

Emprendedores
by S|NGULAR

Lienzo para Diseñar un Nuevo Futuro

Carlos L. Guardiola

@CarlosGuardiola



DATA-DRIVEN INNOVATION CANVAS (D2IC)

What is your innovation?

Who are you designing it for?

Dignity Enablers

Experiences

Resolutions

Outcomes

Frictions

Aspirations

**Conditions
Of Dignity**

Motivations

Lienzo para diseñar un Nuevo Futuro

El modelo de Value Proposition Canvas (VPC) es una dinámica metodológica propuesta por Osterwalder que busca asegurar el product-market fit, es decir, que coincida la necesidad de un cliente con lo que le ofrece una empresa (Osterwalder, 2014). Es una herramienta visual, presentada como un lienzo, que se trabaja en equipo de manera colaborativa durante la fase de conceptualización de productos o servicios, validando el interés potencial de una solución que se planea ofrecer en un mercado.

Se compone de dos secciones extraídas del Business Model Canvas, propuesto también por Osterwalder, la Propuesta de Valor y el Cliente designado como objetivo.

En su versión estándar, se espera que a partir de un proceso de investigación cuantitativa y cualitativa se pueda definir un conjunto de clientes en función de sus:

1. **Tareas** (*jobs*). Representan los objetivos de los clientes (aquello que quieren o necesitan conseguir), y aquellas actividades, tareas o procesos que deben hacer para conseguirlos.
2. **Frustraciones** (*pains*). Recogen las emociones o situaciones negativas para el cliente, que preferiría evitar como es normal.
3. **Beneficios** (*benefits*). Son las recompensas que el cliente obtendrá si consigue llevar a cabo con éxito sus objetivos / tareas.

En cuanto a la zona de la propuesta de valor, nace del conocimiento de la oferta de productos y servicios de una empresa y su posible configuración, de sus capacidades y modelos operativos, de manera que en el cuadrante se mapean:

1. **Productos y Servicios** (*products and services*). La oferta que la organización que dirige al cliente potencial.
2. **Creadores de beneficio** (*gain creators*). Cómo los productos y servicios contribuyen a que el cliente obtenga las recompensas que espera conseguir.
3. **Analgésicos** (*pain relievers*). Cómo los productos y servicios sobre los que se crea la propuesta de valor alivian o mitigan las frustraciones del cliente.

Idealmente, existe encaje cuando ambas visiones se equilibran, de manera que los productos y servicios responden a las tareas del cliente; los analgésicos mitigan sus frustraciones; y los creadores de beneficio dan las satisfacciones que esperaba.

Sin embargo, tal y como se ha conceptualizado este lienzo, no incluye explícitamente la dignidad de la persona en ninguno de sus cuadrantes. Las Tareas describen lo que el cliente quiere hacer, las Frustraciones, lo que le duele o le preocupa, y los Beneficios, lo que desea obtener. Se podría argumentar que la dignidad de la persona puede estar embebida en categorías existentes, como una frustración, por ejemplo, si una persona pertenece a un colectivo que no tiene reconocimiento, o como una aspiración, por ejemplo, si una persona quisiera participar de una red social sin que se sexualice su apariencia. Pero lo cierto es que las categorías existentes se trabajan como una agregación de enunciados sobre la persona, y después se priorizan y comparan contra la oferta de productos y servicios. Este entendimiento del cliente es en sí mismo instrumental, se articulan enunciados sobre lo que alguien quiere, negocia, prioriza, o descarta, y al tratarse de una oferta de productos o servicios, entra en juego la disposición a pagar un precio a cambio. Es decir, cuánto está dispuesto a pagar una persona por aliviar una frustración. Más aún, en este modelo, si no se encuentra el encaje es que no se ha logrado diseñar “valor”, y el equipo sigue iterando con diferentes propuestas. La dignidad, en cambio, es incondicional, no se trata de cuánto cuesta o cuánto se sacrifica, sino de cómo la empresa va a respetarla o elevarla.

Es por eso por lo que se propone un nuevo lienzo, que incorpora una visión explícita de la dignidad de la persona y el impacto que en ella tiene la tecnología. Combina por una parte la dignidad de la persona y sus cualidades, y por otra, las características de los negocios humanistas, con una dinámica de trabajo con dos secciones (persona y modelo/producto/servicio) con los siguientes pares:

- **Aspiraciones** de la persona, aquello que espera conseguir, y los **Resultados** que logrará gracias al producto o servicio que se diseña.
- **Motivaciones** de la persona, por qué espera conseguirlo, y los **Propósitos** del sistema, aquellos principios de diseño que le ayudarán a canalizarlas.
- **Barreras** que impiden a la persona lograr sus aspiraciones, y las **Experiencias** que ofrece el sistema para eliminarlas.

