/ MODELO CONCEPTUAL

Jobs to Be Done

JTBD; trabajos por hacer

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO

Origen disputado: Christensen y colaboradores · Ulwick (Strategyn) · Moesta y Spiek

NOTA TÉCNICA

Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Explica por qué compra un cliente a partir del progreso que busca en una situación concreta. Reúne tres enfoques: qué progreso busca, cómo lo consigue y qué le hace cambiar.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿Qué está intentando lograr realmente nuestro cliente cuando nos contrata, en qué circunstancia, y contra qué alternativas compite eso?

01 Problema que resuelve

Jobs to Be Done (JTBD) ayuda a entender por qué compra un cliente. La respuesta no está en quién es ni en las características del producto. Está en qué intenta conseguir y en qué situación.

El problema directivo típico es este: la empresa mejora su producto y el cliente no responde.

Señales de que puede hacer falta:

- se añaden prestaciones que nadie pidió y que no cambian la decisión de compra;
- se pierde frente a alternativas que no se consideraban competencia;
- la investigación de cliente produce listas de deseos y ningún criterio para priorizar;
- se segmenta por perfil de empresa y, dentro de cada grupo, los clientes se comportan de forma muy distinta;
- no se entiende por qué un cliente cambió de proveedor;
- la oferta es mejor que la del competidor y, aun así, los clientes no se cambian.

Cuándo aporta valor

- ✓ Innovar en la oferta: un producto, un servicio o una línea nuevos.
- ✓ Decidir qué mejorar de un producto o servicio, y en qué orden.
- ✓ Reformular la **propuesta de valor** cuando la actual no conecta con el cliente.
- ✓ Entender una pérdida sistemática de operaciones sin explicación clara.
- ✓ Entender por qué los clientes no se deciden a cambiar, o por qué se van.
- ✓ Definir con quién competimos de verdad, más allá de los competidores evidentes.
- ✓ Diseñar la argumentación comercial: el *job* aporta el lenguaje del cliente.
- ✓ Explicar comportamientos de compra que la segmentación por perfil no explica.

JOBS TO BE DONE

Qué progreso busca el cliente, cómo lo consigue y qué le hace cambiar de solución

NO HAY UN MODELO ÚNICO: TRES ENFOQUES QUE ENCAJAN EN ESTE ORDEN | Cada modelo procede de un autor distinto y responde a una pregunta diferente.

1 QUÉ PROGRESO BUSCA EL CLIENTE

El job

Christensen, Hall, Dillon y Duncan · HBR, 2016

SITUACIÓN
Lo que está pasando en la vida o el negocio del cliente cuando surge la necesidad.

→

EL JOB: EL PROGRESO QUE BUSCA
Lo que quiere conseguir, dicho sin nombrar ningún producto. Cambia poco con el tiempo.

→

EL JOB TIENE TRES DIMENSIONES

- **FUNCIONAL** — Qué queda resuelto
- **SOCIAL** — Cómo quiere que le vean
- **EMOCIONAL** — Cómo quiere sentirse

Para avanzar, el cliente «contrata» una solución y «despide» otra. Compite contigo todo lo que le dé ese progreso, también hacerlo él mismo o no hacer nada.

2 CÓMO LO CONSIGUE Y CÓMO MIDE EL ÉXITO

Mapa del job y resultados deseados

Ulwick · HBR, 2002
Bettencourt y Ulwick · HBR, 2008

LOS OCHO PASOS DE CUALQUIER JOB

Describen lo que el cliente intenta hacer, no lo que hace con tu producto.

1. **DEFINIR** — Fijar el objetivo y el plan
2. **LOCALIZAR** — Reunir lo necesario: material e información
3. **PREPARAR** — Organizar los medios y el entorno
4. **CONFIRMAR** — Comprobar que todo está listo
5. **EJECUTAR** — Hacer el trabajo principal
6. **SUPERVISAR** — Vigilar que todo va bien
7. **AJUSTAR** — Corregir si algo se tuerce
8. **CONCLUIR** — Terminar y dejarlo listo para la próxima vez

RESULTADOS DESEADOS: CÓMO MIDE EL ÉXITO EN CADA PASO

«Reducir [el tiempo, el riesgo, el esfuerzo] de [una tarea concreta] cuando [situación]»

Medidas concretas y estables, no deseos vagos como «más fácil» o «mejor».

DÓNDE ESTÁ LA OPORTUNIDAD

Muy importante y mal resuelto: ahí hay margen para crecer.
Poco importante y sobradamente resuelto: margen para simplificar.

