/ METODOLOGÍA

Framework Valor/Esfuerzo para construir la Propuesta de Valor — Emilio Llopis

Framework Valor/Esfuerzo; workshop de propuesta de valor; relación valor por esfuerzo

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO
Emilio Llopis

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

DEFINICIÓN

Construye la propuesta de valor cruzando cliente, empresa y competencia, y ordenando beneficios y esfuerzos según su importancia para el cliente y su posición frente a los competidores.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿Por qué debe elegirnos este cliente a nosotros y no a un competidor, y qué beneficios y reducciones de esfuerzo lo demuestran?

01 Problema que resuelve

Muchas empresas describen su propuesta de valor desde dentro: lo que fabrican, lo que saben hacer, lo que les gusta de sí mismas. El resultado suele ser una lista de virtudes que no contesta la pregunta que se hace el cliente: **¿por qué debo elegirte a ti y no a un competidor?**

Este framework (un marco de trabajo para ordenar el análisis) construye la propuesta de valor a partir de esa pregunta. Parte de lo que el cliente necesita, le importa y le preocupa. Lo cruza con lo que sabe hacer la empresa y con lo que saben hacer sus competidores. Y expresa el resultado en dos listas: los beneficios que aportamos y los esfuerzos que ahorramos al cliente, comparados uno a uno con la competencia.

Termina en algo que se usa: un argumentario comercial que alimenta la web, los contenidos, las presentaciones y el discurso del equipo de ventas.

/ EVIDENCIA

El precio es la palanca que más pesa en el beneficio. Un estudio de Marn y Rosiello, de McKinsey, sobre 2.463 empresas (*Harvard Business Review*, 1992) mostró que, con el volumen de ventas constante, subir un 1 % el precio elevaba de media un 11,1 % el beneficio operativo. Un 1 % más de volumen lo elevaba un 3,3 %.

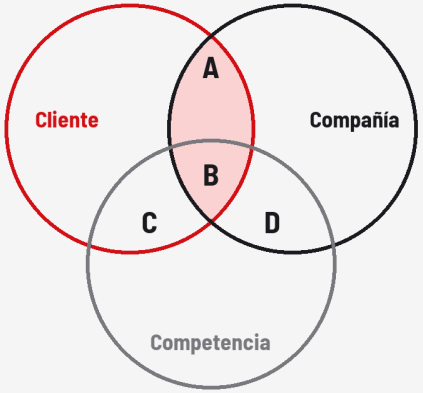
Por la misma aritmética, si el volumen no cambia, un 1 % de descuento resta de media en torno a un 11 % del beneficio operativo.

FRAMEWORK VALOR/ESFUERZO

Modelo de Emilio Llopis

Construir la propuesta de valor frente a la competencia: los beneficios que aportamos frente al esfuerzo que pedimos

1 · DÓNDE ESTÁ EL VALOR



Cliente: lo que necesita, le importa y le preocupa
Compañía y competencia: capacidades y fortalezas

A + B	**Nuestra propuesta de valor**
A	Diferenciación, ventaja competitiva, posicionamiento
B + C	Propuesta de valor de la competencia
C	Diferenciación de la competencia: amenaza
D	Desperdicio competitivo: lo que ofrecemos nosotros y la competencia y el cliente no valora

Una capacidad solo forma parte de la propuesta si el cliente la valora.

Adaptado de Urbany y Davis (2007)

2 · CÓMO SE CREA VALOR

BENEFICIOS · PALANCAS · DRIVERS · IMPULSORES

$$\text{Valor} = \frac{\text{Tangibles (prestaciones)} + \text{Emocionales (emociones)} + \text{Sociales (relaciones)}}{\text{Precio} + \text{Inconveniencias} + \text{Incertidumbres}}$$

ESFUERZOS · FRENOS · PAINS · BARRERAS

Si crecen los beneficios o se reducen los esfuerzos, crece el valor.

3 · FRENTE A QUIÉN

Para cada elemento de la propuesta de valor analizamos si es un punto de paridad (PP) o un punto de diferencia (PD).

PP	Igual que la competencia
PD (+)	Mejor que la competencia
PD (–)	Peor que la competencia

Debemos analizar un competidor de referencia por cada elemento: el que lo hace especialmente bien.

Los puntos de paridad también cuentan: sin ellos, el cliente ni nos considera.

CADA ELEMENTO DE LA PROPUESTA DE VALOR: DE LA REFLEXIÓN AL ARGUMENTARIO

1. **Se ordena por importancia** para el cliente
2. **Se clasifica: PP o PD** frente al competidor de referencia
3. **Se lleva al argumentario comercial:** web, contenidos y ventas

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 (esta ficha)**	**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?

ANTES DE BAJAR EL PRECIO, HAY MUCHAS OTRAS FORMAS DE CREAR VALOR.
Más beneficios tangibles, emocionales y sociales; menos inconveniencias e incertidumbres. El precio es la palanca que más pesa en el margen.

