciles de comprar, usar y tratar que la alternativa?

INDIVIDUALES
7 en el original · 2 ejemplos

Lo que valora cada persona que interviene en la compra.

EJEMPLOS

CARRERA
- Protege su reputación

PERSONALES
- Menos ansiedad

PREGUNTA PARA LA PROPIA OFERTA
¿Qué gana, y qué arriesga, la persona que nos elige?

INSPIRACIONALES
3 en el original · 1 ejemplo

Lo que ayuda a la empresa cliente a mirar más lejos.

EJEMPLOS

- Visión

PREGUNTA PARA LA PROPIA OFERTA
¿Ayudamos al cliente a ver más lejos en su mercado?

Modelo de Bain & Company: Almquist, Cleghorn y Sherer, «The B2B Elements of Value», Harvard Business Review (2018). Categorías y grupos según el original; se muestran 13 de los 40 elementos como ejemplo (catálogo completo en la fuente). Selección de ejemplos, traducción, iconos, preguntas, composición y síntesis visual: elaboración propia (Emilio Llopis).

emilio llopis

Modelo de Bain & Company: Almquist, Cleghorn y Sherer, «The B2B Elements of Value», Harvard Business Review (2018). Categorías y grupos según el original; se muestran 13 de los 40 elementos como ejemplo (catálogo completo en la fuente). Selección de ejemplos, traducción, iconos, preguntas, composición y síntesis visual: elaboración propia (Emilio Llopis). Elements of Value® es una marca registrada de Bain & Company, Inc.

02 Entender

Qué es

Un **catálogo ordenado de los tipos de valor** que un cliente puede recibir de una oferta. Amplía el campo de visión y ordena la conversación sobre el valor.

Sirve para hacer **inventario**: no dice qué hacer, sino qué se puede estar dejando fuera.

Los autores se inspiran en la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow (1943). En la base de la pirámide del gráfico original están los elementos más objetivos; arriba, los más subjetivos y personales. Conviene saber que el propio Maslow nunca dibujó una pirámide: esa imagen la añadieron otros después (Bridgman, Cummings y Ballard, 2019). Es un modelo práctico, no una teoría: no hace falta cubrir toda la base para aportar valor en los niveles altos, aunque sí un mínimo de elementos funcionales. Y nadie puede entregarlos todos: Apple, una de las empresas mejor valoradas en el estudio, destacaba en 11 de los 30 elementos de consumo.

El visual presenta los dos modelos con sus categorías, en columnas que van de lo más objetivo a lo más subjetivo, y algunos elementos de cada categoría como ejemplo: arriba, el modelo para consumidores (B2C, 30 elementos en el original); abajo, el de clientes empresa (B2B, 40). No reproduce los catálogos completos, que están en los dos artículos de *Harvard Business Review* citados en «Fuente original».

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

Los dos marcos

Bain & Company publicó **dos trabajos independientes**: uno para consumo (B2C, 2016) y otro para clientes empresa (B2B, 2018). Tienen distinto número de elementos y categorías distintas. No son la misma pirámide adaptada, y no existe una correspondencia oficial entre los elementos de uno y de otro.

> **/ IMPORTANTE**
> No debe inventarse una equivalencia entre los elementos del marco B2C y los del B2B.

Marco B2C (2016): 30 elementos en cuatro categorías

> **VISUAL** El visual completo está en la **página 3**.

El marco reúne 30 elementos en cuatro categorías. La tabla resume qué recoge cada categoría y da algunos ejemplos; el catálogo completo está en el artículo original (Almquist, Senior y Bloch, 2016).