3 QUÉ LE HACE CAMBIAR DE SOLUCIÓN

Las cuatro fuerzas del progreso

Moesta y Spiek · The Re-Wired Group

	LO DE HOY	LO NUEVO
EMPUJAN AL CAMBIO	**Empuje de la situación** — Lo de hoy ya no sirve: algo duele o ha cambiado	**Atracción de lo nuevo** — La promesa de estar mejor con otra solución
FRENAN EL CAMBIO	**Costumbre de lo de hoy** — Lo conocido es cómodo, aunque no sea bueno	**Ansiedad ante lo nuevo** — ¿Y si no funciona? ¿Y si me equivoco?

SOLO CAMBIA SI LO QUE EMPUJA PESA MÁS QUE LO QUE FRENA

Por eso no basta con atraer: también hay que quitar miedos y romper la costumbre.

Síntesis visual: elaboración propia. 1: Christensen, Hall, Dillon y Duncan, Harvard Business Review (2016). 2: Bettencourt y Ulwick, Harvard Business Review (2008); Ulwick, Harvard Business Review (2002). 3: Moesta y Spiek (The Re-Wired Group); Moesta y Engle (2020). Origen disputado.

emilio llopis

Síntesis visual: elaboración propia, a partir de Clayton M. Christensen, Taddy Hall, Karen Dillon y David S. Duncan, «Know Your Customers' "Jobs to Be Done"», Harvard Business Review (2016); Lance A. Bettencourt y Anthony W. Ulwick, «The Customer-Centered Innovation Map», Harvard Business Review (2008); Anthony W. Ulwick, «Turn Customer Input into Innovation», Harvard Business Review (2002); y Bob Moesta y Chris Spiek (The Re-Wired Group).

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si el problema es de ejecución y no de comprensión del cliente.** Si sabemos qué quiere el cliente y no somos capaces de entregarlo, el trabajo está en otra parte.
- × **Si está demostrado que se compra solo por precio:** el producto es homogéneo, las alternativas son equivalentes y el precio decide de verdad. Pero conviene comprobarlo antes: que en un sector «solo se compite en precio» suele ser una creencia, no un dato.
- × **Si hay que decidir si una oportunidad es viable.** JTBD dice qué persigue el cliente, no si podemos ganar sirviéndolo. Un *job* importante que no podemos servir mejor que nadie no es una oportunidad.
- × **Si lo que hace falta es una segmentación completa.** El *job* puede ser un buen criterio para segmentar, pero no sustituye a la disciplina de segmentar: para eso está **Customer Segmentation**.

02 Entender

Qué es

JTBD parte de una idea sencilla: **el cliente no compra un producto; lo «contrata» para avanzar en una situación concreta**. A ese avance se le llama *job* («trabajo por hacer»).

El ejemplo más conocido lo cuentan Christensen y sus coautores. Una cadena de comida rápida quería vender más batidos. Había preguntado a sus clientes cómo mejorarlos y había hecho cambios, sin efecto en las ventas. Al observar a los clientes, vieron que en torno al 40 % de los batidos se compraba a primera hora de la mañana, para llevar, por personas que iban solas al trabajo en coche. No compraban un batido: contrataban algo que les entretuviera en un trayecto aburrido y les quitara el hambre hasta mediodía. Sus competidores no eran otros batidos, sino los panecillos, los plátanos o los donuts. Con ese *job* a la vista, los autores proponen mejoras muy distintas: un batido más espeso, para que dure todo el trayecto; trocitos de fruta, para hacerlo menos monótono; y una forma de comprar más rápida.

> / IDEA CLAVE · BM
> El valor de JTBD para un directivo no está en la teoría, sino en lo que cambia en la conversación. Se deja de hablar de qué le falta a nuestro producto. Se empieza a hablar de qué intenta lograr el cliente y qué contrata hoy para lograrlo, incluidas soluciones que no se parecen en nada a la nuestra.

No hay un modelo único. Bajo el nombre JTBD conviven tres enfoques de autores distintos. Cada uno responde a una pregunta diferente, y juntos encajan en este orden:

1. **Qué progreso busca el cliente** (Christensen y colaboradores): el concepto de *job*.
2. **Cómo lo consigue y cómo mide el éxito** (Ulwick): el mapa del *job* y los resultados deseados.
3. **Qué le hace cambiar de solución** (Moesta y Spiek): las cuatro fuerzas del progreso.

El visual resume las tres piezas, una por franja; cada franja recoge solo lo que propone su autor.

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

> / NOTA · BM
> Reunir los tres enfoques en una imagen, y en este orden, es una síntesis de Biblioteca Management para distinguir métodos y énfasis. **No es una clasificación oficial** ni la reconocen sus autores, que discrepan entre sí (ver «Origen y evolución» en 5. Profundizar).