Y los cuadrantes que explicitan la dignidad: las **Condiciones de Dignidad** de la persona, y cómo el sistema las **Habilita**.

Una versión funcional del Dignity-Driven Innovation Canvas (D2IC) se presenta como Anexo I, compartida con la comunidad con licencia Creative Commons Atribución/Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

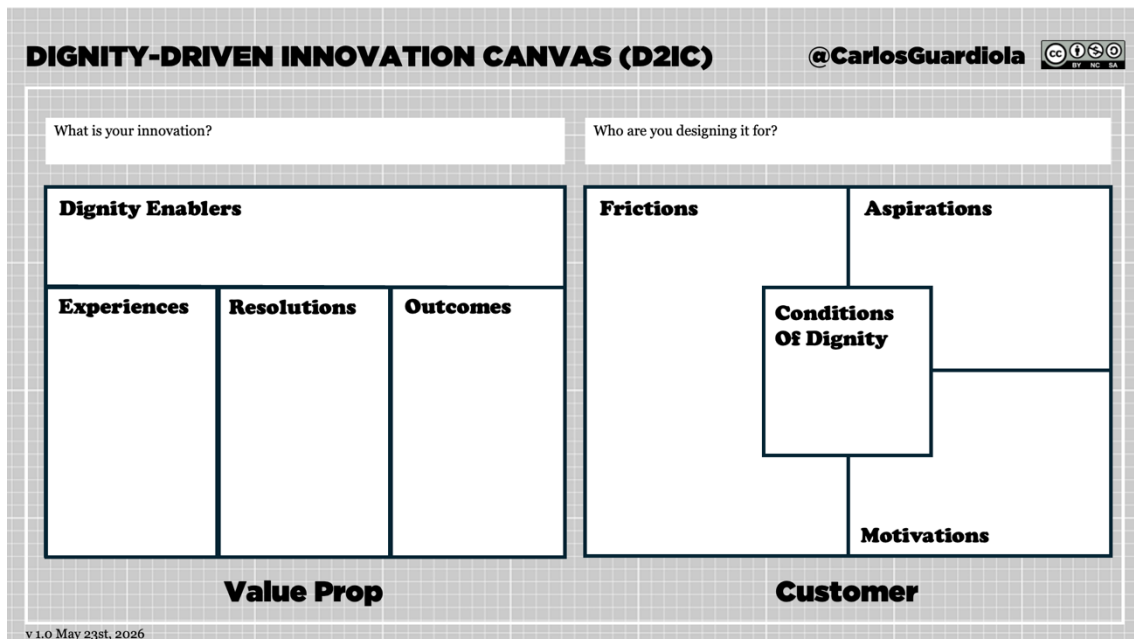


Figura 1 – Dignity-Driven Innovation Canvas (D2IC), v1.0 de 23 de mayo de 2026 (elaboración propia).

Las **Condiciones de Dignidad** son aquellos aspectos que están en juego en la relación de la persona y el producto o servicio. No son preferencias u objetivos, son “condiciones” por ser innegociables. Su ausencia invalida una relación, así que no se considera una preferencia, que es deseable, pero puede negociarse o sustituirse. Como sugerencia para identificar condiciones de dignidad, se pueden considerar las siguientes:

- ☐ **Autonomía.** Capacidad de tomar decisiones informadas y libres de manipulación que tienen consecuencias reales sobre la propia vida.
- ☐ **Reconocimiento.** Ser visto y tratado como interlocutor de pleno derecho, con identidad propia y no como categoría, perfil o medio para un fin.
- ☐ **Equidad.** Simetría real ante el sistema, de modo que el origen, la condición o la situación de la persona no determinen un trato inferior o una exclusión.
- ☐ **Privacidad.** Derecho a controlar qué información se comparte, qué infiere el sistema sobre ella y en qué condiciones puede acceder un tercero.
- ☐ **Voz.** Capacidad efectiva de expresión, disensión y reclamación, y el derecho a obtener respuestas.
- ☐ **Integridad.** Protección de la persona frente a cualquier forma de daño, degradación o instrumentalización de su cuerpo, su intimidad o su imagen.