CATEGORÍA	QUÉ RECOGE	ELEMENTOS EN EL ORIGINAL	EJEMPLOS (NOMBRE ORIGINAL)
Funcionales	Resuelven una necesidad práctica: tiempo, dinero, esfuerzo, riesgo o calidad	14	Ahorra tiempo (Saves time); simplifica (Simplifies); reduce costes (Reduces cost); reduce riesgos (Reduces risk); calidad (Quality)
Emocionales	Cómo se siente el cliente al comprar y al usar	10	Reduce la ansiedad (Reduces anxiety); diseño y estética (Design/aesthetics); valor de estatus (Badge value)

CATEGORÍA	QUÉ RECOGE	ELEMENTOS EN EL ORIGINAL	EJEMPLOS (NOMBRE ORIGINAL)
Cambian la vida	Ayudan a la persona a mejorar, a motivarse o a sentirse parte de un grupo	5	Motivación (Motivation); pertenencia (Affiliation/belonging)
Impacto social	Permiten al cliente contribuir a algo más amplio que él mismo	1	Autotrascendencia (Self-transcendence)

/ NOTA · BM

Los ejemplos son una selección de Biblioteca Management para explicar el modelo; no son el catálogo completo ni los elementos más importantes.

Los autores presentan las categorías en forma de pirámide: lo funcional en la base y el impacto social en la cúspide. Los visuales de esta ficha las presentan en columnas, de lo más objetivo (izquierda) a lo más subjetivo (derecha).

/ EVIDENCIA

En consumo, la calidad es el elemento que más pesa en la recomendación del cliente en todos los sectores estudiados, y ningún otro compensa una carencia seria en ella. A partir de ahí, lo que pesa cambia según el sector. El artículo da los cinco elementos que más pesan en cada uno; además de la calidad, por ejemplo:

SECTOR	OTROS ELEMENTOS ENTRE LOS CINCO QUE MÁS PESAN
Banca	Da acceso, legado, evita molestias, reduce la ansiedad
Seguro de coche	Reduce la ansiedad, reduce costes, da acceso, variedad
Alimentación y bebidas	Atractivo sensorial, variedad, diseño y estética, valor terapéutico
Moda	Variedad, evita molestias, diseño y estética, ahorra tiempo
Teléfonos inteligentes	Reduce esfuerzo, variedad, organiza, conecta

La lectura útil para un directivo: lo que decide la recomendación cambia mucho de un sector a otro, y lo que pesa en el sector propio hay que averiguarlo, no suponerlo.

Marco B2B (2018): 40 elementos en cinco categorías

VISUAL El visual completo está en la **página 4**.

El marco reúne 40 elementos en cinco categorías; tres de ellas se dividen en grupos. La tabla resume qué recoge cada categoría y da algunos ejemplos; el catálogo completo está en el artículo original (Almquist, Cleghorn y Sherer, 2018).

CATEGORÍA	QUÉ RECOGE	GRUPOS DEL ORIGINAL	ELEMENTOS EN EL ORIGINAL	EJEMPLOS (NOMBRE ORIGINAL)
Requisitos mínimos	Lo imprescindible para que el proveedor entre en consideración	—	4	Cumplir la especificación (Meeting specifications); precio aceptable (Acceptable price)
Funcionales	Resultados económicos y de rendimiento del producto	Económicos; rendimiento	5	Menos costes (Cost reduction); calidad del producto (Product quality)
Facilidad para hacer negocios	Lo que hace más fácil, productiva y segura la relación con el proveedor	Productividad; operativos; acceso; relación; estratégicos	21	Ahorro de tiempo (Time savings); integración (Integration); disponibilidad (Availability); respuesta rápida (Responsiveness); experiencia (Expertise); menos riesgo (Risk reduction)
Individuales	Lo que valora cada persona que interviene en la compra	Carrera; personales	7	Protege su reputación (Reputational assurance); menos ansiedad (Reduced anxiety)
Inspiracionales	Lo que ayuda a la empresa cliente a mirar más lejos	—	3	Visión (Vision)

/ NOTA · BM

Igual que en B2C, los ejemplos son una selección para explicar el modelo, no el catálogo completo.

