

GUÍA PRÁCTICA: Cómo descubrir una propuesta de valor que el cliente pueda ver

Deja de buscar una frase bonita y comienza a construir una razón concreta para que te elijan

IDEA CENTRAL

Una propuesta de valor no es lo que dices que te hace especial. Es una decisión concreta sobre cómo funciona tu negocio que hace que un cliente específico te prefiera frente a otras alternativas.

Guía de reflexión, análisis y aplicación para negocios y pymes.
La diferencia se diseña en el negocio; después se comunica.

Antes de comenzar: una precisión necesaria:

La mayoría de las personas intenta crear su propuesta de valor comenzando por la redacción: “¿Qué frase pongo en Instagram?”, “¿Cómo explico que entrego calidad?” o “¿Qué palabras suenan profesionales?”. Ese es el orden equivocado.

La propuesta de valor no se inventa con palabras. Primero se construye mediante decisiones reales sobre el cliente, el problema, el producto, el servicio, la experiencia, el acceso o la manera de operar. Recién después puede resumirse en una frase sencilla.

PRUEBA RÁPIDA

Si borráramos tu eslogan, ¿el cliente seguiría pudiendo notar qué haces diferente? Si la respuesta es no, probablemente todavía tienes una promesa publicitaria, pero no una propuesta de valor suficientemente construida.

Qué debe lograr esta guía

- Que identifiques qué problema o resultado está buscando realmente tu cliente.
- Que reconozcas todas las alternativas con las que compites, incluso aquellas que venden algo distinto.
- Que encuentres diferencias simples, relevantes, visibles y sostenibles.
- Que conviertas una idea de diferenciación en decisiones concretas sobre tu negocio.
- Que puedas explicar tu propuesta sin frases genéricas ni adornos innecesarios.

1. Qué es realmente una propuesta de valor

Una propuesta de valor es la razón concreta por la cual un cliente específico debería elegir tu negocio, frente a otras alternativas, para resolver un problema o conseguir un resultado que le importa.

No tiene que ser revolucionaria. Puede estar en una especialización, en un horario poco habitual, en una selección de productos, en una experiencia temática, en una forma de entregar, en la rapidez, en la reducción de riesgo o en un servicio que elimina una molestia importante.

No es lo mismo que

- Un eslogan: una frase puede comunicar la propuesta, pero no reemplazarla.
- Una lista de atributos: “calidad, compromiso y confianza” no explica por qué elegirte.
- Ser diferente por ser diferente: una diferencia sin importancia para el cliente no agrega valor.
- Hacer de todo para todos: mientras más amplio intentas ser, más difícil es que alguien entienda por qué eres la mejor opción para una situación concreta.

La propuesta debe pasar cuatro pruebas

1. Relevante

Resuelve algo que al cliente verdaderamente le importa.

2. Reconocible

Puede observarse rápidamente en el negocio, producto o servicio.

3. Explicable

El cliente puede contársela a otra persona con palabras simples.

4. Sostenible

El negocio tiene recursos, capacidades y disciplina para cumplirla de manera consistente.

La prueba de recomendación

Completa mentalmente esta frase: “Anda a ese negocio porque...”. Lo que viene después debería señalar una razón específica, no una evaluación genérica.

Débil: “porque atienden bien”.

Más claro: “porque abre hasta medianoche y siempre tiene materiales escolares de urgencia”.

Débil: “porque es diferente”.

Más claro: “porque toda la peluquería está pensada para fanáticos del anime: ambiente, conversación, estilos y experiencia”.

Primera reflexión

¿Qué dirían hoy tus clientes después de la frase ‘anda ahí porque...’?

¿Esa razón podría decirse también de tres competidores? Desarrolla:

¿Qué evidencia concreta del negocio demuestra esa razón?

2. El punto de partida: cliente y problema

No puedes definir con precisión el problema sin saber para quién lo estás observando. Un mismo negocio puede resolver necesidades distintas según la persona y el momento.

Un cowork (arriendo de espacios para trabajar con escritorios, mesas, wifi, etc) no vende solamente

escritorios. Para una persona puede vender concentración; para otra, imagen profesional; para otra, conexión; para otra, un lugar equipado durante un viaje. Cada problema abre competidores y propuestas diferentes.