Modelo de Emilio Llopis. Primera capa adaptada de Urbany y Davis, Harvard Business Review (2007); valor percibido: Zeithaml (1988); puntos de paridad y de diferencia: Keller; precio y margen: Marn y Rosiello, Harvard Business Review (1992).

emilio llopis

Modelo de Emilio Llopis. Primera capa adaptada de Urbany y Davis, Harvard Business Review (2007); valor percibido: Zeithaml (1988); puntos de paridad y de diferencia: Keller; precio y margen: Marn y Rosiello, Harvard Business Review (1992).

Señales de que puede hacer falta:

- El equipo comercial explica la empresa con argumentos distintos según quién hable.
- La web y las presentaciones hablan de la empresa, no de lo que gana el cliente.
- La empresa invierte en servicios o prestaciones que el cliente no valora.
- La única palanca que se usa para ganar operaciones es bajar el precio.
- No se sabe en qué se está igual que la competencia y en qué se está mejor o peor.

Cuándo aporta valor

- ✓ **Al definir o revisar la propuesta de valor** de una compañía, un área de negocio, una división o un producto.
- ✓ **Antes de definir el posicionamiento.** El posicionamiento, el lugar que la marca quiere ocupar en la mente del cliente frente a los competidores, nace de la parte de la propuesta que nos diferencia.
- ✓ **Antes de rehacer el discurso comercial,** la web o las herramientas de venta.
- ✓ **En venta a consumidores (B2C) y entre empresas (B2B).**
- ✓ **En un taller de trabajo (workshop) con el equipo directivo,** para que la propuesta salga del conocimiento de quienes tratan cada día con el cliente.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si falta conocer al cliente.** El método parte de lo que el cliente necesita, le importa y le preocupa. Si eso no se sabe, antes hay que investigarlo: **Voice of Customer** (escuchar al cliente de forma sistemática) o **Jobs to Be Done** (entender qué quiere conseguir el cliente).
- × **Si hay que cuantificar en dinero el valor para un cliente B2B concreto.** Para eso, **Customer Value Proposition** (demostrar en dinero el valor) y **Value-Based Pricing** (fijar el precio según el valor).
- × **Si se busca crear un espacio de mercado nuevo** en lugar de competir mejor en el actual. Para eso, **Blue Ocean Strategy**.
- × **Si el problema es de precio y no de propuesta.** El framework trata el precio como un esfuerzo del cliente, pero no fija precios. Ver **Price Positioning / mapa precio–valor**.

02 Entender

Qué es

Es una metodología práctica para construir la propuesta de valor de una empresa, un área de negocio o un producto. Combina tres capas de análisis con un método de trabajo que el equipo directivo aplica en un workshop.

La propuesta de valor responde a una pregunta: por qué el cliente debe elegir a la empresa y no a un competidor. Recoge los beneficios, tangibles, emocionales y sociales, que el cliente valora y que la empresa le ofrece: los que compartimos con la competencia y los que nos diferencian. Es la promesa que la empresa hace al cliente.

> **/ IDEA CLAVE**
> El framework se resume en una frase: «Los beneficios que aportas vs el esfuerzo que pides».

El gráfico resume el framework: dónde está el valor (cliente, compañía y competencia), cómo se crea (beneficios frente a esfuerzos) y frente a quién (puntos de paridad y de diferencia), con el camino hasta el argumentario comercial. La franja inferior lo sitúa en la familia de propuesta de valor.

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

> **/ NOTA · BM**
> El framework se apoya en conceptos consolidados de valor percibido, estrategia competitiva y posicionamiento. Lo propio es la forma de combinarlos en un solo sistema y el método para llevarlos al trabajo de un equipo directivo. El detalle está en Profundizar.

Las tres capas del framework

1 Dónde está el valor: cliente, empresa y competencia

La primera capa cruza tres círculos:

- **Cliente:** lo que necesita, lo que le importa y lo que le preocupa.
- **Compañía:** nuestras capacidades y nuestras fortalezas.
- **Competencia:** sus capacidades y sus fortalezas.

Las intersecciones se leen así:

ZONA	QUÉ ES	QUÉ SIGNIFICA PARA NOSOTROS
A	Lo que el cliente valora y solo ofrecemos nosotros	Lo que nos hace distintos: la base de nuestra ventaja competitiva y de nuestro posicionamiento
B	Lo que el cliente valora y ofrecemos nosotros y la competencia	Parte compartida de la propuesta
A + B	Todo lo que el cliente valora y ofrecemos	**Nuestra propuesta de valor**
C	Lo que el cliente valora y solo ofrece la competencia	Diferenciación de la competencia: una amenaza
B + C	Lo que el cliente valora y ofrece la competencia	Propuesta de valor de la competencia
D	Lo que ofrecemos, igual que la competencia, pero el cliente no valora	Desperdicio competitivo

La regla que se deriva es sencilla: una capacidad solo forma parte de la propuesta de valor si el cliente la valora. Lo que cuesta dinero y el cliente no valora no crea valor. Unas bicicletas gratuitas en un hotel del centro de la ciudad que los huéspedes no usan son un coste, no una ventaja.