En B2B se segmentan empresas, pero se vende a personas: cada persona que interviene en la compra (quien decide, quien usa, quien paga, quien valida) puede valorar elementos distintos. Por eso conviene identificarlas una a una (ver el mapa de segmentos y decisores en **Customer Segmentation**).

/ EVIDENCIA

El estudio B2B de Bain (más de 2.300 directivos que compran infraestructura tecnológica y seguros para empresas; en tecnología, 1.050 respuestas sobre diez proveedores) encontró una diferencia llamativa entre lo que el cliente dice y lo que más se asocia con su lealtad. En infraestructura tecnológica, los compradores decían que lo más importante era reducir costes; pero lo que más se asociaba con su recomendación era la calidad del producto, el conocimiento experto del proveedor y su respuesta rápida. Reducir costes quedaba en el puesto 27. Siete de los diez elementos con más peso eran de facilidad para hacer negocios. En seguros para empresas, los compradores decían valorar sobre todo reducir el riesgo, reducir costes, la disponibilidad, la estabilidad y la tranquilidad; lo que más se asociaba con su recomendación volvía a ser la calidad, el conocimiento experto y la respuesta rápida.

Qué enseña esto sobre el método. Preguntar al cliente «¿qué valora usted?» no basta: suele citar primero el ahorro o el precio, aunque no sea lo que más pesa en su lealtad. Lo que da la pista es relacionar sus valoraciones con su comportamiento, por ejemplo con si recomienda, renueva o vuelve a comprar.

/ PARA TENER EN CUENTA · BM

Dos niveles del marco B2B merecen atención especial en empresas medianas y en B2B industrial:

- Facilidad para hacer negocios. Recoge mucho de lo que estas empresas entregan y comunican como «servicio»: responder rápido, resolver una urgencia, simplificar la administración. A menudo es valor real sin medir, sin comunicar y sin cobrar.
- Individuales. Nombra algo que rara vez aparece por escrito y pesa en la decisión: que quien firma no quede expuesto si algo sale mal. Puede explicar por qué un cliente no cambia de proveedor por un ahorro pequeño.

Son hipótesis que conviene comprobar en cada caso, preguntando a los clientes.

Qué no es

- **No es una propuesta de valor** (**Customer Value Proposition**). Es un catálogo de dimensiones posibles. La propuesta exige destinatario, alternativa, cuantificación y prueba.
- **No es una lista de requisitos.** El marco no implica que todos los elementos sean relevantes para un cliente o un segmento concretos, ni que haya que maximizarlos todos. Usarlo como una lista de casillas que hay que marcar es un error.
- **No es una jerarquía de importancia universal.** La forma de pirámide del gráfico original sugiere un orden, pero qué elementos pesan depende de la categoría, del segmento y del momento.
- **No es una medida del valor.** No dice cuánto vale cada elemento en dinero, ni cuál pesa más en una categoría concreta, ni cómo se entrega.

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 no es un paso más de esta secuencia: es el catálogo de apoyo que sirve en cualquiera de los cuatro. La franja inferior del visual de conjunto lo muestra así.

03 Aplicar

Cómo aplicarla

/ NOTA · BM

Secuencia práctica para aplicar Elements of Value a una oferta. Es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management; los autores de Bain no la formularon como procedimiento.

1 **Elegir el marco según el tipo de cliente**
B2C o B2B. No mezclar los dos ni traducir elementos de uno a otro.

2 **Elegir el segmento**
Los elementos relevantes cambian entre segmentos (**Customer Segmentation**).

3 **Inventariar lo que entregamos hoy**
Recorrer el catálogo y marcar qué elementos entregamos, con evidencia y sin autoindulgencia.

4 **Contrastar con clientes qué valoran de verdad**
Sin este paso, el inventario es solo la opinión de la empresa sobre sí misma (**Voice of Customer**).

5 **Marcar lo que el competidor también entrega**
Lo que entregamos los dos es paridad: no nos diferencia.

6 **Construir las tres listas y priorizar**
Ver «Cómo llevarlo a una decisión».