PREGUNTA CLAVE

¿Qué está intentando resolver, evitar, mejorar o conseguir esta persona cuando decide buscar una alternativa como la tuya?

Cuatro maneras de mirar el problema

1. Funcional: ¿qué tarea necesita realizar?
2. Emocional: ¿cómo quiere sentirse o qué quiere dejar de sentir?
3. Social: ¿cómo quiere ser visto por otros?
4. Práctica o contextual: ¿qué dificultad de tiempo, acceso, dinero, ubicación o conocimiento necesita superar?

Mapa del problema

(revisar prompt para trabajar el cliente ideal)

Cliente específico: ¿quién es y en qué situación se encuentra?

Problema visible: ¿qué dice que necesita?

Problema profundo: ¿qué quiere resolver de verdad?

Resultado deseado: ¿qué debería cambiar después de comprarte?

Consecuencia de no resolverlo: ¿qué pierde, arriesga o posterga?

3. El cliente compara alternativas, no categorías

Tu competencia no está formada solamente por quienes venden lo mismo. Está formada por todas las opciones que el cliente considera para resolver el mismo problema, incluso no comprar, postergar o hacerlo por cuenta propia.

-Competidores directos

Ofrecen una solución similar a la tuya. Otro cowork compite directamente con un cowork; otra ferretería especializada compite directamente con una ferretería del mismo tipo.

-Competidores indirectos

Ofrecen una solución distinta para el mismo problema. Una cafetería con buenas mesas, enchufes y wifi puede competir con un cowork. Un video gratuito puede competir con una capacitación. Hacerlo en casa puede competir con un servicio profesional.

Las cuatro alternativas que conviene mapear

- Comprar a un competidor directo.
- Resolverlo con una categoría distinta.
- Hacerlo por cuenta propia.
- No hacer nada o postergarlo.

EL PELIGRO INVISIBLE

Si solo miras negocios parecidos al tuyo, puedes mejorar dentro de una categoría que el cliente ni siquiera considera necesaria. La pregunta no es solo “¿quién vende lo mismo?”, sino “¿qué hace hoy el cliente para resolver esto?”.

Mapa de alternativas

¿Qué alternativas directas utiliza el cliente?

¿Qué alternativas indirectas podrían reemplazarte?

¿Cómo lo resuelve por cuenta propia?

¿Qué gana y qué sacrifica con cada alternativa?

¿Por qué podría decidir no hacer nada?

4. Dónde puede esconderse una propuesta de valor

La propuesta de valor suele aparecer cuando el negocio toma una decisión clara en uno o varios de los siguientes ámbitos. No necesitas usarlos todos: necesitas encontrar el que sea importante para el cliente y coherente con tu capacidad.

1. **Especialización por cliente**
Atender a un grupo muy definido y comprender mejor su contexto.
2. **Especialización por problema**
Resolver una dificultad concreta con mayor profundidad.
3. **Especialización por producto**
Concentrar la oferta en una categoría y tener mejor selección o conocimiento.
4. **Servicio**
Eliminar fricciones mediante asesoría, acompañamiento, instalación, seguimiento o personalización.
5. **Horario y disponibilidad**
Estar disponible cuando otras opciones no lo están.
6. **Rapidez**
Reducir el tiempo de respuesta, compra, entrega o resultado.
7. **Comodidad y acceso**
Acercar la solución, facilitar la compra o disminuir el esfuerzo del cliente.
8. **Experiencia o temática**
Convertir la compra en una experiencia reconocible para una comunidad específica.
9. **Curaduría**
Elegir por el cliente y reducir la confusión o el exceso de alternativas.
10. **Confianza y reducción de riesgo**
Entregar garantías, evidencia, prueba, transparencia o acompañamiento.
11. **Formato o modelo de negocio**
Cambiar cómo se compra, paga, recibe o utiliza la solución.
12. **Combinación simple**
Unir dos atributos útiles que normalmente se encuentran separados.

5. Ejemplos para aprender a mirar

Peluquería con temática de anime

No se limita a decorar. Se especializa en una comunidad, crea pertenencia y diseña ambiente, conversación, estilos y contenido para fanáticos del anime.