ENFOQUE	PREGUNTA QUE RESPONDE	QUÉ APORTA	PARA QUÉ SIRVE SOBRE TODO
Christensen y colaboradores	¿Qué progreso busca el cliente y con quién competimos de verdad?	El concepto: el *job*, la situación, sus tres dimensiones y la idea de contratar y despedir	Estrategia, posicionamiento y propuesta de valor
Ulwick (Outcome-Driven Innovation)	¿Cómo hace el cliente ese trabajo, cómo mide el éxito y dónde está la oportunidad?	Un método con pasos: el mapa del *job*, los resultados deseados y una encuesta para priorizar	Innovar en productos y servicios, y decidir en qué invertir
Moesta y Spiek	¿Qué le hace cambiar de solución, o quedarse con la que tiene?	Las cuatro fuerzas, la línea temporal de la compra y la entrevista de cambio	Ventas, marketing, captación y pérdida de clientes

1. Christensen y colaboradores: el job como progreso

Qué es un job. Es lo que una persona intenta lograr de verdad en una situación concreta (Christensen, Hall, Dillon y Duncan, 2016). Los autores lo describen como un progreso: pasar de la situación en la que está a otra mejor. La situación es lo que está pasando en la vida o en el negocio del cliente cuando surge la necesidad, y forma parte del *job*: la misma persona contrata soluciones distintas en momentos distintos. Para los autores, la situación explica más que las características del cliente. La edad o los ingresos pueden estar relacionados con la compra, pero no explican por qué alguien compra. En B2B ocurre lo mismo con el sector o el tamaño.

Tres dimensiones. Todo *job* tiene una dimensión funcional (qué queda resuelto), una social (cómo quiere que le vean) y una emocional (cómo quiere sentirse). La funcional es la más visible. Las otras dos también pesan, y mucho.

Contratar y despedir. Si la solución cumple, el cliente la vuelve a contratar; si no, la despide y busca otra. Y para contratar algo nuevo, siempre despide algo (Christensen y colaboradores, *Competing Against Luck*, 2016). Por eso compite con nosotros todo lo que le dé ese progreso, aunque no se parezca a lo nuestro: otra categoría, hacerlo él mismo, apañarse con lo que tiene o no hacer nada.

Es estable. El *job* cambia poco con el tiempo; las soluciones que lo cubren cambian mucho (*Competing Against Luck*, 2016).

Cómo encontrarlo. Los autores proponen cinco preguntas:

- ¿Hay algún *job* que nosotros mismos no tengamos bien resuelto?
- ¿Dónde hay gente que no compra nada, porque nada le sirve?
- ¿Qué soluciones caseras se ha inventado la gente para salir del paso?
- ¿Qué tareas intenta evitar?
- ¿Qué usos sorprendentes da a productos que ya existen?

Más allá del producto. El *job* no se cubre solo con el producto. Hay que diseñar también la experiencia de compra y de uso, y organizar los procesos de la empresa para darla. Southern New Hampshire University lo hizo con sus alumnos adultos a distancia (ver «Casos que documentan los autores» en el Kit práctico).

> / EJEMPLO · BM
>
> En empresas medianas y B2B industrial, el *job* relevante a menudo no es el que la empresa supone. Es frecuente descubrir que el cliente no compra el producto, sino:
>
> - la tranquilidad de no parar la producción;
> - la simplicidad administrativa de trabajar con un único proveedor;
> - la cobertura ante una auditoría.

Cuando eso aparece, cambian la propuesta y el argumentario, sin tocar el producto.

2. Ulwick: el job como un trabajo que se puede medir

Ulwick ve el *job* como **un trabajo que el cliente ejecuta, con pasos y con criterios de éxito que se pueden medir**. Su método se llama Outcome-Driven Innovation («innovación guiada por resultados») y es el más estructurado de los tres.

Quién y qué. Se parte de quién hace el trabajo, al que Ulwick llama ejecutor del *job* (normalmente, el usuario), y de qué trabajo es. El *job* se escribe con un verbo, un objeto y un contexto, sin nombrar ningún producto ni medidas de éxito: por ejemplo, «cobrar las facturas emitidas a los clientes».