7 **Trasladar el resultado a la propuesta de valor**
Es allí donde se cuantifica y se demuestra (**Customer Value Proposition**).

/ CONSEJO · BM

Conviene hacer primero el inventario interno, para tener una hipótesis, y contrastarlo después con clientes. La distancia entre lo que la empresa cree que entrega y lo que dicen los clientes es el hallazgo.

/ PARA TENER EN CUENTA

Lo que proponen los autores. Para B2B, Bain propone cinco pasos: comparar la propia oferta con la de los competidores preguntando a los clientes por cada elemento; hablar con ellos para entender su experiencia, identificando a cada persona que interviene en la compra (idealmente, con entrevistas hechas por alguien neutral, ajeno a la empresa); idear formas de aportar más valor con personas de todas las áreas que tratan con el cliente, en sesiones de un día; probar las mejores ideas con clientes antes de lanzarlas; y volver a medir después. Para consumo, señalan tres usos principales: el desarrollo de productos, el precio (antes de subirlo, conviene añadir elementos de valor) y la segmentación de clientes.

Cómo llevarlo a una decisión

> / NOTA · BM
> Cruzar las tres miradas —lo que entregamos, lo que valora el cliente y lo que entrega el competidor— no forma parte del marco original. Es la forma de trabajo que propone Biblioteca Management para que el catálogo produzca decisiones y no una lista marcada.

Del cruce salen tres listas:

1. **Lo que entregamos, el cliente valora y el competidor no:** la diferencia real.
2. **Lo que entregamos y el cliente no valora:** coste sin retorno, que conviene revisar.
3. **Lo que el cliente valora y no entregamos:** la oportunidad.

> / CONSEJO · BM
> Al final, el trabajo debe quedar en tres piezas: la tabla de las tres miradas por segmento, una lista priorizada de oportunidades y de costes sin retorno, y la entrada al trabajo de propuesta de valor.

> / IMPORTANTE · BM
> Como el catálogo es tan amplio, invita a marcar muchas casillas. Separar lo que es paridad de lo que es diferencia evita creerse más fuerte de lo que uno es.

Kit práctico

Tabla de las tres miradas

> / NOTA · BM
> Herramienta de Biblioteca Management; no forma parte del marco original.

Se rellena una fila por elemento relevante. La última columna resume la conclusión: diferencia real, paridad, coste sin retorno u oportunidad. Ejemplo con la empresa de mantenimiento de ascensores del caso siguiente:

ELEMENTO	¿LO ENTREGAMOS? (EVIDENCIA)	¿LO VALORA EL CLIENTE? (FUENTE)	¿LO DA EL COMPETIDOR?	LECTURA
Respuesta rápida	Sí: técnico en menos de dos horas en el 90 % de los avisos	Sí: es lo primero que citan en las entrevistas	No: su media es de un día	Diferencia real
Protege su reputación	Sí: aviso al administrador cuando la avería está resuelta	Sí: «no quiero que los vecinos me llamen a mí»	No	Diferencia real
Menos ansiedad	Sí: el administrador sabe en todo momento qué pasa con cada avería	Sí: lo mencionan sin que se les pregunte	No	Diferencia real
Cumplir la especificación	Sí: revisiones obligatorias al día	Lo dan por hecho	Sí	Paridad
Información	Sí: informe trimestral en papel	No: nadie lo lee	Sí, en papel	Coste sin retorno
Transparencia	No: el administrador no ve el estado de cada aparato	Sí: lo piden varios	No	Oportunidad

Dos ejemplos

/ EJEMPLO

Empresa de mantenimiento de ascensores.

Sus clientes son administradores de fincas y comunidades de vecinos. Diferencia real: respuesta rápida, con un técnico en menos de dos horas, y un aviso al móvil del administrador cuando la avería está resuelta; con eso le protege su reputación ante los vecinos y le quita ansiedad, dos elementos individuales que ningún competidor trabaja. Coste sin retorno: un informe trimestral en papel que nadie lee. Oportunidad: transparencia, con una página donde el administrador vea el estado de cada ascensor y cada avería. Conclusión: dejar de competir solo en precio y vender, a un precio mayor, un contrato «sin preocupaciones» con tiempos de respuesta garantizados.