> / **CONSEJO PRÁCTICO** · BM
>
> Cada zona pide una decisión distinta:
>
> - **Zona A:** construirla y defenderla, como proponen Urbany y Davis, y contarla. Es la materia prima del posicionamiento.
> - **Zona B:** mantenerla al nivel de la competencia. Sin ella, el cliente no nos tiene en cuenta.
> - **Zona C:** decidir si la igualamos, si la compensamos con otra ventaja o si la aceptamos.
> - **Zona D:** revisar si merece la pena seguir pagándola.

Por eso el punto de partida es el cliente, no la empresa.

/ EVIDENCIA

Las empresas tienden a verse mejor de lo que las ve el cliente. Bain & Company preguntó a 362 empresas por la experiencia que ofrecían a sus clientes. El 80 % creía ofrecer una experiencia superior; según sus clientes, solo el 8 % lo conseguía (Allen, Reichheld, Hamilton y Markey, 2005).

/ NOTA · BM

«Desperdicio competitivo» tiene dos usos que conviene no mezclar:

- **Definición estricta del diagrama (zona D):** elementos que ofrecemos nosotros y también la competencia y que el cliente no valora.
- **Uso práctico ampliado:** cualquier capacidad, prestación o recurso propio que consume esfuerzo o coste y que el cliente no valora, lo ofrezca o no la competencia. El ejemplo del hotel responde a este uso.

La ficha usa la definición estricta cuando habla de la zona D.

/ NOTA · BM

Esta capa adapta el modelo de tres círculos de Urbany y Davis (*Harvard Business Review*, 2007). En el original, los tres círculos recogen lo que percibe el cliente; aquí, los círculos de compañía y competencia recogen capacidades y fortalezas.

2 Cómo se crea valor: la relación valor/esfuerzo

El cliente no percibe el valor como algo absoluto. Lo percibe en relación con el esfuerzo que tiene que hacer para obtenerlo. Es la misma lógica que la relación calidad/precio.

/ EVIDENCIA

Es una idea consolidada en la investigación de marketing. Valarie A. Zeithaml (1988) definió el valor percibido como la evaluación global que hace el cliente de la utilidad de un producto, a partir de lo que recibe y de lo que da. Una de las definiciones de valor que recogió de los propios consumidores lo resume: «el valor es lo que obtengo por lo que doy». En lo que da el cliente incluyó el precio y también costes que no son dinero: el tiempo, la búsqueda y el esfuerzo psicológico.

El framework lo representa como una fracción:

- **En el numerador, los beneficios** (palancas, drivers o impulsores: lo que empuja al cliente a comprar). Si los aumentamos, crece el valor de la propuesta.
- **En el denominador, los esfuerzos** (frenos, pains o barreras: lo que le frena). Si los reducimos, crece el valor de la propuesta.

BENEFICIOS (NUMERADOR)	QUÉ SON	EJEMPLOS
Tangibles (prestaciones)	Medibles y comparables	Siete airbags en un coche; una línea que empaqueta 5.000 unidades por minuto; un consumo de 5 litros a los 100 km
Emocionales (emociones)	Interpretativos y subjetivos	La seguridad de la familia; la confianza en un proveedor de toda la vida; la exclusividad de una prenda de alta gama
Sociales (relaciones)	Pertenecer a un grupo de referencia o proyectar una imagen	La red de antiguos alumnos de una escuela de negocio; el club de usuarios de una marca; en B2B, trabajar con un proveedor de prestigio

ESFUERZOS (DENOMINADOR)	QUÉ SON	CÓMO SE REDUCEN (EJEMPLOS)
Precio	El esfuerzo monetario: lo que paga el cliente	No es la primera palanca (ver la nota siguiente)

ESFUERZOS (DENOMINADOR)	QUÉ SON	CÓMO SE REDUCEN (EJEMPLOS)
Inconveniencias	Molestias y dificultades para comprar o usar el producto o el servicio	Asistencia a cualquier hora para un producto técnico difícil de aplicar; un pase que evita las colas en un parque de atracciones; un restaurante con aparcacoches; la entrega en el mismo día
Incertidumbres	Dudas sobre si el producto o el servicio cumplirá lo prometido	Credenciales, experiencia y casos de éxito; una garantía de devolución

/ IMPORTANTE

Crear valor no significa bajar el precio. El precio debe mantenerse en un nivel que proteja el margen, porque es la principal palanca de rentabilidad y de EBITDA (el resultado bruto de explotación). Las palancas para crear valor son aumentar los beneficios y reducir las inconveniencias y las incertidumbres. El lujo es una excepción: en él, una subida de precio puede aumentar los beneficios emocionales y sociales.

/ EVIDENCIA

Reducir el esfuerzo también crea valor:

- **Inconveniencias.** Berry, Seiders y Grewal (2002) describieron la conveniencia como el tiempo y el esfuerzo que el cliente debe invertir en cada fase de la compra y el uso de un servicio: decidir, acceder, pagar, usar y resolver problemas después. Dixon, Freeman y Toman (*Harvard Business Review*, 2010) estudiaron a más de 75.000 clientes en su relación con el servicio de atención y los canales de autoservicio: lo que genera lealtad es resolver de forma rápida y sencilla, más que sorprender yendo más allá de lo esperado.
- **Incertidumbres.** Christopher Hart (*Harvard Business Review*, 1988) sostiene que una garantía de servicio fuerte da clientes más satisfechos, más ventas y más beneficio. La mejor es incondicional, relevante y fácil de entender, de pedir y de cobrar.