El mapa del job: ocho pasos. Bettencourt y Ulwick (2008) sostienen que cualquier *job* sigue la misma estructura, desde trasplantar un corazón hasta limpiar un suelo. En cada paso puede fallar algo, y cada fallo es una oportunidad de mejora. La tabla recoge los pasos y los ejemplos que dan los propios autores:

PASO	QUÉ INTENTA HACER EL CLIENTE	EJEMPLO QUE CITAN LOS AUTORES
1. Definir	Fijar el objetivo, planificar y decidir qué recursos necesita	Weight Watchers ofrece un plan que ayuda a elegir alimentos sin tener que contar calorías
2. Localizar	Reunir lo necesario: materiales, herramientas e información	U-Haul, empresa de alquiler para mudanzas, vende kits con las cajas y el material ya reunidos
3. Preparar	Organizar los medios y el entorno antes de empezar	Bosch añadió a su sierra circular CS20 unas palancas ajustables para los ángulos de corte más habituales (30°, 45° y 60°)
4. Confirmar	Comprobar que todo está listo antes de seguir	El software ProfitLogic de Oracle decide por el responsable de compras cuándo y cuánto rebajar cada producto, tras analizar miles de escenarios de demanda
5. Ejecutar	Hacer el trabajo principal	El sistema de Kimberly-Clark para mantener la temperatura del paciente hace circular agua caliente por unas almohadillas y evita cambios bruscos
6. Supervisar	Vigilar que todo va bien mientras se hace	El kit deportivo de Nike informa por audio del tiempo, la distancia, el ritmo y las calorías
7. Ajustar	Corregir o actualizar si algo se tuerce	Microsoft actualiza su sistema operativo de forma automática
8. Concluir	Terminar y dejarlo todo listo para la próxima vez	Una venda de 3M que solo se pega a sí misma y se retira con facilidad

El mapa no es el proceso actual. Describe lo que el cliente intenta conseguir en cada paso, no lo que hace hoy con las soluciones que tiene. El ejemplo de los autores: un anestesista mira los monitores, pero su *job* en ese paso es detectar cualquier cambio en las constantes vitales del paciente.

Los resultados deseados. Son las medidas con las que el cliente juzga si el trabajo sale bien en cada paso. Se escriben con una dirección, una medida, un objeto y, si hace falta, un contexto. Por ejemplo: «reducir el tiempo que se tarda en reunir los materiales necesarios» o, para el *job* anterior, «reducir el tiempo entre emitir una factura y cobrarla». Tienen que ser concretos y estables, sin deseos vagos como «más fácil» o «mejor». Según Strategyn, el cliente suele usar entre 50 y 150 resultados distintos para juzgar si un *job* sale bien.

Dónde está la oportunidad. Se pide a una muestra amplia de clientes que puntúe cada resultado por importancia y por satisfacción. Los resultados muy importantes y poco satisfechos son las oportunidades: ahí el cliente está mal servido. Cuando la satisfacción supera a la importancia, el cliente está atendido en exceso: recibe más de lo que valora, y hay margen para simplificar o abaratar.

> / NOTA
>
> Ulwick resume la prioridad en una puntuación de oportunidad: importancia + (importancia − satisfacción). Tony Ulwick y Mike Boysen (Strategyn) reunieron en una página el ejecutor, el *job* principal, el mapa, los *jobs* relacionados, emocionales y de consumo, los resultados deseados y una matriz de oportunidades: el Jobs-to-be-Done Canvas (2019). Su licencia no permite usos comerciales ni versiones adaptadas, y por eso no se reproduce aquí.

> **/ PARA TENER EN CUENTA** · BM
>
> Este enfoque permite priorizar con números, que es su ventaja real frente a los otros dos. Su riesgo es convertirse en una encuesta larga y cara. Conviene usarlo cuando la decisión justifica el coste y hay clientes suficientes para que la encuesta tenga sentido.

3. Moesta y Spiek: las fuerzas que deciden el cambio

Bob Moesta y Chris Spiek (The Re-Wired Group) se fijan en **el momento del cambio**: por qué alguien deja una solución y contrata otra, o por qué no lo hace aunque la nueva sea mejor.

Todo empieza cuando algo deja de funcionar en la vida o en el negocio del cliente. Sin ese momento no hay compra, por buena que sea la oferta.

Las cuatro fuerzas. Dos empujan al cambio y dos lo frenan:

QUÉ HACEN	LO DE HOY	LO NUEVO
EMPUJAN AL CAMBIO	**Empuje de la situación:** lo de hoy ya no sirve; algo duele o ha cambiado	**Atracción de lo nuevo:** la promesa de estar mejor con otra solución
FRENAN EL CAMBIO	**Costumbre de lo de hoy:** lo conocido es cómodo, aunque no sea bueno	**Ansiedad ante lo nuevo:** ¿y si no funciona?, ¿y si me equivoco?

El cliente cambia solo cuando el empuje y la atracción pesan más que la ansiedad y la costumbre. De ahí sale la lección más útil para vender: **hay dos tareas, no una**. Hay que reforzar lo que empuja y atrae, y también reducir lo que asusta y lo que retiene. Es frecuente trabajar solo la atracción: más prestaciones, más argumentos.

