

L U M B R E



Matriz de propuesta de valor

Grado: 12

Materia: Oferta, marca y precio · Matriz de propuesta de valor

25/10/2026

Antes de empezar

Quinta lección del curso «Posicionamiento: qué vendes y a quién». Enseña la matriz de propuesta de valor como hoja de trabajo: los ocho campos, el beneficio frente a la alternativa del cliente, la prueba que lo respalda y el riesgo que corre. Incluye el ejemplo resuelto de la panadería, un medidor de cobertura de la matriz, ocho actividades evaluadas y un cierre con criterios de dominio.

QUÉ APRENDERÁS

- Completar una matriz de propuesta de valor con comprador, beneficio, evidencia y diferenciación, y señalar en qué celda la oferta no dice nada.

Matriz de propuesta de valor

«Somos los únicos que...» no convence a nadie, y es lo primero que sale cuando te preguntan en qué te distingues. El problema no suele ser que sea falso: es que no dice nada. No dice a quién le sirve, no dice qué gana el cliente, no dice con qué prueba, y no dice frente a qué alternativa. Cuando alguien lo escucha, no tiene con qué compararlo.

Esta lección es la herramienta que resuelve ese problema: una matriz de propuesta de valor. Es una tabla con una fila por criterio y una columna por cada tipo de cliente. Sirve para tres cosas concretas: resumir tu oferta en una frase, escribir la campaña o la ficha de producto sin inventar nada, y dejar a la vista la celda donde tu oferta no dice nada.

La vas a llenar con lo que ya sabes y también con lo que todavía no sabes, y esa segunda parte es la importante. Al final te queda una hoja: no un documento bonito, sino un instrumento que se puede corregir. Y trae sus límites escritos, porque hay dos cosas que la matriz no puede hacer por ti aunque la llenes completa: no valida que tu beneficio importe, y no detecta al competidor que no está en tu mapa.

Al terminar esta lección vas a poder

Llenar una matriz de propuesta de valor con una columna por cada tipo de cliente y los seis campos que se llenan por columna: resultado, causa, beneficio, alternativa, prueba y riesgo. Escribir en la columna de resultado la frase literal del cliente y no tu traducción de marketing. Poner en la columna de prueba sólo lo que existe —una muestra, un dato de tu registro de ventas o un caso identificable— y marcar «pendiente» con fecha cuando no tengas nada. Nombrar el riesgo que corre el cliente si te compra. Leer la frase de una línea en voz alta y saber si está lista. Y decir en qué celda tu oferta no dice nada y qué hay que hacer con esa celda.

- Lo que esta lección sí hace: darte la hoja completa con sus ocho campos, las cinco reglas de llenado, un ejemplo resuelto de principio a fin y un medidor que te dice qué tan llena está tu matriz.
- Lo que no hace: no valida que tu beneficio importe, no decide tu precio y no encuentra al competidor que no está en tu mapa.
- La columna de prueba sólo admite pruebas que existen. Donde no hay registro, se escribe «pendiente» y se fecha; la cifra no se inventa.
- El ejemplo trabaja con datos inventados para el ejercicio y está señalado como tal.
- La lección enseña un método de orden y de revisión; lo que tu mercado haga con la frase depende de tu operación, de tus precios y de tu equipo.

La matriz: una columna por tipo de cliente

La matriz tiene una regla de forma que conviene decir primero, porque es la que más se olvida: se llena hacia los lados, no hacia abajo. Las filas son los criterios y las columnas son los tipos de cliente. Si la haces al revés —un cliente por fila— terminas con ocho filas de un solo cliente y sin poder comparar, y comparar es justo lo que la herramienta sirve para.

De los ocho campos, dos no se llenan por celda: el tipo de cliente es el encabezado de la columna, y la frase de una línea es el resultado, la fila final donde se lee lo que salió de la columna.

Los seis campos que sí se llenan por celda van siempre en el mismo orden, y ese orden es el orden en que razona el cliente: qué quiere conseguir (resultado), qué es lo que lo consigue (causa), qué gana con tu solución (beneficio), qué alternativa tiene hoy y hasta dónde le llega (alternativa), qué prueba respalda todo eso (prueba) y qué riesgo corre si te compra (riesgo).