/ EJEMPLO

Taller de reparación de coches.

Muchos conductores llegan al taller con un miedo concreto: que les cobren de más o les cambien piezas que no hacía falta cambiar. Diferencia real: reduce la ansiedad e informa; el taller envía al móvil una foto de la pieza dañada y un presupuesto cerrado antes de tocar el coche, y enseña la pieza vieja al entregarlo. Es lo que más comentan quienes lo recomiendan. Coste sin retorno: una sala de espera reformada con máquina de café, que casi nadie usa porque los clientes dejan el coche y se van. Oportunidad: evitar molestias y ahorrar tiempo, con recogida y entrega del coche en casa o en el trabajo. Conclusión: comunicar «sabrás qué te arreglamos y cuánto cuesta antes de empezar» como primer mensaje, no los equipos ni los precios.

Casos que documentan los autores

- Amazon Prime empezó con envíos rápidos a cambio de una cuota anual y fue añadiendo servicios, como el vídeo o el almacenamiento de fotos, que suman otros elementos de valor. Según los autores, cada elemento nuevo atrajo a más clientes y ayudó a justificar una subida de la cuota.
- John Deere, fabricante de maquinaria agrícola, destacaba en conocimiento experto, configurabilidad y en proteger la reputación de quien le compra, gracias a su calidad. Amplió su propuesta con servicios digitales como el diagnóstico a distancia de las máquinas y su plataforma de datos para agricultores, que añaden elementos de productividad y económicos.
- FM Global, aseguradora de propiedades para empresas, construyó su propuesta sobre la reducción del riesgo: usa datos para anticipar averías e incendios y avisa a sus clientes antes de que ocurran. Según los autores, su tasa de retención de clientes está entre las más altas del sector.
- Microsoft Azure destacaba en 20 de los 36 elementos medidos y tenía el índice de recomendación (NPS, Net Promoter Score) más alto de los diez proveedores de infraestructura tecnológica del estudio.

Preguntas de control

- ¿Estamos usando el marco correcto para este tipo de cliente?
- ¿Qué evidencia tenemos de que entregamos cada elemento marcado?
- ¿Hemos preguntado al cliente o lo hemos decidido nosotros?
- En B2B: ¿hemos mirado la categoría individual? ¿Qué arriesga personalmente quien nos compra?
- ¿Qué estamos entregando con coste que nadie valora?

Errores frecuentes

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Tratar los elementos como necesidades que hay que cubrir	Se intenta entregar de todo y nada destaca.	Leerlo como un catálogo de posibilidades: pocos elementos, bien entregados.
Inventar equivalencias entre el marco B2C y el B2B	Se mezclan dos trabajos con bases distintas y se sacan conclusiones sin fundamento.	Elegir un marco según el tipo de cliente y no traducir elementos de uno a otro.

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Rellenarlo internamente sin preguntar al cliente	La empresa se adjudica elementos que el cliente no percibe.	Contrastar siempre con clientes; ese paso es el que da validez.
Fiarse de lo que el cliente dice que valora	Se toma lo que el cliente declara (a menudo, el precio) por lo que de verdad pesa en su lealtad.	Relacionar sus valoraciones con su comportamiento: si recomienda, renueva o repite.
Presentar la evidencia como causa	Se promete que añadir elementos subirá la lealtad.	Es una asociación, en una muestra concreta y de la propia firma.
Atribuir al marco B2B la evidencia del B2C	Se usan cifras que no corresponden a ese marco.	Citar cada cifra con su estudio.
Leer la pirámide como jerarquía de importancia universal	Se da por hecho que lo emocional vale más que lo funcional en cualquier caso.	Qué pesa depende de la categoría, el segmento y el momento.
Quedarse en el inventario	Sale una lista marcada que no cambia ninguna decisión.	Cerrar con las tres listas y con lo que se decide sobre cada una.