La línea temporal de la compra. Los autores reconstruyen cada compra como una secuencia. En su web la describen así: el primer pensamiento («esto no puede seguir así»), una búsqueda pasiva, un hecho que vuelve urgente el cambio, una búsqueda activa, un segundo hecho que obliga a decidir y la compra. En *Demand-Side Sales* (Moesta y Engle, 2020) la prolongan después de la compra: primer pensamiento, búsqueda pasiva, búsqueda activa, decisión, puesta en marcha y uso continuado. Lo que pasa después de comprar decide si el cliente se queda.

La entrevista de cambio. Se entrevista a personas que acaban de cambiar de solución, hacia nosotros o hacia otro, y se reconstruye la historia de la compra como en un documental. Aunque salga desordenada, después se ordena sobre la línea temporal. Se pregunta por hechos y momentos concretos, no por opiniones ni por lo que les gustaría.

> **/ EJEMPLO**
>
> Una promotora de Detroit. *(Caso documentado por Christensen, Hall, Dillon y Duncan, 2016, con la investigación de Bob Moesta.)*
>
> La promotora vendía mal unos pisos pensados para personas que dejaban la casa familiar, como jubilados o padres divorciados. En las entrevistas apareció una pregunta una y otra vez: «¿qué hago con la mesa del comedor?». La mesa representaba años de vida familiar. La promotora hizo sitio para la mesa a costa del segundo dormitorio, incluyó la mudanza, dos años de trastero y una sala para ordenar las pertenencias, y subió el precio 3.500 dólares, lo que cubría con margen la mudanza y el trastero. La clave, según los autores, fue aliviar la ansiedad de la mudanza. En 2007, con las ventas del sector un 49 % por debajo, su negocio había crecido un 25 %.

Job, necesidad, atributo y segmento: cuatro cosas distintas

Esta distinción evita que JTBD se convierta en una lista de deseos del cliente con otro nombre.

CONCEPTO	QUÉ ES	EJEMPLO DE FORMULACIÓN
Job	El progreso que el cliente busca en una circunstancia	«Poner en marcha la nueva línea sin parar la producción existente»
Necesidad	Una carencia declarada, sin circunstancia ni progreso	«Necesito soporte técnico»
Atributo	Una característica de la solución	«Servicio 24/7 con respuesta en cuatro horas»
Segmento	Un grupo de clientes	«Industria alimentaria mediana del Levante»

El error habitual es escribir atributos y llamarlos *jobs*.

Cómo se escribe un job

Hay dos formas habituales. Ninguna es obligatoria:

- **El formato de Ulwick:** verbo + objeto + contexto. Por ejemplo, «cobrar las facturas emitidas a los clientes». Sirve para construir el mapa y medir.
- **La historia de job:** «cuando [situación], quiero [motivación], para poder [resultado]». La ideó la empresa de software Intercom en 2013; el nombre se lo puso después Alan Klement (Adams, 2016). Recoge bien la situación y la motivación.

Christensen y sus coautores no proponen un formato fijo. Sea cual sea el formato, conviene separar el *job* principal, los *jobs* relacionados que aparecen a su alrededor y las dimensiones social y emocional.

> / **CONSEJO** · BM
> Un *job* bien formulado no menciona la solución. Si el enunciado contiene el producto, conviene reformularlo. Es una convención de trabajo útil, no una definición del concepto.

Qué no es

- **No es una lista de necesidades.**
- **No es una segmentación**, aunque puede servir de base para una (**Customer Segmentation**).
- **No es el recorrido del cliente.** El **Customer Journey Map** describe cómo se relaciona el cliente con la empresa; el *job*, qué intenta conseguir.
- **No es Design Thinking**, aunque se usan juntos.
- **No sustituye al análisis competitivo.**

03 Aplicar

Cómo elegir el enfoque

> / **NOTA** · BM
> Guía de Biblioteca Management a partir de lo que propone cada enfoque.

SI LA PREGUNTA ES…	ENFOQUE	QUÉ SE OBTIENE	CÓMO SE TRABAJA
¿Por qué nos compran, o no, y con quién competimos de verdad?	Christensen y colaboradores	Los *jobs*, sus tres dimensiones y las alternativas reales	Entrevistas en profundidad

SI LA PREGUNTA ES…	ENFOQUE	QUÉ SE OBTIENE	CÓMO SE TRABAJA
¿Qué mejoramos del producto o del servicio, y en qué invertimos primero?	Ulwick	El mapa del *job* y una lista de oportunidades ordenada con datos	Entrevistas y una encuesta amplia; es el más costoso
¿Por qué no se cambian a nosotros, o por qué se van?	Moesta y Spiek	Las fuerzas que empujan y frenan, y la secuencia de la compra	Entrevistas de cambio

/ **CONSEJO** · BM

En la práctica se combinan bien. Una secuencia que funciona: entrevistas de cambio para descubrir el *job* y sus fuerzas; formular el *job* con sus tres dimensiones y sus alternativas; y, si hay que decidir inversiones en producto, dibujar el mapa y medir.