/ NOTA · BM

Una garantía es una forma directa de reducir la incertidumbre del cliente. Y cuando el cliente ya trabaja con un competidor, cambiar de proveedor suma inconveniencias e incertidumbres. John Gourville (*Harvard Business Review*, 2006) estimó que, ante un producto nuevo, el cliente y la empresa que lo ofrece valoran el cambio de forma muy distinta: un desajuste de nueve a uno. Por eso, para atraer al cliente de un competidor, conviene reducir el esfuerzo de cambiar, no solo sumar beneficios.

/ NOTA · BM

Un beneficio tangible puede producir un beneficio emocional. Que el comercial visite al cliente todos los meses es medible, pero lo que genera es una sensación de cercanía. La clasificación sirve para no quedarse solo en lo tangible, no para encasillar cada beneficio.

3 Frente a quién: puntos de paridad y puntos de diferencia

La tercera capa compara cada elemento de la propuesta con la competencia:

- **PP, punto de paridad:** estamos igual que la competencia.
- **PD (+), punto de diferencia positivo:** estamos mejor que la competencia.
- **PD (–), punto de diferencia negativo:** estamos peor que la competencia.

En los esfuerzos, la lectura es la misma: PD (+) significa que causamos al cliente menos esfuerzo que el competidor; PD (–), que le causamos más.

La comparación se hace con un competidor concreto, no con «la competencia» en general: para cada elemento, el que mejor lo hace. Así, cada elemento puede tener un competidor de referencia distinto.

Un ejemplo sencillo. Entregamos los pedidos en 24 horas. Si el competidor de referencia también lo hace, es un PP. Si tarda tres días, es un PD (+). Si entrega en el mismo día, es un PD (–).

Los dos tipos de punto importan. Los puntos de diferencia cambian la elección. Los puntos de paridad son muchas veces la condición para entrar: si no los tienes, el cliente ni te considera.

/ EVIDENCIA

Keller, Sternthal y Tybout (*Harvard Business Review*, 2002) explican por qué hacen falta los dos tipos de punto. Los puntos de paridad cubren los requisitos mínimos para competir. Los de diferencia son lo que distingue a la marca de las demás de su marco de referencia, es decir, de los competidores con los que el cliente la compara. Y advierten que lo que antes diferenciaba puede convertirse en un requisito mínimo.

Por eso conviene revisar la clasificación con el tiempo.

/ EVIDENCIA

En la distribución minorista, la diferencia tiende a estar en lo emocional y lo social. En el trabajo de Rintamäki, Kuusela y Mitronen (2007), los beneficios económicos y funcionales tendían a ser puntos de paridad, y los emocionales y sociales, puntos de diferencia.

/ EVIDENCIA

Las mejores propuestas no lo dicen todo. Anderson, Narus y van Rossum (*Harvard Business Review*, 2006) distinguen tres formas de presentar la propuesta en B2B. La primera enumera todos los beneficios. La segunda destaca todas las ventajas sobre la competencia. La tercera se concentra en los uno o dos puntos de diferencia, y quizá un punto de paridad, que más valor aportan al cliente. Es la que recomiendan, y exige conocer bien qué valora el cliente.

/ NOTA · BM

Los términos punto de paridad y punto de diferencia proceden de Kevin Lane Keller. El PD (–) es una etiqueta propia; su antecedente más próximo es Anderson, Narus y van Rossum (2006): un punto de diferencia puede hacer la oferta superior o inferior a la opción que el cliente elegiría si no nos eligiera a nosotros.

La lógica del sistema

Las tres capas responden a tres preguntas encadenadas:

1. **¿Dónde está el valor?** Solo en lo que el cliente valora y nosotros podemos dar (A + B).
2. **¿Cómo se crea más valor?** Aumentando beneficios o reduciendo esfuerzos, sin empezar por el precio.
3. **¿Frente a quién?** Cada elemento se compara con un competidor concreto. Así se ve qué es requisito para ser considerados (PP), qué nos hace preferibles (PD +) y dónde somos vulnerables (PD –).

La zona A de la primera capa y los PD (+) de la tercera son la materia prima del posicionamiento. En el **Modelo de Branding / Brand Core — Emilio Llopis**, el posicionamiento nace de la zona A de la propuesta de valor.

Qué no es

- **No es una fórmula matemática.** La fracción es un esquema para razonar; nadie suma ni divide beneficios.
- **No es una lista de atributos de la empresa.** Solo cuentan los que el cliente valora.
- **No es una política de precios.** Tiene en cuenta el peso del precio en el valor, pero busca crear valor por otras vías.
- **No es solo diferenciación.** Los puntos de paridad también forman parte de la propuesta.

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 gráfico muestra esta secuencia. Esta ficha es el paso 2: construir la propuesta frente a la competencia.