En el lado del valor, aparecen los **Habilitadores de Dignidad**. Son las características del producto, servicio o proceso que protegen y potencian activamente las Condiciones de Dignidad que se han enunciado. Deben considerarse por tanto desde el momento del diseño de la propuesta de valor. Es posible que muchos de estos habilitadores formen parte de marcos regulatorios, sobre todo en sociedades como la europea, con una legislación¹ dirigida al respeto de los derechos de los ciudadanos. Sugerencias para definir Habilitadores de Dignidad en fase de diseño pueden ser las siguientes:

- ☐ **Transparencia**, que habilita la Autonomía. Sin información veraz sobre cómo funciona el sistema, no hay decisión libre.
- ☐ **Singularidad**, que habilita el Reconocimiento. Representa el compromiso de tratar a cada persona como única e irreducible, no como perfil o categoría.
- ☐ **Imparcialidad**, que habilita la Equidad. Demostrable cuando el sistema aplica el mismo estándar con independencia de la condición, el origen o la situación de la persona.
- ☐ **Consentimiento**, que habilita la Privacidad. Significa que la persona decide qué se usa, para qué y por quién, de forma informada y además revocable, es decir, revisable durante su ciclo de uso en el sistema.
- ☐ **Interpelación**, que habilita la Voz. Cuando el sistema reclama la voz del usuario, reconoce su derecho a dirigirse a la empresa, y a que ese acto tenga consecuencias reales.
- ☐ **Cuidado**, que habilita Integridad. En forma de salvaguardas que previenen el daño por acción u omisión al usuario. El sistema asume una obligación activa de proteger a la persona frente a cualquier daño, degradación o instrumentalización, porque reconoce su vulnerabilidad.

A la hora de hacer el encaje podrían ocurrir diferentes situaciones, que se detectan a través del análisis del resultado en dos ejes: el del negocio potencial y el del impacto en la dignidad de la persona. Desde ese punto de vista aparecen tres casos:

1. El producto o servicio que se está diseñado mejora todas o algunas de las Condiciones de Dignidad de la persona. El caso **virtuoso** ocurre cuando además tiene una propuesta de valor relevante para el mercado. Por ejemplo, un

¹ Por ejemplo, en materia de la obtención y extracción de datos, articulada en la General Data Protection Regulation, Regulation (EU) 2016/679 o la llamada AI Act, Regulation (EU) 2024/1689.

algoritmo de crédito que equilibra una situación de injusticia social porque no discrimina por género o raza, o que permite a un colectivo oprimido expresarse. Las soluciones de este estilo son el verdadero ejemplo de cómo la tecnología puede **eleva**r la dignidad de la persona.

2. El producto o servicio ignora las Condiciones de Dignidad de la persona. En este caso, ni se aumenta la dignidad ni se reduce, ahora sí se puede afirmar que el sistema **es intencionalmente neutro**. Puede ser porque desde el lado del cliente, el equipo no sepa cómo analizar el concepto de dignidad de la persona, tal vez porque no sabe cómo definirla, o cómo investigarla, o cómo cartografiarla. También podría ocurrir que, desde el lado de la propuesta de valor, el equipo no sabe cómo conectar el servicio con las Condiciones de Dignidad. En este caso, la solución puede pasar por la **formación** de los miembros del equipo (para ampliar sus competencias), o por la **inclusión** en el mismo de personas con perfiles de filosofía, antropología o humanidades (para que equipo de diseño de propuesta de valor pueda conocer y hacer frente los retos éticos contemporáneos) (Coeckelbergh, 2024). Finalmente, la causa puede estar relacionada con limitaciones en los activos, procesos o recursos de la organización sobre los que se construyen productos y servicios digitales, lo que requerirá la **reformulación** de estos. Aquí la decisión puede pasar por revisar la propuesta de valor desde nuevos puntos de vista, de manera que se incorpore la visión humanista. En caso de no hacerlo, la empresa seguiría adelante sabiendo que su solución es neutral.
3. El producto o servicio degrada las Condiciones de Dignidad de la persona. El peor caso posible ocurre si representa una solución a priori viable y rentable para la organización. El equipo está ante un lienzo que les pone de manifiesto que están trabajando **activa e intencionalmente en degradar a la persona** y además ganar dinero haciéndolo. Lo coherente sería, desde un punto de vista empresarial, replantear por completo la propuesta de valor. Desde un punto de vista personal, negarse a participar en el proyecto, reportarlo a través de los canales éticos de la empresa, etc. En cualquier caso, requiere revisar las políticas, criterios de toma de decisión y valores corporativos. El lienzo entonces habría servido para poner de manifiesto la situación, concienciar a los trabajadores, y evidenciar la necesidad de un proceso de cambio interno.

Así, el Lienzo se convierte en una herramienta que, partiendo de la premisa de la dignidad inalienable del ser humano, permita a los equipos de diseño de modelos de negocio, productos y servicios digitales verificar “si el poder de las infraestructuras digitales y de los algoritmos favorece realmente la participación y la responsabilidad, protege a los más vulnerables, asegura un acceso equitativo a las oportunidades y se ordena al bien de todos” (León XIV, 2026).