Cómo aplicarla

/ **NOTA** · BM

Secuencia práctica para aplicar Jobs to Be Done en un proyecto. Es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management a partir de los tres enfoques; ninguno de sus autores la formuló como procedimiento.

1 **Acotar la decisión**
Qué categoría, qué cliente y qué decisión queremos informar: una oferta nueva, una mejora, un mensaje, una caída de ventas.

2 **Elegir el enfoque o la combinación,**
según la pregunta (ver la tabla anterior).

3 **Elegir a quién escuchar**
Clientes recientes, clientes perdidos y no clientes. Los que acaban de cambiar de solución, hacia nosotros o hacia otro, son la fuente más rica.

4 **Entrevistar reconstruyendo los hechos**
Qué pasaba, qué les hizo empezar a buscar, qué alternativas miraron, qué casi les frena y qué les hizo decidir. No preguntar qué les gustaría.

5 **Formular los jobs**
Sin nombrar productos, con su situación y sus tres dimensiones. Contrastarlos con el equipo comercial.

6 **Listar las alternativas reales**
de cada *job*, incluidas hacerlo uno mismo y no hacer nada.

7 **Mapear las cuatro fuerzas**
Qué empuja, qué atrae, qué asusta y qué retiene en cada *job*.

8 **Si hay que priorizar con datos, dibujar el mapa y medir**
Escribir los resultados deseados de cada paso y medir su importancia y su satisfacción con una encuesta.

9 **Traducir a decisiones**
Oferta, propuesta de valor, mensaje, forma de vender y con quién competimos (ver «Del job a la decisión» en el Kit práctico).

/ IMPORTANTE · BM

Sobre el número de entrevistas: depende de lo variada que sea la categoría y se para cuando dejan de aparecer *jobs* nuevos. Las cifras fijas que circulan no tienen fundamento general y no se recogen aquí.

/ CONSEJO · BM

Conviene grabar y transcribir las entrevistas. El lenguaje literal del cliente es parte del resultado y se pierde en las notas.

Kit práctico

Ficha de job

/ NOTA · BM

Plantilla de trabajo de Biblioteca Management; reúne en una página los elementos de los tres enfoques. Las tres plantillas del kit se muestran rellenadas con el caso de la asesoría laboral y fiscal para pymes que se cuenta más abajo.

/ EJEMPLO

Ficha de job de la asesoría laboral y fiscal.

CAMPO	CONTENIDO
Quién hace el trabajo (ejecutor del *job*)	El gerente de una pyme de 10 a 50 empleados, sin departamento administrativo propio
Situación en la que aparece	Cada cierre de trimestre y cada mes de nóminas, mientras atiende el negocio
Enunciado del *job* (sin mencionar soluciones)	Cumplir cada trimestre con las obligaciones fiscales y laborales de la empresa
Dimensión funcional	Presentar impuestos y nóminas correctos y en plazo
Dimensión social	Que el banco, los socios y la plantilla vean una empresa ordenada
Dimensión emocional	Dormir tranquilo; no temer una carta de Hacienda
Alternativas que el cliente contrata hoy (incluidas hacerlo él mismo y no hacer nada)	La gestoría de siempre; la administrativa de la empresa; el propio gerente, a última hora; un programa de facturación que prepara las declaraciones
Empuje de la situación	Una multa o un recargo por un aviso que llegó tarde
Atracción de lo nuevo	Que alguien se ocupe de todo y le avise antes de cada pago
Ansiedad ante lo nuevo	Perder papeles o cometer errores al cambiar a mitad de año
Costumbre de lo de hoy	Quince años con el mismo gestor, que conoce la empresa
Pasos del mapa peor resueltos hoy	Saber qué toca presentar (definir), reunir las facturas (localizar) y conocer con antelación cuánto va a pagar (supervisar)

CAMPO	CONTENIDO
Resultados deseados clave («reducir…», «aumentar…»)	Reducir el tiempo que dedica a reunir facturas cada trimestre; reducir la probabilidad de olvidar una obligación; aumentar la antelación con la que conoce lo que va a pagar
Qué tendría que ofrecer una solución para ganar	Un traspaso sin esfuerzo, una forma sencilla de enviar las facturas y avisos con tiempo
¿Podemos servirlo mejor que las alternativas?	Sí en tranquilidad y en tiempo, con la aplicación de facturas y el traspaso hecho por nosotros; no en precio frente a la gestoría más barata

Mapa del job

> / NOTA · BM
> Plantilla de Biblioteca Management a partir de los ocho pasos de Bettencourt y Ulwick (2008).