La causa va antes que el beneficio a propósito: si escribes el beneficio primero, terminas escribiendo el beneficio de tu negocio —«entregamos rápido»— en vez del del cliente —«no compro pan que se echa a perder»—. Y la prueba va antes que el riesgo por una razón práctica: cuando no sabes qué prueba respalda tu beneficio, todavía no sabes qué riesgo le estás pidiendo al cliente que acepte.

Y una regla de tamaño: una columna es un tipo de cliente, no una variante. Si empiezas a meter variantes («familia grande», «familia con niños»), el beneficio se duplica, la alternativa se difumina y la comparación se pierde.

Los ocho campos de la herramienta. Los seis del medio se llenan una vez por cada tipo de cliente; el primero es el encabezado y el último es el resultado.

Campo	Qué va en la celda	Error típico
Tipo de cliente	El encabezado de la columna: a quién le hablas, con una situación concreta.	Poner un segmento («familias», «jóvenes»): una columna así no se puede llenar.
Resultado que el cliente quiere	La frase literal del cliente, con sus palabras: lo que quiere conseguir.	Traducirlo a lenguaje de marketing: «calidad y frescura en cada pan».
Causa de ese resultado	Lo que haces tú que produce ese resultado.	Repetir el beneficio con otras palabras y llamarlo causa.
Beneficio de tu solución	Lo que el cliente gana con tu solución, en los términos de él.	Poner la característica de tu producto en vez del beneficio.
Alternativa del cliente y su límite	Lo que usa hoy y hasta dónde le llega: dónde se acaba y qué le cuesta.	Nombrar a un negocio conocido y dejar fuera su límite real.
Prueba	Una muestra, un dato de tu registro de ventas o un caso identificable.	Poner un adjetivo: ahí no hay prueba, hay una afirmación.
Riesgo que corre el cliente	Lo que puede salir mal si te compra.	Dejarla vacía: sin riesgo reconocido no hay propuesta de valor.
Frase de una línea	La frase final, escrita en el orden en que se dice.	Pegar tres frases: si necesita dos, todavía no está lista.

La matriz de propuesta de valor

Una fila por criterio y una columna por cada tipo de cliente.

CAMPO	COLUMNA A · UN TIPO DE CLIENTE	COLUMNA B · OTRO TIPO DE CLIENTE
Resultado que el cliente quiere	la frase literal del cliente	
Causa: lo que haces tú	lo que produce ese resultado	
Beneficio de tu solución	lo que el cliente gana	
Alternativa y su límite	lo que usa hoy y hasta dónde le llega	
Prueba	muestra, registro propio o caso	
Riesgo que corre el cliente	lo que puede perder si te compra	
Frase de una línea	se arma con las celdas, en orden	

Seis campos por columna y una fila final: el resultado.

Se llena hacia los lados: si la giras y pones un cliente por fila, pierdes la comparación.

La rejilla vacía ya te dice dos cosas: cuántos campos tienes que llenar por cliente y dónde se acaba el trabajo. Una columna por tipo de cliente, seis celdas por columna, y una fila al final que es el resultado de la columna.

Las cuatro confusiones que unproductive una matriz

Beneficio contra característica: la característica es lo que tu producto tiene («horneamos dos veces al día»); el beneficio es lo que al cliente le pasa («pides la cantidad que van a comer, no más»). En la matriz, las dos cosas van en filas distintas.

Prueba contra argumento: un argumento es una razón que se dice; una prueba es un hecho que se puede mostrar o consultar. «Somos los únicos que lo hacemos así» es un argumento; una muestra que el cliente puede ver es una prueba.

Riesgo contra garantía: el riesgo es lo que el cliente puede perder si te compra y sales mal; la garantía es lo que tú te comprometes a hacer si algo sale mal. La matriz pide el del cliente, no el tuyo.

Frase contra eslogan: la frase de una línea no se elige de antemano ni se recicla de una campaña anterior; se arma con las celdas de la columna, en orden.