La Figura 2 recoge estas situaciones en un cuadrante de ayuda a la decisión, en la que se combina el valor de la solución en términos económicos, pues la función esencial sigue siendo diseñar una propuesta de valor, que asegure impacto en la dignidad de la persona a la que se dirige. La Matriz asociada al D2IC se representa como Anexo II, compartida con licencia Creative Commons Atribución/Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

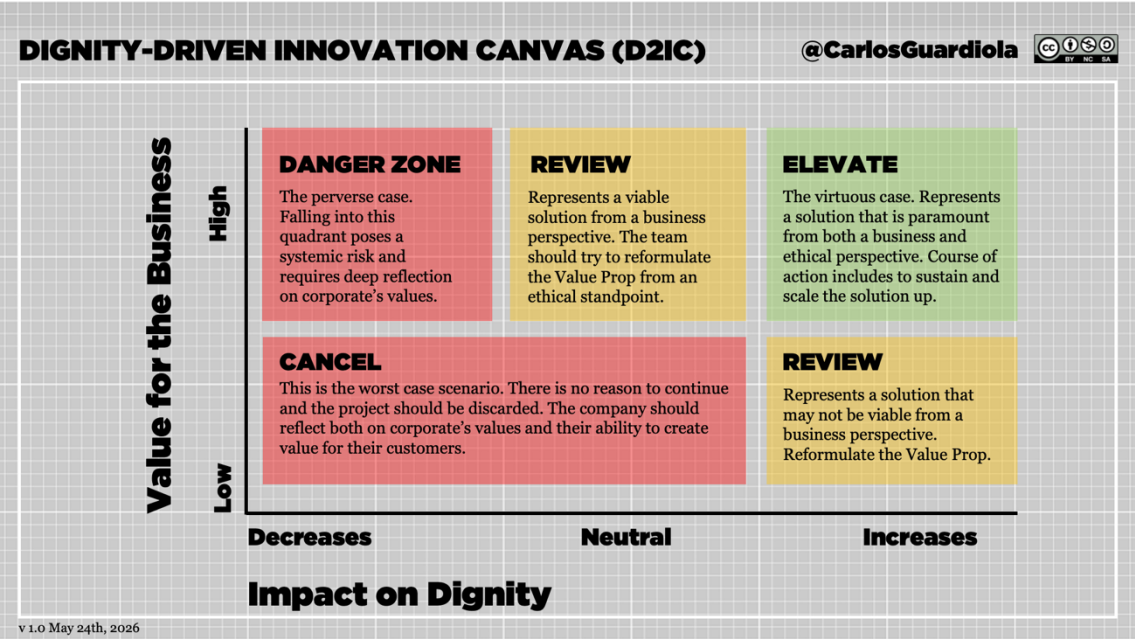


Figura 2 – Matriz de toma de decisión vinculada al D2IC, v1.0 de 24 de mayo de 2026 (elaboración propia)

El lienzo y la matriz no parten de la ingenuidad moral de los equipos de diseño de productos y servicios digitales, sino que les dota de una base para el diálogo y la argumentación. Reconociéndoles como interlocutores válidos en una comunidad de reconocimiento mutuo (Cortina, 2008), les permite ejercer su autorregulación profesional frente a las presiones del beneficio (Monteiro, 2019).

Una reflexión final en cuanto a la disposición de los elementos. En el lado de la persona, la dignidad ocupa el centro, como origen desde el que irradian Aspiraciones, Motivaciones y Barreras. En la parte del producto o servicio, la dignidad de la persona está en el marco superior, apareciendo sobre del resto de consideraciones de la empresa. El encaje ocurre porque el mismo principio aparece en ambos cuadrantes, la dignidad de la persona como origen y como horizonte.

Referencias

Coeckelbergh, M. (2024). What is digital humanism? A conceptual analysis and an argument for a more critical and political digital (post) humanism. *Journal of Responsible Technology*, 17. <https://doi.org/10.1016/j.jrt.2023.100073>

Cortina, A. (2008). *Ética de la empresa*. Trotta.

León XIV. 2026. Magnifica Humanitas. *La Santa Sede*.
<https://www.vatican.va/content/leo-xiv/es/encyclicals/documents/20260515-magnifica-humanitas.html>

Monteiro, M. (2019). *Ruined by design*. Mule Design.

Osterwalder, A. et al. (2014) *Diseñando la propuesta de valor*. Deusto.

Créditos

Imagen de portada diseñada con Google Gemini 3.6