Limitaciones

- **Describe, no explica.** No dice por qué un elemento importa ni cuánto vale.
- **Asignar un atributo concreto a un elemento del catálogo** deja un margen de interpretación amplio.
- **La base empírica es de la propia consultora** y, en el caso B2C, está acotada geográficamente. No consta ninguna replicación independiente publicada.
- **No es un instrumento de medida validado.** Si hace falta medir el valor percibido con rigor, la investigación académica ofrece escalas comprobadas, como PERVAL (ver Profundizar).

APLICACIÓN PRÁCTICA

Cómo la aplico en la práctica

Emilio Llopis · GLR Partners

En los proyectos de **propuesta de valor** usamos Elements of Value como apoyo de las cuatro herramientas de la familia. Su papel es concreto: ampliar la mirada. Casi todas las empresas describen su valor en dos o tres términos funcionales (calidad, precio, servicio), y el catálogo de Bain obliga a preguntarse por todo lo demás.

Donde más nos aporta es en **B2B**. Las empresas suelen olvidar que quien compra es una persona: además de lo que gana su empresa, le importa no equivocarse, quedar bien ante su dirección, ahorrarse problemas o trabajar con un proveedor que le facilite la vida. Esos elementos personales, que el catálogo hace visibles, explican a menudo por qué un cliente se queda o se va mejor que el precio.

Lo trabajamos en dos tiempos. Primero, con el equipo directivo y el comercial, marcamos qué elementos creemos entregar. Después lo contrastamos con clientes. La distancia entre las dos listas suele ser el hallazgo: elementos que damos por hechos y el cliente no percibe, y otros que valora mucho y no estamos comunicando.

El resultado alimenta la propuesta de valor y el mensaje: qué elementos nos diferencian de verdad, cuáles son solo lo mínimo exigible y qué podemos añadir sin un gran coste.

glrpartners.com

04 Combinar

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

Elements of Value suele usarse al construir o revisar la propuesta de valor, en la fase de diagnóstico. Forma parte de la familia de herramientas de propuesta de valor de la biblioteca, donde su papel es complementario: aporta el catálogo de elementos. Descubre qué valor hay; no lo argumenta ni lo prueba.

La lógica del orden es sencilla: primero se decide para qué segmento se trabaja; después se inventaría el valor con el catálogo; luego se contrasta con los clientes; y, por último, se formula y se cuantifica la propuesta frente a la alternativa.

> / NOTA · BM
> Esta secuencia es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management, no una metodología de los autores de Bain.

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

1 Customer Segmentation.
Define el segmento: los elementos relevantes cambian de un segmento a otro. A su vez, los elementos sirven para describir los segmentos.

2 Elements of Value (B2C + B2B).
Inventaría los tipos de valor que se entregan, se ignoran o se comparten con la alternativa.

3 Voice of Customer.
Es la vía para saber qué elementos valora de verdad el cliente.

4 Value Proposition Canvas.
Los elementos ayudan a rellenar las alegrías y los aliviadores sin dejar fuera dimensiones poco obvias.

5 Framework Valor/Esfuerzo — Emilio Llopis.
Los elementos ayudan a no olvidar tipos de beneficio y de esfuerzo al construir la propuesta frente a la competencia.

6 Customer Value Proposition.
Los elementos son la materia prima; la propuesta se formula frente a una alternativa, se cuantifica y se demuestra.

7 Value-Based Pricing.
Los elementos que el cliente valora y no paga son el punto de partida para revisar el precio.

Otros complementos útiles

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

- **Blue Ocean Strategy** → ambos amplían el concepto de valor del sector; el catálogo puede alimentar el trabajo sobre los atributos de la curva de valor.