> / EJEMPLO
> Mapa del *job* «cumplir con las obligaciones fiscales y laborales de cada trimestre», visto por el gerente de la pyme.

PASO	QUÉ INTENTA CONSEGUIR EL CLIENTE	RESULTADO DESEADO («REDUCIR…», «AUMENTAR…»)	¿LO RESOLVEMOS BIEN HOY?
1. Definir	Saber qué hay que presentar este trimestre y cuándo	Reducir la probabilidad de olvidar una obligación	No: se entera por nosotros a última hora
2. Localizar	Reunir facturas, nóminas y justificantes	Reducir el tiempo que dedica a reunir la documentación	No: lo hace en papel y por correo electrónico
3. Preparar	Ordenar la documentación y aclarar dudas	Reducir las idas y venidas por documentos que faltan	A medias
4. Confirmar	Comprobar que todo está bien antes de presentar	Reducir el riesgo de errores en la declaración	A medias: revisamos, pero el cliente no lo ve
5. Ejecutar	Presentar las declaraciones y los seguros sociales	Reducir el riesgo de presentar fuera de plazo	Sí
6. Supervisar	Saber que se ha presentado y cuánto va a pagar	Aumentar la antelación con la que conoce el importe	No: se entera con el cargo en el banco
7. Ajustar	Responder si Hacienda pide algo	Reducir el tiempo de respuesta a un requerimiento	Sí
8. Concluir	Archivar y dejar listo el trimestre siguiente	Reducir el tiempo para encontrar un documento antiguo	No

Las cuatro fuerzas

/ NOTA · BM

Plantilla de Biblioteca Management a partir de las cuatro fuerzas de Moesta y Spiek.

/ EJEMPLO

Las cuatro fuerzas en la asesoría laboral y fiscal.

FUERZA	PREGUNTA PARA LA ENTREVISTA	QUÉ ENCONTRAMOS	QUÉ PODEMOS HACER
Empuje de la situación	¿Qué estaba pasando para que lo de antes dejara de servir?	Una multa por un aviso que llegó tarde	Hacerlo visible en el mensaje: «sin sustos con Hacienda»
Atracción de lo nuevo	¿Qué esperaba conseguir con la solución nueva?	Que alguien se ocupe de todo y le avise con tiempo	Concretar la promesa: aviso diez días antes de cada pago
Ansiedad ante lo nuevo	¿Qué le preocupaba de cambiar? ¿Qué casi le hace echarse atrás?	Perder papeles al cambiar a mitad de año	Reducir el riesgo: el traspaso lo hacemos nosotros, con una lista de comprobación
Costumbre de lo de hoy	¿Qué le ataba a lo de siempre?	Quince años con el mismo gestor	Facilitar el cambio: traspaso gratuito, sin permanencia, y una primera reunión para conocer la empresa

Dos ejemplos

/ EJEMPLO

Asesoría laboral y fiscal para pymes.

«Creíamos que vendíamos nóminas y declaraciones, y competíamos en precio. Al entrevistar a los clientes que se habían cambiado a nosotros en el último año, apareció otro *job*: "cumplir con Hacienda y la Seguridad Social sin sustos y sin perder tiempo, mientras me ocupo del negocio". La dimensión emocional pesaba mucho: dormir tranquilo. Las alternativas reales eran la gestoría de siempre, la administrativa de la empresa o el propio gerente haciéndolo a última hora. Los pasos peor resueltos eran saber qué tocaba presentar, reunir las facturas cada trimestre y conocer con antelación lo que iba a pagar. Lo que empujaba al cambio era una multa o un aviso que llegó tarde. Lo que lo frenaba era el miedo a perder papeles al cambiar a mitad de año y la costumbre de quince años con el mismo gestor. Decisiones: el traspaso desde la gestoría anterior lo hacemos nosotros, sin coste; una aplicación para fotografiar las facturas; y un aviso diez días antes de cada pago. El mensaje pasó de "precio cerrado" a "sin sustos con Hacienda".»

/ EJEMPLO

Autoescuela.

«Vendíamos el permiso de conducir como todas: matrícula y paquetes de clases. En las entrevistas a alumnos nuevos apareció un *job* claro: "cuando una oferta de trabajo me exige carné, quiero sacarlo cuanto antes y sin suspender, para poder aceptarla". Mandaban la dimensión emocional, los nervios del examen, y la social, la vergüenza de suspender delante de la familia y los amigos. Su resultado deseado clave era reducir el tiempo hasta aprobar. Las alternativas reales eran otra autoescuela más barata, estudiar el teórico por su cuenta con una aplicación o dejarlo para más adelante. La ansiedad ante lo nuevo era "¿y si suspendo y tengo que pagar más clases?"; la costumbre, ir aplazándolo. Decisiones: un curso intensivo de teórico en dos semanas, prácticas a primera hora y por la tarde para quien trabaja, un simulacro por la zona real del examen y una garantía: si suspende el primer práctico, la siguiente clase es gratis. Descubrimos que competimos más con dejarlo para más adelante que con otras autoescuelas.»