03 Aplicar

Cómo aplicarla

> / **NOTA** · BM
> La presentación del método en diez pasos es de Biblioteca Management.

1 **Entender al cliente**
Qué necesita, qué le importa y qué le preocupa. Es el punto de partida, y se apoya en la segmentación y en el perfil del cliente tipo (buyer persona).

2 **Identificar nuestras capacidades y fortalezas**
Lo que la empresa sabe hacer y hace bien.

3 **Identificar las de la competencia**
Quiénes son los competidores relevantes y en qué son fuertes.

4 **Listar los beneficios y las reducciones de esfuerzo**
Pensar en beneficios tangibles, emocionales y sociales, y en cómo reducimos inconveniencias e incertidumbres.

5 **Separar beneficios y reducción de esfuerzos**
En dos listas. La segunda no es una lista de lo que hacemos mal, sino de cómo ahorramos esfuerzo al cliente. El precio puede incluirse en ella si se quiere.

6 **Ordenarlos por importancia para el cliente**
El primero es el que más valora el cliente, no el que más valora la empresa.

7 **Clasificar cada elemento**
PP, PD (+) o PD (–) frente a la competencia.

8 **Nombrar un competidor de referencia por elemento**
El que mejor lo hace en ese elemento.

9 **Detectar el desperdicio y las amenazas**
Desperdicio es todo lo que nos cuesta dinero y el cliente no valora, lo ofrezca también la competencia (zona D) o solo nosotros. Amenaza es lo que el cliente valora y solo da la competencia (zona C).

10 **Convertir el resultado en argumentario**
La propuesta termina en un discurso comercial que llega a la web, a los contenidos en redes sociales, a las presentaciones y a las herramientas de venta.

Kit práctico

Preguntas para un workshop de propuesta de valor

> / **CONSEJO PRÁCTICO** · BM
> Una hoja de ruta corta, en cuatro etapas. Cada etapa termina con un documento escrito: lo que no se escribe no se puede compartir, aprobar ni comprobar.

1. Dónde está el valor (pasos 1 a 3)

- Preguntas directivas:
  - ¿Para qué cliente construimos la propuesta? ¿Qué necesita, qué le importa y qué le preocupa?
  - ¿Qué capacidades tenemos que el cliente valora? ¿Y cuáles no?
  - ¿Quiénes son nuestros competidores relevantes y en qué son fuertes?
- Qué debe quedar escrito: el perfil del cliente; nuestras capacidades y fortalezas; y los competidores relevantes con sus fortalezas.

2. Beneficios y esfuerzos (pasos 4 a 6)

- Preguntas directivas:
  - ¿Qué beneficios aportamos: tangibles, emocionales y sociales?
  - ¿Qué inconveniencias e incertidumbres le ahorramos al cliente?
  - ¿Qué es lo primero para el cliente, lo segundo, lo tercero?
- Qué debe quedar escrito: la lista de beneficios y la de reducciones de esfuerzo, ordenadas por importancia para el cliente.

3. Frente a quién (pasos 7 a 9)

- Preguntas directivas:
  - ¿Dónde estamos igual, mejor o peor que la competencia? ¿Frente a quién, en cada elemento?
  - ¿Qué hacemos que cuesta dinero y el cliente no valora?
  - ¿Qué valora el cliente que solo le da la competencia?
- Qué debe quedar escrito: la clasificación de cada elemento con su competidor de referencia; y los desperdicios y las amenazas, con la decisión sobre cada

uno.

4. Argumentario (paso 10)

- Preguntas directivas:
  - En una frase, ¿por qué debe elegirnos este cliente a nosotros y no a un competidor?
  - ¿Qué dos o tres argumentos lo demuestran, y con qué pruebas?
  - ¿Cómo lo contamos en la web, en la presentación comercial y en boca del vendedor?
- Qué debe quedar escrito: la propuesta de valor en una frase; el argumentario comercial, con sus pruebas; y el plan para llevarlo a la web, a los contenidos y a las herramientas de venta.

Factores habituales en B2B

> / CONSEJO PRÁCTICO · BM
>
> En la venta entre empresas, la propuesta se juega a menudo en lo que rodea al producto:
>
> - la confianza en un proveedor de toda la vida;
> - la reducción de incertidumbre con credenciales, experiencia y casos de éxito;
> - la asistencia en cualquier momento para que el proceso del cliente no se pare;
> - la cercanía de la red comercial.

> / EVIDENCIA
>
> La investigación lo respalda. Ulaga y Eggert (2006) estudiaron qué hace que un cliente industrial distinga a su proveedor principal de los demás. Lo que más diferencia es el soporte de servicio y la relación personal; después, el conocimiento del proveedor y su capacidad para ayudar al cliente a llegar antes al mercado. La calidad del producto, la entrega y los costes de adquisición y de operación diferencian de forma moderada. El precio es lo que menos diferencia.

> / EVIDENCIA
>
> La confianza del comprador mejora la calidad de la compra. Según encuestas de Gartner a clientes B2B (2020), los compradores con mucha confianza en su decisión tienen diez veces más probabilidades de cerrar una compra mejor y de la que se arrepienten poco.