LO QUE ENSEÑA

La temática atrae, pero la coherencia completa de la experiencia convierte la idea en propuesta.

Cafetería inspirada en Star Wars

Ambiente, mobiliario, productos, nombres y eventos hacen que la visita sea especialmente atractiva para fanáticos.

LO QUE ENSEÑA

No compite solo por café; compite por experiencia, identidad y encuentro.

Negocio de barrio con útiles hasta medianoche

Resuelve una urgencia concreta cuando un apoderado descubre tarde que falta un material escolar.

LO QUE ENSEÑA

El horario vale porque está asociado a un problema real y frecuente.

Tienda especializada en artículos de carpintería

Concentra variedad, conocimiento y asesoría para una actividad específica.

LO QUE ENSEÑA

La especialización reduce búsquedas, errores y compras inadecuadas.

Cowork con cabinas privadas e internet de respaldo

Se enfoca en profesionales que necesitan reuniones confidenciales y continuidad.

LO QUE ENSEÑA

La diferencia responde a riesgos que una cafetería no puede resolver bien.

Servicio técnico que retira y devuelve el equipo

Evita traslados, esperas y pérdida de tiempo.

LO QUE ENSEÑA

El valor no está solo en reparar, sino en eliminar el esfuerzo asociado.

Panadería con pedidos listos antes de las 7:00

Ayuda a negocios y familias que necesitan comprar temprano sin filas.

LO QUE ENSEÑA

La disponibilidad y la certeza son parte central de la solución.

6. Diferencia, valor y evidencia

Una idea se transforma en propuesta cuando conecta tres piezas: una diferencia concreta, una utilidad importante para el cliente y una evidencia visible que la respalda.

DIFERENCIA	VALOR PARA EL CLIENTE	EVIDENCIA EN EL NEGOCIO
Abre hasta medianoche	Resuelve compras escolares urgentes	Horario publicado y stock de urgencia
Especialización en carpintería	Reduce errores y tiempo de búsqueda	Surtido, asesoría y demostraciones
Experiencia anime	Genera pertenencia y afinidad	Ambiente, estilos, lenguaje y comunidad
Retiro y entrega	Evita traslados y pérdida de tiempo	Proceso de retiro, seguimiento y devolución

Construye tus primeras hipótesis

Diferencia posible: ¿qué podrías hacer de forma distinta?

Valor: ¿qué problema, molestia o deseo importante atiende?

Evidencia: ¿cómo lo verá el cliente sin que tengas que explicarlo demasiado?

Sostenibilidad: ¿puedes cumplirlo de manera consistente?

7. Cómo descubrir oportunidades reales

No necesitas partir desde cero. Las mejores pistas suelen estar en los reclamos, preguntas, improvisaciones, excepciones y decisiones de compra que ya ocurren alrededor de tu negocio.

Observa estas señales

- Preguntas que los clientes repiten antes de comprar.
- Motivos por los que abandonan, postergan o comparan demasiado.
- Problemas que resuelves como favor y que podrían convertirse en parte del servicio.
- Clientes que te eligen por una razón distinta a la que tú imaginabas.
- Horarios, zonas o momentos en que la oferta actual deja al cliente sin solución.
- Productos o servicios que el cliente debe comprar separados, en lugares diferentes.
- Conocimientos específicos que tu equipo posee y que otros no explican bien.
- Riesgos que el cliente teme: equivocarse, perder dinero, esperar, exponerse o quedar sin apoyo.

Preguntas que sí generan información

- ¿Qué estabas tratando de resolver cuando nos buscaste?
- ¿Qué alternativas consideraste antes de elegirnos?
- ¿Qué fue lo más difícil o molesto antes de llegar?
- ¿Qué parte de nuestra forma de trabajar fue más útil?
- ¿Qué te haría recomendarnos a alguien parecido a ti?
- ¿Qué tendríamos que mejorar para convertirnos en tu primera opción?

CUIDADO

No preguntes solamente “¿te gustó?”. Esa pregunta mide satisfacción general, pero rara vez revela la razón de elección o una oportunidad de diferenciación.