Las cinco reglas de llenado

Las reglas son cinco y ninguna es opcional.

Una: una fila por criterio y una columna por cada tipo de cliente. Si te sobran filas, el problema no es la matriz: es que estás metiendo dos criterios en la misma fila.

Dos: en la columna «resultado que el cliente quiere» se copia la frase literal del cliente, no tu traducción. Se copia tal cual, aunque suene torpe, porque esa frase es la que te va a decir después si entendiste bien el problema. Si no la tienes escrita, la celda dice «pendiente de entrevista» y esa es información, no un hueco.

Tres: la columna de prueba sólo admite pruebas que existen: una muestra, una cifra de tu registro de ventas o un caso identificable. Si no tienes prueba, escribes «pendiente» y no la inventes. «Pendiente» no es una celda vacía: es una tarea con fecha y con nombre.

Cuatro: la columna de riesgo es obligatoria. Un beneficio sin riesgo reconocido no es una propuesta de valor, es un anuncio: parece que todo lo tuyo es bueno y nunca le dices al cliente qué es lo que puede salir mal.

Cinco: la frase final se lee en voz alta. Si necesita dos frases o tres tecnicismos, todavía no está lista. La voz es el detector: hay frases que en la pantalla se ven bien y al decirse se atropellan.

Tres estados de una celda

Sólo uno de los tres es una prueba.

Con prueba

Hay una frase escrita
y un hecho detrás.

Se usa tal cual.

Muestra, dato de tu
registro o un caso.

Pendiente

La celda está escrita
pero el respaldo no.

Se escribe «pendiente» con fecha.

Es una tarea, no un hueco.

En blanco

La oferta no dice
nada en esta celda.

Se anota como tarea con nombre y fecha.

No se rellena con adjetivos.

La celda en blanco es la que no dice nada.

Un hueco y una falta de prueba son problemas distintos y se anotan distinto.

La matriz ordena lo que sabes: no valida que el beneficio importe ni encuentra alternativas.

El hueco y la falta de prueba son dos problemas distintos y se anotan distinto. La celda en blanco se convierte en tarea con nombre y fecha; la celda pendiente ya está escrita, sólo que falta el respaldo.

La columna de prueba y la de riesgo

Las dos columnas que separan una matriz útil de un decorado son la de prueba y la de riesgo, y las dos siguen el mismo criterio: sólo admiten hechos.

La de prueba admite tres cosas. Una muestra: algo que el cliente puede ver, tocar o probar, y que existe antes de que le digas nada. Un dato de tu registro de ventas: un conteo de lo que sí ocurrió, con su periodo. Un caso identificable: una clienta o un cliente que puedes nombrar, con su permiso, y que cuenta lo mismo que tú. Todo lo demás —«la mejor calidad», «más de tres años de experiencia», «la opción preferida del sector»— no es una prueba: es una afirmación sin respaldo. Si la celda no puede sostenerse con una de las tres, se escribe «pendiente» y se le pone fecha.

La de riesgo se llena con lo que la persona puede perder si te compra: el pan que llega viejo, la máquina que se queda parada el martes, la deuda que se mueve al nombre de tu negocio. Nombrar el riesgo no es tirar el negocio: es lo que permite que el cliente compare en serio. Una celda de riesgo en blanco es la señal más clara de que la oferta no está pensada para ese cliente.

Y conviene tener clara una diferencia: el riesgo es del cliente, la garantía es tuya. La matriz pide el del cliente. Cuando alguien pregunta «¿y si me llega malo?», la respuesta honesta no es «eso no pasa»: es «esto es lo que puede pasar y esto es lo que hago yo».

1. En la columna de prueba puedo escribir «somos los únicos que horneamos dos veces al día» si en mi negocio efectivamente nadie más hornea dos veces al día.

- ☐ Verdadero
- ☐ Falso

2. Una clienta te dice que lo que le preocupa es que el pan llegue viejo. ¿En qué celda va, con qué palabras?

- ☐ En la columna de prueba, porque es la frase más importante que dijo.
- ☐ En la columna de riesgo, con sus palabras: «que el pan llegue viejo».
- ☐ En la columna de resultado, porque es lo que ella quiere conseguir.
- ☐ En la columna de alternativa, porque es lo que le da miedo de la competencia.