La pirámide de elementos de valor B2B de Bain & Company ayuda a no olvidar otros tipos de valor: la facilidad de hacer negocios, el ahorro de tiempo, la información, la simplificación y el impacto en la cuenta de resultados o en los costes. Ver **Elements of Value (B2C + B2B)**.

Errores frecuentes

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Hacer la lista desde la empresa	Se incluyen capacidades que el cliente no valora	Quedarse solo con lo que el cliente valora (A + B)
Ordenar por lo que importa a la empresa	La propuesta destaca lo que no decide la compra	Ordenar por importancia para el cliente
Crear valor bajando el precio	Se destruye rentabilidad	Aumentar beneficios y reducir inconveniencias e incertidumbres
Olvidar los puntos de paridad	El cliente no nos considera	Incluir los PP en la propuesta y mantenerlos al nivel de la competencia

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Quedarse en los beneficios tangibles	Se pierde lo que diferencia cuando lo tangible es fácil de copiar	Buscar también beneficios emocionales y sociales
Rellenar la lista de esfuerzos con lo que hacemos mal	Se confunde su objetivo	Anotar cómo ahorramos esfuerzo al cliente
Comparar con «la competencia» en abstracto	La clasificación pierde precisión	Nombrar un competidor de referencia por elemento
Dejar la propuesta en un documento	No llega al cliente	Convertirla en argumentario y llevarla a las herramientas de venta

Qué necesita para dar resultado

/ PARA TENER EN CUENTA · BM

El framework da su mejor resultado cuando se cumplen cuatro condiciones:

- **Conocimiento real del cliente.** El orden por importancia sale del equipo directivo. Contrastarlo con clientes, con entrevistas o encuestas, convierte la opinión interna en evidencia. Ver **Voice of Customer**.
- **Información sobre cada competidor de referencia.** La clasificación es tan buena como lo que se sabe del competidor. Ver **Competitor Analysis**.
- **El equipo directivo en la sala.** La propuesta sale de quienes tratan con el cliente y se compromete con quienes deciden.
- **Un paso más cuando el precio se discute con cifras.** En B2B complejo, el framework ordena y compara; **Customer Value Proposition** cuantifica en dinero cada diferencia.

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 (esta ficha, un modelo propio);
- cuantificar y demostrar el valor (**Customer Value Proposition**);
- fijar el precio a partir de ese valor (**Value-Based Pricing**).

Este framework es el centro de ese trabajo, porque obliga a responder la pregunta que de verdad importa: ¿por qué un cliente tiene que elegirnos a nosotros y no a un competidor?

Para responderla bien hacen falta dos miradas. La primera es la del cliente: saber qué valora de verdad, con herramientas como **Jobs to Be Done**, **Customer Segmentation** o el **Customer Journey Map**, entre otras. La segunda es la de la competencia: contrastar cada elemento de la propuesta con quien mejor lo hace, apoyándonos en el **Competitor Analysis**.

Con las dos, la propuesta deja de ser una lista de virtudes y se convierte en una decisión: en qué igualamos a la competencia, en qué somos de verdad distintos y qué no merece la pena ofrecer. Y siempre con un principio: el valor no se crea bajando el precio.

El resultado es una propuesta clara y un argumentario comercial que después trabajan la web, los contenidos y el equipo de ventas.

glrpartners.com

04 Combinar

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

El framework se usa dentro del **Modelo de Branding / Brand Core — Emilio Llopis**: en ese modelo, la propuesta de valor es la lista de promesas de la marca expresada en beneficios (zonas A + B), y el posicionamiento es su parte diferencial (zona A).

> / NOTA · BM
> La secuencia con otras fichas es una propuesta de Biblioteca Management.

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

1 Customer Segmentation.
Decide para qué cliente se construye la propuesta.

2 Competitor Analysis.
Aporta el conocimiento de las capacidades y fortalezas de la competencia.

3 Framework Valor/Esfuerzo para construir la Propuesta de Valor.
Construye la propuesta: beneficios, esfuerzos, orden y clasificación frente a la competencia.

4 Brand Positioning.
Formula el posicionamiento a partir de la zona A y los PD (+).

5 Customer Journey Map.
Lleva la propuesta a cada punto de contacto de la experiencia de cliente.

> / NOTA
> Dentro de la familia de propuesta de valor, el orden es: **Value Proposition Canvas** → Framework Valor/Esfuerzo → **Customer Value Proposition** → **Value-Based Pricing** (ver «La familia de propuesta de valor», en Entender).