> / NOTA
> El **Framework Valor/Esfuerzo para construir la Propuesta de Valor — Emilio Llopis**, de la misma familia, es un modelo propio. Puede usar este catálogo como ayuda para no olvidar tipos de valor al listar beneficios, pero no se mezcla con él.

05 Profundizar

Origen y evolución

El modelo procede de Bain & Company, que tiene registrada la marca «Elements of Value», y se publicó en *Harvard Business Review* en **dos trabajos distintos**:

- **B2C (2016):** Eric Almquist, John Senior y Nicolas Bloch, «The Elements of Value». 30 elementos en cuatro categorías.
- **B2B (2018):** Eric Almquist, Jamie Cleghorn y Lori Sherer, «The B2B Elements of Value». 40 elementos en cinco categorías.

Son dos marcos distintos, con bases empíricas distintas. No son una versión y su traducción.

Los dos trabajos se basan en tres décadas de estudios de clientes de la firma y en la técnica de entrevista conocida como «laddering», que pregunta por qué una y otra vez hasta llegar a lo que de verdad mueve la compra.

> / NOTA
> Elements of Value® es una marca registrada de Bain & Company, Inc.

Qué sabemos sobre su solidez

> / EVIDENCIA
> Marco B2C (2016). Encuesta a más de 10.000 consumidores de Estados Unidos sobre cerca de 50 empresas. Una empresa «destacaba» en un elemento cuando al menos la mitad de sus clientes le daba un 8 o más sobre 10. Las empresas con puntuación alta en cuatro o más elementos tenían de media un NPS tres veces mayor que las que destacaban en uno solo, veinte veces mayor que las que no destacaban en ninguno, y un crecimiento reciente de ingresos cuatro veces mayor que las de un solo elemento. Las empresas fuertes en elementos emocionales tenían, de media, un NPS más alto que las que solo destacaban en los funcionales.

> / EVIDENCIA
> Marco B2B (2018). Encuesta a más de 2.300 directivos sobre proveedores de infraestructura tecnológica y de seguros para empresas, en los 36 elementos que no son requisitos mínimos. Aquí, «destacar» exigía un 8 o más de al menos el 65 % de los clientes. En infraestructura tecnológica, los proveedores que destacaban en seis o más elementos tenían un NPS un 60 % mayor que los que destacaban en uno a cinco, y varias veces mayor que los que no destacaban en ninguno. El 43 % de los clientes de esos proveedores veía muy probable volver a comprarles, frente al 21 % de los clientes de proveedores sin ningún elemento destacado.

> / PARA TENER EN CUENTA · BM
> Los dos hallazgos deben leerse con estas cautelas (la segunda afecta solo al estudio B2C):
>
> - **Es una asociación, no una prueba de causa.** Los datos se tomaron en un solo momento. Entregar más elementos podría producir mejor desempeño, pero también podría ocurrir que las empresas que ya van bien se perciban mejor en más dimensiones.
> - **La muestra es de consumidores y empresas de Estados Unidos**, y el propio NPS es una métrica discutida (véase **Voice of Customer**).
> - **El estudio es de la consultora que comercializa el marco.** No lo invalida, pero aconseja no presentarlo como evidencia independiente. En una búsqueda hecha en octubre de 2026 no se encontró ningún estudio académico que haya replicado los 30 o los 40 elementos ni su relación con la recomendación.
> - **Las cifras han variado entre materiales de la propia firma** (seminarios, web y pódcast dan muestras y multiplicadores algo distintos de los del artículo). Esta ficha usa solo las de los artículos de *Harvard Business Review*.

> / PARA TENER EN CUENTA · BM
> Dos cautelas más, que son lectura de Biblioteca Management y no críticas publicadas: los elementos y la recomendación los declara el mismo encuestado, lo que puede inflar la relación entre ambos; y los umbrales para considerar que una empresa «destaca» (la mitad o el 65 % de los clientes) son una elección de los autores.

/ IMPORTANTE · BM

No debe atribuirse al marco B2B la misma evidencia que al B2C.