Vocabulario que se confunde

3. Une cada celda con la columna de la matriz a la que pertenece.

3.	«que el pan no se eche a perder antes del día 2»	-----
3.	«horneamos dos veces al día y cortamos al pedido»	-----
3.	«pides la cantidad que van a comer, no más»	-----
3.	«panadería de esquina», que hornea una sola vez al mediodía	-----
3.	«9 pedidos de pan grande en 30 días» (dato inventado para el ejercicio)	-----
3.	«que el pan llegue viejo»	-----

Opciones: Resultado que el cliente quiere, en su palabra · Causa: lo que haces tú que produce ese resultado · Beneficio de tu solución para el cliente · Alternativa del cliente y su límite · Prueba: un dato de tu registro de ventas · Riesgo que corre el cliente si te compra

4. Cada fragmento pertenece a una columna de la matriz. Clasifica los ocho.

Elementos:

- «que el pan no se eche a perder antes del día 2»
- «que no tenga que correr a la panadería antes de que cierre»
- «horneamos dos veces al día y cortamos al pedido»
- «revisamos cada lote antes de que salga del horno»
- «pides la cantidad que van a comer, no más»
- «no compras pan que se queda en la bolsa hasta el domingo»
- «panadería de esquina», que hornea una sola vez al mediodía
- «el súper», donde el pan se queda junto al mostrador hasta el día que te toca

Resultado	. . .
Causa	. . .
Beneficio	. . .
Alternativa	. . .

5. La matriz se llena hacia los _____ : una fila por _____ y una columna por cada _____ de cliente. En la columna de _____ copias la frase literal del cliente; en la de _____ sólo entran pruebas que existen, y si no hay, escribes _____ ; y la columna de _____ es obligatoria, porque un beneficio sin riesgo reconocido no es propuesta de valor.

Cómo se llena la matriz, paso a paso

El método cabe en ocho pasos, y los ocho caben en una hoja.

Uno. Escribe arriba el tipo de cliente de cada columna. Si no lo puedes escribir con una situación concreta, todavía no sabes a quién le hablas y la matriz no tiene dónde apoyarse.

Dos. Copia en la fila de resultado la frase literal del cliente. Si no la tienes escrita, escribe «pendiente de entrevista» y sigue: una celda honesta vale más que una celda inventada.

Tres. Escribe la causa: qué haces tú. Y después el beneficio, en palabras del cliente. Si el beneficio se parece a la causa con otros términos, todavía no está separado de tu producto.

Cuatro. Escribe la alternativa que el cliente usa hoy y su límite: dónde se acaba y qué le cuesta. Sin el límite, la alternativa no sirve para comparar.

Cinco. Pon la prueba o «pendiente». Si es «pendiente», ponle fecha y tu nombre: es una tarea, no un hueco.

Seis. Escribe el riesgo que corre el cliente si te compra, con sus palabras.

Siete. Lee la frase de una línea en voz alta, con el orden de las filas. Si necesita dos frases o tres tecnicismos, todavía no está lista.

Ocho. Revisa la columna completa en busca de la celda que no dice nada: la que quedó en blanco o la que dice «pendiente». Esa celda es tu siguiente tarea, y se anota con nombre y fecha.

Y después defilled: revisa la matriz entera cada vez que cambie el negocio. Un precio nuevo, un cliente nuevo o una hornada que cambió el turno cambian celdas, y una matriz que no se revisa deja de decir la verdad sin avisar.

ACTIVIDAD
INTERACTIVA
DISPONIBLE
EN LUMBRE

6. Medidor de cobertura de la matriz

Mueve las tres barras y mira las cuatro cifras: cuántas celdas tiene tu matriz, cuántas quedan en blanco, qué tanto está cubierta y qué parte de lo escrito sigue sin respaldo. Seis campos se llenan por columna: resultado, causa, beneficio, alternativa, prueba y riesgo.