Otros complementos útiles

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

- **Elements of Value (B2C + B2B)** → para no olvidar tipos de valor al listar beneficios; es una ayuda, no una parte del framework.
- **Value Proposition Canvas** → si se quiere trabajar el encaje entre las tareas, frustraciones y alegrías del cliente y la oferta; este framework añade la comparación, elemento a elemento, con un competidor de referencia.
- **Customer Value Proposition** → si, en B2B, hay que cuantificar el valor frente a la opción que el cliente elegiría si no nos eligiera a nosotros.
- **Jobs to Be Done** → si no está claro qué progreso busca el cliente.
- **STP** (segmentar, elegir el público objetivo y posicionarse) → si la propuesta forma parte de una estrategia de marketing que aún no ha elegido a qué clientes dirigirse.
- **Price Positioning / mapa precio–valor** → si hay que decidir dónde situar el precio frente al valor.
- **Value-Based Pricing** → si se quiere fijar el precio a partir del valor para el cliente.
- **Blue Ocean Strategy** → si se busca eliminar, reducir, aumentar y crear atributos frente al sector.
- **Key Account Management** → si la propuesta debe adaptarse a cuentas clave.
- **Modelo TBA de Branding Sostenible — Emilio Llopis** → si la sostenibilidad debe formar parte de la propuesta de valor.

05 Profundizar

Origen y evolución

- **1960.** Raymond A. Bauer introduce el riesgo percibido en el comportamiento del consumidor.
- **1982.** Kenichi Ohmae propone el triángulo estratégico cliente-empresa-competencia.
- **1988.** Valarie A. Zeithaml define el valor percibido como balance entre lo que se recibe y lo que se da. Lanning y Michaels (McKinsey) difunden el término «propuesta de valor».
- **2002.** Keller, Sternthal y Tybout difunden los puntos de paridad y de diferencia en *Harvard Business Review*. Berry, Seiders y Grewal describen el tiempo y el esfuerzo como costes del cliente.
- **2006.** Anderson, Narus y van Rossum publican su trabajo sobre propuestas de valor en mercados B2B.
- **2007.** Urbany y Davis publican el modelo de tres círculos en *Harvard Business Review*.
- **2021.** Metodología documentada al menos desde 2021 en los materiales docentes y de consultoría de Emilio Llopis.
- **2026.** Se aplica en workshops de propuesta de valor con equipos directivos y en programas de formación.

Qué procede de otros autores y qué es propio

El framework integra conceptos de otros autores. Distinguirlos deja ver con claridad lo que aporta.

Conceptos de terceros que el framework usa. Conservan su autoría:

ELEMENTO	PROCEDENCIA
Tres círculos con zonas A (nuestros puntos de diferencia), B (paridad), C (puntos de diferencia del competidor) y D (lo que no valora el cliente)	Joel E. Urbany y James H. Davis, «Strategic Insight in Three Circles», *Harvard Business Review*, 2007; libro de 2010. El modelo original distingue además lo que solo ofrece cada uno sin que el cliente lo valore (E, F) y las necesidades que nadie cubre (G). Antecedente: triángulo estratégico cliente-empresa-competencia de Kenichi Ohmae (1982)
Valor percibido como balance entre lo que se recibe y lo que se da, con costes monetarios y no monetarios	Valarie A. Zeithaml (1988) y la literatura posterior de valor percibido por el cliente
Tipos de beneficios funcionales, emocionales y sociales	Convergencia de varios autores: Sheth, Newman y Gross (1991); Sweeney y Soutar (2001); Aaker (1996), con beneficios funcionales, emocionales y de autoexpresión
Tiempo y esfuerzo como costes no monetarios (inconveniencias)	Berry, Seiders y Grewal (2002), sobre la conveniencia del servicio
Riesgo percibido (incertidumbres)	Raymond A. Bauer (1960)
Puntos de paridad y de diferencia	Kevin Lane Keller; Keller, Sternthal y Tybout (2002)
Puntos de diferencia superiores o inferiores; «¿por qué a usted y no al competidor?»	Anderson, Narus y van Rossum (2006)
Término «propuesta de valor»	Lanning y Michaels (McKinsey, 1988)
Pirámides de elementos de valor B2C y B2B, usadas como ayuda	Bain & Company. Ver **Elements of Value (B2C + B2B)**

Adaptación y síntesis propias:

- la lectura de los círculos de compañía y competencia como capacidades y fortalezas;
- la conexión de la zona A con la ventaja competitiva y el posicionamiento de marca; A + B y B + C como propuestas de valor; C como amenaza;
- la etiqueta «desperdicio competitivo» para la zona D, sin antecedente localizado;
- la relación valor/esfuerzo en forma de fracción, con tres beneficios en el numerador (tangibles, emocionales, sociales) y tres esfuerzos en el denominador (precio, inconveniencias, incertidumbres), una agrupación propia sin antecedente localizado;
- la clasificación PP / PD (+) / PD (–) aplicada tanto a los beneficios como a los esfuerzos;
- la unión de las tres capas en un solo sistema.

Metodología de aplicación propia:

- las dos listas de trabajo (beneficios y reducción de esfuerzos);
- el orden por importancia para el cliente;
- la identificación de un competidor de referencia por elemento;
- el workshop con el equipo directivo;
- la conversión del resultado en argumentario comercial.

Qué sabemos sobre su solidez

El framework nace de la práctica de consultoría y de docencia. Está documentado al menos desde 2021 y se aplica en workshops de propuesta de valor con equipos directivos.