Otros marcos de valor percibido

Elements of Value no es el único intento de clasificar el valor que percibe un cliente. Tres referencias académicas ayudan a situarlo (no hay correspondencia oficial entre sus categorías y las de Bain):

- **Sheth, Newman y Gross (1991)** distinguen cinco valores que explican por qué se elige un producto: funcional, social, emocional, epistémico (la curiosidad o el deseo de novedad) y condicional (el que depende de la situación). Una revisión de Tanrikulu (2021) muestra que la teoría sigue en uso treinta años después.
- **Holbrook (1999)** entiende el valor como una preferencia que nace de la experiencia y que depende de la persona y de la situación, y lo clasifica en ocho tipos: eficiencia, excelencia, estatus, estima, juego, estética, ética y espiritualidad.
- **Sweeney y Soutar (2001)** construyeron PERVAL, una escala de 19 preguntas que mide cuatro dimensiones del valor percibido: calidad, emoción, precio y valor social. Walsh, Shiu y Hassan (2014) la replicaron y la redujeron a 12 y a 8 preguntas, con una capacidad de predicción similar.

/ CONSEJO · BM

Para abrir la conversación y no dejarse ideas fuera, Elements of Value es más amplio y más fácil de usar. Para medir con rigor, por ejemplo en una encuesta a clientes que se repetirá cada año, conviene una escala validada como PERVAL.

Fuentes de origen

- Almquist, E., Senior, J. y Bloch, N. (2016). The elements of value. *Harvard Business Review*, septiembre, 46–53. Marco B2C: 30 elementos en cuatro categorías, y la investigación sobre consumidores y empresas estadounidenses en que se apoya.
- Almquist, E., Cleghorn, J. y Sherer, L. (2018). The B2B elements of value. *Harvard Business Review*, marzo–abril, 72–81. Marco B2B: 40 elementos en cinco categorías. https://hbr.org/2018/03/the-b2b-elements-of-value
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. Psychological Review, 50(4), 370–396. Raíz conceptual que los autores citan para ordenar los elementos en pirámide.

Extensiones y críticas

- Bridgman, T., Cummings, S. y Ballard, J. (2019). Who built Maslow's pyramid? *Academy of Management Learning & Education*, 18(1), 81–98. https://doi.org/10.5465/amle.2017.0351
- Sheth, J. N., Newman, B. I. y Gross, B. L. (1991). Why we buy what we buy: A theory of consumption values. *Journal of Business Research*, 22(2), 159–170. https://doi.org/10.1016/0148-2963(91)90050-8
- Tanrikulu, C. (2021). Theory of consumption values in consumer behaviour research: A review and future research agenda. *International Journal of Consumer Studies*, 45(6), 1176–1197. https://doi.org/10.1111/ijcs.12687
- Holbrook, M. B. (ed.) (1999). *Consumer Value: A Framework for Analysis and Research*. Routledge.
- Sweeney, J. C. y Soutar, G. N. (2001). Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*, 77(2), 203–220.
- Walsh, G., Shiu, E. y Hassan, L. M. (2014). Replicating, validating, and reducing the length of the consumer perceived value scale. *Journal of Business Research*, 67(3), 260–267. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.05.012

Los dos marcos son trabajos independientes de Bain & Company, con bases empíricas distintas; esta ficha no establece equivalencias entre sus elementos ni atribuye al marco B2B la evidencia publicada para el B2C. Los hallazgos citados se presentan como asociaciones observadas en las muestras descritas, procedentes de la propia firma que comercializa el marco.

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO	Bain & Company. B2C: Eric Almquist, John Senior y Nicolas Bloch (2016). B2B: Eric Almquist, Jamie Cleghorn y Lori Sherer (2018). Son dos trabajos distintos con marcos distintos, no una versión y su traducción. (2016 (B2C); 2018 (B2B)) — atribución según las fuentes citadas.
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.
MARCAS	Elements of Value® es una marca registrada de Bain & Company, Inc.
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.