7. En una matriz de dos tipos de cliente hay doce celdas que se llenan: seis campos por columna. Escribiste nueve y marcaste tres de ellas como «pendiente». ¿Cuántas celdas quedan en blanco, es decir, sin decir nada?

Respuesta: (celdas)

De seis celdas a una frase

La frase se arma con lo que dicen las celdas, en el orden en que se dice.

Resultado

no se eche
a perder
antes del día 2

Causa

horneamos
dos veces al día
y cortamos al pedido

Beneficio

la cantidad
que van a comer
y no más

Alternativa

la otra panadería
hornea una vez
al mediodía

Prueba

9 pedidos
de pan grande
en 30 días

Riesgo

que el pan
llegue viejo
es su riesgo

«Pan horneado dos veces al día, en la cantidad que van a comer y no más»

La frase se prueba en voz alta.

Si necesita dos frases o tres tecnicismos, todavía no está lista.

Si al decirla sobra algo, lo que sobra está en las celdas, no en la frase.

La alternativa y el riesgo no van en la frase.

Van en la conversación de venta y en la revisión que se hace cada vez que cambia el negocio.

La frase de una línea no es una tarea de copywriting: es la lectura en orden de las seis celdas de una columna. Si al leer en voz alta sobran tecnicismos, lo que sobra está en las celdas, no en la frase.

ACTIVIDAD INTERACTIVA
DISPONIBLE EN LUMBRE

8. Ejemplo resuelto (caso ficticio): la matriz de la Panadería La Espiga



Ejemplo resuelto: una columna llena

Panadería La Espiga (nombre ficticio) · columna «familia de 3 personas»

CAMPO	COLUMNA · FAMILIA DE 3 PERSONAS
Resultado	«que el pan no se eche a perder antes del día 2»
Causa	«horneamos dos veces al día y cortamos al pedido»
Beneficio	«pides la cantidad que van a comer, no más»
Alternativa	«panadería de esquina», que hornea una sola vez al mediodía
Prueba	«9 pedidos de pan grande en 30 días», dato inventado
Riesgo	«que el pan llegue viejo»
Frase de una línea	«Pan horneado dos veces al día, en la cantidad que van a comer y no más»

Caso inventado para el ejercicio: ni el negocio, ni la cliente, ni el conteo de pedidos existen.

La columna se llenó con la frase literal de la cliente y un dato del registro del negocio.

La columna completa de un solo tipo de cliente. Es más de lo que parece: seis celdas escritas con las palabras de la cliente y con un dato del registro del negocio.

9. Ordena los ocho pasos para llenar una columna de la matriz.

Revisar la columna completa y anotar la celda que no dice nada, con nombre y fecha

Escribir arriba el tipo de cliente de cada columna, con una situación concreta

Escribir la causa y después el beneficio, con las palabras del cliente

Poner la prueba o «pendiente» con fecha

Leer la frase de una línea en voz alta

Copiar la frase literal del cliente en la fila de resultado

Escribir el riesgo que corre el cliente si te compra

Escribir la alternativa que usa hoy y su límite

ACTIVIDAD
INTERACTIVA
DISPONIBLE EN
LUMBRE

10. Ejemplo resuelto (caso ficticio): la revisión de la matriz y la celda que no dice nada



ACTIVIDAD
INTERACTIVA
DISPONIBLE EN
LUMBRE

11. Quien lleva las redes del negocio escribió estas seis frases en una reunión. Marca las que no se sostienen.



12. Producto de la lección. Abre una matriz con una columna por cada tipo de cliente que atiendes y llena las seis celdas de una columna: resultado con la frase literal de una cliente o un cliente, causa, beneficio, alternativa con su límite, prueba y riesgo. En la prueba pon sólo lo que exista: una muestra, un dato de tu registro de ventas o un caso identificable; si no tienes, escribe «pendiente» y ponle fecha. Después escribe la frase de una línea, léela en voz alta y anota la celda que no dice nada. Con eso tienes la hoja que esta ruta entrega.