Registro de descubrimiento

Frase exacta del cliente o situación observada:

Problema o deseo que revela:

Alternativa que estaba utilizando:

Oportunidad de mejora o diferenciación:

Decisión concreta que podríamos probar:

8. Elegir: no todas las ideas sirven

Generar ideas es solo la mitad del trabajo. Después debes elegir una diferencia que valga la pena construir. Evalúa cada alternativa con los siguientes criterios.

CRITERIO	PREGUNTA	1-5	OBSERVACIÓN
Importancia	¿Influye realmente en la decisión de compra?		
Claridad	¿Se entiende rápidamente?		
Visibilidad	¿Puede verse en hechos, no solo en palabras?		
Factibilidad	¿Tenemos recursos y capacidades para cumplirla?		
Sostenibilidad	¿Podemos mantenerla en el tiempo?		
Rentabilidad	¿Atrae clientes o permite cobrar de manera saludable?		
Coherencia	¿Encaja con el cliente y con el negocio que queremos construir?		

Puntúa cada idea. Una propuesta prometedora no necesita ser perfecta, pero debería mostrar fortaleza en importancia, claridad y capacidad de cumplimiento.

9. Convertir la idea en una fórmula de negocio

Tu propuesta se vuelve real cuando modifica la forma en que funciona el negocio. Para ello debes traducirla a decisiones observables.

La fórmula práctica

CLIENTE + PROBLEMA + DECISIÓN DIFERENCIADORA + EVIDENCIA

Para un cliente específico que necesita resolver un problema concreto, diseñamos el negocio de una manera particular y lo demostramos mediante elementos que puede ver, experimentar o comprobar.

Ejemplo desarrollado

- Cliente: apoderados que descubren tarde que falta un material escolar.
- Problema: necesitan resolver una urgencia cuando las tiendas tradicionales ya están cerradas.
- Decisión diferenciadora: atender hasta medianoche con una selección preparada para urgencias escolares.
- Evidencia: horario visible, listado de stock esencial, pedidos por WhatsApp y retiro rápido.
- Forma sencilla de explicarlo: "Útiles escolares de urgencia hasta medianoche".

Decisiones que debes alinear

- Qué productos o servicios incluyes y cuáles dejas fuera.
- Qué horarios, canales, tiempos o condiciones ofrecerás.
- Qué debe saber y hacer el equipo para cumplir la promesa.
- Qué recursos, proveedores o procesos necesitas asegurar.
- Qué señales verá el cliente antes, durante y después de comprar.
- Qué indicador te permitirá saber si la propuesta está funcionando.

Diseña tu fórmula

Cliente específico:

Problema o resultado principal:

Alternativas que utiliza actualmente:

Decisión diferenciadora elegida:

Beneficio concreto para el cliente:

Evidencias visibles en el negocio:

Cambios operativos necesarios:

Indicador que mediremos:

10. Comunicar sin esconder la propuesta

La comunicación debe simplificar una diferencia que ya existe. No necesitas escribir una declaración solemne. Necesitas lograr que el cliente comprenda rápidamente para quién es, qué resuelve y qué tiene de particular.

Una estructura útil para explicarla

AYUDAMOS A [CLIENTE] A [RESOLVER / LOGRAR] MEDIANTE [FORMA CONCRETA]

Esta estructura sirve para ordenar la explicación. No es obligatorio publicarla literalmente ni convertirla en un eslogan.

Evita estas frases vacías

- “Calidad y compromiso”.
- “Atención personalizada”.
- “Soluciones integrales”.
- “Una experiencia única”.
- “Nos adaptamos a tus necesidades”.

Estas expresiones pueden ser verdaderas, pero no ayudan a distinguir el negocio si cualquier competidor puede repetirlas sin cambiar nada.

Prefiere descripciones observables

- “Artículos y asesoría especializada para carpintería”.
- “Útiles escolares de urgencia hasta medianoche”.
- “Cowork con cabinas privadas e internet de respaldo”.
- “Peluquería creada para fanáticos del anime”.

11. Probar antes de construir en grande

Una propuesta de valor es una hipótesis hasta que los clientes responden. Antes de invertir demasiado, conviene probar una versión pequeña y medir comportamiento real.

Formula una hipótesis concreta: “Creemos que este cliente elegirá esta alternativa porque...”

Crea una prueba mínima: un horario especial, un paquete, una sección especializada, una jornada temática o un nuevo proceso de atención.