/ EVIDENCIA

Sus principios coinciden con lo que muestra la investigación de management citada en esta ficha:

- **Dónde está el valor.** Las empresas tienden a verse mejor de lo que las ve el cliente (Bain & Company); por eso el método parte del cliente.
- **Cómo se crea valor.** El valor percibido es el balance entre lo que el cliente recibe y lo que da, dinero, tiempo y esfuerzo incluidos (Zeithaml; Berry, Seiders y Grewal). Reducir el esfuerzo genera lealtad en el servicio al cliente (Dixon, Freeman y Toman), las garantías fuertes aumentan la satisfacción, las ventas y el beneficio (Hart), y el precio es la palanca que más pesa en el beneficio (Marn y Rosiello).
- **Frente a quién.** Posicionar exige puntos de paridad y de diferencia (Keller, Sternthal y Tybout). En B2B, el servicio y la relación diferencian más que el precio (Ulaga y Eggert), y las mejores propuestas se concentran en pocos puntos de diferencia (Anderson, Narus y van Rossum).

Fuente original

Materiales de Emilio Llopis (internos, no publicados):

- Cuestionario «Workshop propuesta de valor» (2021).
- Presentación «Workshop Propuesta de Valor» (9 de febrero de 2026).
- Presentación «BRANDING BASE 26», bloque de propuesta de valor.

Fuentes de terceros que el framework integra

- Urbany, J. E. y Davis, J. H. (2007). «Strategic Insight in Three Circles». *Harvard Business Review*, noviembre de 2007.
- Urbany, J. E. y Davis, J. H. (2010). *Grow by Focusing on What Matters: Competitive Strategy in 3-Circles*. Business Expert Press.
- Ohmae, K. (1982). *The Mind of the Strategist*. McGraw-Hill.
- Zeithaml, V. A. (1988). «Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value». *Journal of Marketing*, 52(3), 2–22.
- 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.
- 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.
- Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. Free Press.
- Bauer, R. A. (1960). «Consumer Behavior as Risk Taking». En R. S. Hancock (ed.), *Dynamic Marketing for a Changing World*. American Marketing Association.
- Berry, L. L., Seiders, K. y Grewal, D. (2002). «Understanding Service Convenience». *Journal of Marketing*, 66(3), 1–17.
- Keller, K. L., Sternthal, B. y Tybout, A. M. (2002). «Three Questions You Need to Ask About Your Brand». *Harvard Business Review*, 80(9), 80–86.
- Anderson, J. C., Narus, J. A. y van Rossum, W. (2006). «Customer Value Propositions in Business Markets». *Harvard Business Review*, 84(3), 90–99.
- Lanning, M. J. y Michaels, E. G. (1988). «A Business Is a Value Delivery System». McKinsey staff paper.
- Bain & Company: Elements of Value B2C y B2B. Ver **Elements of Value (B2C + B2B)**.

Investigación de management citada en la ficha

- Marn, M. V. y Rosiello, R. L. (1992). «Managing Price, Gaining Profit». *Harvard Business Review*, 70(5), 84–94.
- Allen, J., Reichheld, F. F., Hamilton, B. y Markey, R. (2005). «Closing the delivery gap». Bain & Company. https://www.bain.com/es-es/insights/closing-the-delivery-gap-newsletter/
- Dixon, M., Freeman, K. y Toman, N. (2010). «Stop Trying to Delight Your Customers». *Harvard Business Review*, julio–agosto de 2010. https://store.hbr.org/product/stop-trying-to-delight-your-customers/R1007L
- Hart, C. W. L. (1988). «The Power of Unconditional Service Guarantees». *Harvard Business Review*, julio–agosto de 1988. https://store.hbr.org/product/power-of-unconditional-service-guarantees/88405
- Gourville, J. T. (2006). «Eager Sellers and Stony Buyers: Understanding the Psychology of New-Product Adoption». *Harvard Business Review*, junio de 2006 (artículo R0606F).

- 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
- 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
- Gartner (2021; encuestas de 2020). «Gartner Says B2B Sales Organizations Need to Give Customers a Sense of Confidence to Make a Purchase» (nota de prensa, 17 de mayo de 2021).

Lecturas ejecutivas recomendadas

- Urbany y Davis (2007), para la lógica de los tres círculos.
- Keller, Sternthal y Tybout (2002), para los puntos de paridad y de diferencia.
- Anderson, Narus y van Rossum (2006), para la propuesta de valor en B2B.
- Llopis, E. (2025). Qué es la propuesta de valor de tu empresa y cómo definir una. *emiliollopis.es*, 24 de marzo. Explicación divulgativa del modelo de la ecuación valor × esfuerzo y de los pasos para definir la propuesta de valor. https://emiliollopis.es/como-definir-propuesta-valor-empresa/

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO	Emilio Llopis. Aportación propia: síntesis, adaptación y metodología de aplicación. Fundamentos externos: modelo de tres círculos de Joel E. Urbany y James H. Davis (Harvard Business Review, 2007); literatura de valor percibido por el cliente (Valarie A. Zeithaml, 1988, y otros); puntos de paridad y de diferencia de Kevin Lane Keller. (metodología documentada al menos desde 2021).
ELABORACIÓN DE LA NOTA	Procedencia: Framework de síntesis y aplicación propia.
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.