No copies frases de marketing en la fila de resultado: si no tienes la frase literal del cliente, escribe «pendiente de entrevista» y ya sabes que tu siguiente paso es una conversación. Y no rellenes la celda en blanco con un adjetivo para que la matriz se vea completa.

ACTIVIDAD
INTERACTIVA
DISPONIBLE EN
LUMBRE

**13.
Memoria:
campo y
definición**

Empareja cada campo de la matriz con lo que va en esa celda. Deja el vocabulario listo antes de llenar tu hoja.



ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE EN
LUMBRE

14. Tarjetas de repaso rápido



ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE EN
LUMBRE

15. Chequeo de la lección



Para dominar este tema

1. Llenas la matriz hacia los lados: una fila por criterio y una columna por cada tipo de cliente, con los seis campos que se llenan por columna.
2. Copias la frase literal del cliente en la fila de resultado y no tu traducción de marketing.
3. Distingues beneficio de característica, y el riesgo del cliente de tu garantía.
4. Sostienes la columna de prueba con una muestra, un dato de tu registro de ventas o un caso identificable, y escribes «pendiente» con fecha cuando no hay nada.
5. Nombras el riesgo que corre el cliente si te compra, porque sin riesgo reconocido no hay propuesta de valor.
6. Mides la cobertura de tu matriz y localizas la celda que no dice nada, con nombre y fecha.
7. Armas la frase de una línea con las celdas de una columna y la lees en voz alta para decidir si está lista.

Fuentes, vigencia y revisión

Lo que esta lección afirma y dónde se puede verificar. Ámbito: México. Vigencia revisada 2026-10.

Afirmación de la lección	Dónde verificarla	Alcance
Qué se entiende por propuesta de valor y por qué se ordena en una tabla con criterio y alternativa	Propuesta de valor (Wikipedia en español)	Concepto; la lección fija el método, no ningún resultado comercial
Qué es una hoja de cálculo y por qué una rejilla de filas y columnas sirve para comparar por cliente	Hoja de cálculo (Wikipedia en español)	Herramienta de trabajo; el contenido de cada celda lo decide el negocio
Qué alternativas reales hay en tu zona, para llenar la columna de alternativa y su límite	DENUE, del INEGI: directorio de unidades económicas	Dato del directorio, para tu búsqueda; no es un promedio ni un pronóstico
Qué tipos de prueba admite la columna: muestra, dato del registro de ventas o caso identificable	Método de la herramienta T04 de esta ruta (ficha de la matriz de propuesta de valor)	Didáctico; la regla es de la herramienta, no una norma
Los negocios, nombres, frases y cifras de los ejemplos	No existen: son datos inventados del ejercicio	Didáctico, sin valor comercial

Afirmación de la lección	Dónde verificarla	Alcance
Qué se puede afirmar de otro negocio al describir la alternativa del cliente	La vía correcta es describir lo que tú haces y lo que el cliente usa, sin afirmar nada del otro negocio	Cada negocio y cada caso tienen su propio marco

Propuesta de valor: el concepto que esta matriz ordena https://es.wikipedia.org/wiki/Propuesta_de_valor Ábrela y compárala con tu columna de resultado: ¿dicen lo mismo o tu negocio está entendiendo otra cosa?

Hoja de cálculo: la rejilla que hace posible la matriz https://es.wikipedia.org/wiki/Hoja_de_c%C3%A1lculo Mira cómo una hoja ordena filas y columnas. Tu matriz es esa misma rejilla con una regla por columna.

DENUE del INEGI: las alternativas que hay en tu zona <https://www.inegi.org.mx/app/denue/> Busca tu actividad y tu municipio: esa lista es la materia con la que se llena la columna de alternativa y su límite.

Siguiente paso de la ruta «Matriz de propuesta de valor»: «Constructor de oferta y paquetes», la ruta siguiente del curso «Posicionamiento: qué vendes y a quién». Lo que queda aquí —una oferta con beneficio, alternativa, prueba y riesgo anotados en una hoja— también decide qué se empaqueta en un paquete; sólo que el paquete tiene que tener nombre, contenido, precio y un límite, y eso obliga a decidir qué entra y qué se deja fuera. Esta lección te dejó el criterio (qué celda dice la verdad y cuál no) y el instrumento de medición (la matriz y su medidor de cobertura); la siguiente los lleva a la construcción de dos ofertas distintas, una por cada valor de compra.