Muéstrala a clientes reales con un mensaje claro y una acción concreta.

Mide consultas, compras, repetición, recomendación y disposición a pagar.

Conversa con quienes compraron y con quienes no lo hicieron.

Ajusta la decisión y vuelve a probar.

NO CONFUNDIR INTERÉS CON DEMANDA

Que alguien diga “qué buena idea” no significa que vaya a comprar. La validación más valiosa aparece cuando la persona actúa: consulta, reserva, paga, vuelve o recomienda.

Plan de prueba de 14 días

Hipótesis que queremos probar:

Cliente al que mostraremos la prueba:

Versión mínima que implementaremos:

Mensaje simple que utilizaremos:

Comportamiento que mediremos:

Resultado mínimo que consideraremos prometededor:

Fecha de revisión y decisión:

12. Errores frecuentes

Intentar gustarle a todo el mundo

Una propuesta amplia suele volverse genérica y difícil de reconocer.

Confundir atributo con valor

“Tenemos muchos productos” solo importa si esa variedad reduce búsquedas o permite encontrar lo difícil.

Copiar la frase de otro negocio

Las palabras se copian fácilmente; una operación coherente es más difícil de imitar.

Elegir una diferencia irrelevante

Ser distinto no basta: la diferencia debe mejorar una decisión, resultado o experiencia que importe.

Prometer algo que el proceso no sostiene

Si el negocio no puede cumplir de forma consistente, la propuesta termina dañando la confianza.

Agregar en vez de elegir

No siempre hay que ofrecer más. A veces la propuesta aparece al reducir, especializar o simplificar.

Creer que barato es la única salida

El precio puede ser una propuesta, pero exige una estructura capaz de sostenerlo y suele ser fácil de comparar.

13. Taller final: construye tu propuesta

Paso 1. Enfocar

¿Quién es el cliente específico?

¿En qué momento o situación necesita la solución?

¿Qué problema principal está intentando resolver?

Paso 2. Comparar

¿Qué alternativas directas considera?

¿Qué alternativas indirectas utiliza?

¿Qué le gusta y qué le molesta de esas opciones?

Paso 3. Elegir

¿Qué diferencia relevante podríamos construir?

¿Por qué esa diferencia le importaría?

¿Qué debemos dejar de hacer o dejar fuera para enfocarnos?

Paso 4. Hacer visible

¿Qué verá el cliente antes de comprar?

¿Qué experimentará durante el servicio?

¿Qué podrá comprobar después?

Paso 5. Explicar

Completa: Para (cliente) _____ que necesita (resolver el problema) _____, nuestro negocio _____.
(le ayuda a)

Completa: Anda a este negocio porque _____.

Explícalo en una sola oración, sin usar 'calidad', 'compromiso', 'personalizado', 'integral' ni 'único'.

14. Lista de comprobación final

- ☐ Está dirigida a un cliente suficientemente específico.
- ☐ Parte de un problema o resultado que el cliente reconoce.
- ☐ Considera competidores directos, indirectos, hacerlo por cuenta propia y no hacer nada.
- ☐ La diferencia es importante para la decisión de compra.
- ☐ Puede observarse en el producto, servicio, experiencia o forma de operar.
- ☐ El cliente podría recomendarla con palabras sencillas.
- ☐ El negocio puede cumplirla de manera consistente.
- ☐ No depende de frases genéricas.
- ☐ Se puede probar con clientes reales.
- ☐ Existe un indicador para evaluar si funciona.

LA PREGUNTA DEFINITIVA

Si tu competidor copiara mañana tu frase, ¿qué parte concreta de tu negocio seguiría siendo difícil de copiar? Allí puede estar el núcleo más sólido de tu propuesta de valor.

Cierre

La propuesta de valor no tiene que ser complicada para ser poderosa. Puede ser una especialización, una selección, un horario, una experiencia, una forma de atención o una combinación simple que resuelve mejor una situación concreta.

Lo importante es que no exista solo en tu cabeza ni en un texto. Debe sentirse en la manera en que eliges, organizas y desarrollas tu negocio. Cuando está bien construida, el cliente no necesita descifrarla: la ve, la entiende y puede contarla.

La diferencia se diseña en el negocio; después se comunica.