Para mirarlo de otra manera

Si lo recuerdas mejor por el expediente que por la tabla

Piensa en una hoja de historial clínico. Nadie que la llena empieza con «el paciente está bien y somos los mejores». Empieza con lo que le pasó —el motivo de la consulta—, luego con lo que se encontró, luego con lo que se va a hacer y, al final, con lo que hay que vigilar. Y siempre hay una columna de «antecedentes» y una de «alergias».

Tu matriz es esa hoja. El resultado es el motivo de la consulta: lo que el cliente dice que le pasa. La causa es lo que encontraste. El beneficio es lo que vas a hacer por él. La alternativa es lo que ha estado haciendo hasta ahora y hasta dónde le ha llegado. La prueba son los estudios que tienes, no los que te gustaría tener. Y el riesgo son las alergias: las cosas que pueden salir mal y que nadie debe omitir del expediente.

La diferencia con una hoja de historial está en una cosa: aquí no se escribe para el expediente, se escribe para la conversación con el cliente. Por eso la frase del resultado va tal como la dijo y la última fila es una frase de una línea que se puede decir de cara.

La pregunta que ordena una columna

Antes de pasar a la siguiente columna, pregúntate: «¿qué le digo a esta persona si me pregunta cómo sé que esto es cierto?». Si no hay respuesta, la celda de prueba dice «pendiente» y tiene fecha.

La matriz en cinco renglones de trabajo

1. Arriba, el tipo de cliente de cada columna, con una situación concreta y no con un segmento.
2. La fila de resultado, con la frase literal del cliente; si no la tienes, «pendiente de entrevista».
3. Las filas de causa, beneficio y alternativa con su límite, en ese orden.
4. La fila de prueba con lo que existe, o «pendiente» con fecha y responsable.
5. La fila de riesgo y, abajo, la frase de una línea leída en voz alta.

Cinco renglones y una hoja: eso es todo el instrumento. Sirve para dos cosas. La primera es ordenar lo que ya sabes, que casi siempre está mezclado. La segunda es más útil: dentro de seis meses, cuando cambien tu negocio, tu precio o tu cliente, la versión que sigue usando tu equipo es la que está en la hoja, no la que quedó en la cabeza de alguien que se fue.

Ejercicio corto: tres frases que no pasan la columna de prueba

Frases inventadas para el ejercicio. Las escribió el equipo de marketing de un negocio cualquiera y las puso en la página de inicio:

Una. «Más de diez años de experiencia en el sector».

Dos. «La opción preferida de los clientes que buscan calidad».

Tres. «我们是 los únicos que lo hacemos así».

Ninguna puede ir en la columna de prueba, y las tres se caen por razones distintas. La primera es un dato que sí se puede volver prueba: el número de años es real, pero necesita su respaldo escrito y una fecha, y sigue siendo un dato de empresa, no una prueba de tu beneficio. La segunda no tiene nada detrás: «la opción preferida» no se puede mostrar, no se puede contar y no se puede consultar. La tercera compara con otros negocios y eso no lo puedes probar tú.

Ahora al revés: escribe una frase de tu negocio que sí pueda ir en la columna de prueba. tiene que cumplir tres cosas: que exista algo que se pueda ver o consultar, que lo puedas señalar con el dedo, y que sea tuyo o de alguien que te haya autorizado contarle.

El dato que delata una prueba inventada

Si la frase se puede repetir en el anuncio de cualquier negocio de tu zona, no es una prueba: es una descripción del sector. La prueba señala algo tuyo y verificable.

Referencia curricular

Grado:	12
Materia:	Oferta, marca y precio · Matriz de propuesta de valor
Dominio:	MKT

Versión interactiva completa (con actividades, videos y autoevaluación):



<https://marketing.lumbre.lat/object/mkt-mar-r05-0a01>

Material educativo generado desde Lumbre · lumbre.lat