En los dos casos, el *job* cambia la oferta y el mensaje, y las fuerzas cambian la forma de vender.

Casos que documentan los autores

- **Southern New Hampshire University** (Christensen, Hall, Dillon y Duncan, 2016). Sus alumnos adultos a distancia, que compaginan trabajo y familia, no buscaban «ir a la universidad», sino un título con comodidad, buen trato y rapidez. La universidad rediseñó su forma de trabajar: se fijó como objetivo devolver la llamada a cada interesado en menos de ocho minutos y medio, resuelve las ayudas económicas en días y no en semanas, y asigna a cada alumno un asesor personal. Durante seis años creció a un ritmo medio del 34 % anual y rozaba los 535 millones de dólares de ingresos al cierre del ejercicio 2016.
- **Intercom** (Christensen, Hall, Dillon y Duncan, 2016). Esta empresa de software para comunicarse con los clientes descubrió que la contrataban para cuatro *jobs* distintos: observar qué hacen los usuarios, convertir registros en usuarios activos, conocer su opinión y resolver sus problemas. Reorganizó su oferta y sus equipos de desarrollo en torno a esos cuatro *jobs*, y mejoró su conversión.
- **Cordis** (relato de Strategyn, parte interesada). A principios de los años noventa, Ulwick aplicó su método con este fabricante de catéteres de angioplastia. Se identificaron 75 resultados deseados de los cardiólogos. Según Strategyn, la empresa lanzó 19 productos y su cuota pasó del 1 % a más del 20 %.

El caso de los batidos está en «Qué es» y el de la promotora de Detroit, en el enfoque de Moesta y Spiek.

Preguntas de control

- [ ] ¿Nuestro enunciado menciona el producto? Entonces no es un *job*.
- [ ] ¿Explica alguna elección de cliente que antes no entendíamos?
- [ ] ¿Qué está contratando hoy el cliente para este *job*, aunque no sea de nuestra categoría?
- [ ] ¿Qué dimensión social o emocional estamos ignorando?
- [ ] ¿Qué le da miedo al cliente de cambiarse a nosotros, y qué hacemos para quitárselo?
- [ ] ¿Sabemos de qué enfoque viene cada plantilla que usamos?

Del job a la decisión

Un *job* bien identificado alimenta cinco decisiones distintas:

DECISIÓN	QUÉ APORTA EL JOB
Diseño de la oferta	Qué debe hacer la solución y qué sobra
Propuesta de valor	Qué progreso prometemos y frente a qué alternativa
Con quién competimos	Las alternativas reales del cliente: otras categorías, hacerlo él mismo o no hacer nada
Argumentación comercial	El lenguaje del cliente en lugar del nuestro
Venta y captación	Qué reforzar del empuje y la atracción, y qué ansiedades y costumbres reducir

Resultado del trabajo

> / CONSEJO · BM
>
> Un trabajo de JTBD suele terminar en:
>
> - las fichas de *job*;
> - un mapa de alternativas por *job*, contrastado con lo que la empresa cree que vende;
> - las cuatro fuerzas de cada *job*;
> - si se ha medido, la lista de oportunidades ordenada por importancia y satisfacción;
> - las implicaciones para la oferta, la propuesta de valor y la forma de vender;
> - el vocabulario del cliente para la argumentación comercial.

Errores frecuentes

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Escribir atributos y llamarlos *jobs*	El *job* acaba describiendo nuestro producto y no descubre nada que no supiéramos.	Aplicar la regla práctica: que el enunciado no mencione la solución.
Reducirlo a una lista de necesidades	Sale una lista de deseos sin criterio para priorizar, igual que antes de empezar.	Exigir situación y progreso en cada enunciado.
Ignorar las dimensiones social y emocional	Se mejora lo funcional, que a menudo ya está resuelto, y se pierde lo que de verdad decide la compra.	Preguntarlas expresamente en la entrevista.
Trabajar solo la atracción	Se añaden argumentos y prestaciones, pero el cliente no cambia porque le frena el miedo o la costumbre.	Reducir también la ansiedad y la costumbre: muchas ventas se pierden por miedo, no por falta de argumentos.
Confundir el mapa del *job* con el proceso actual del cliente	Se optimiza la forma de trabajar de hoy en lugar de buscar una mejor.	Escribir qué intenta conseguir en cada paso, no qué hace hoy.
Escribir resultados deseados vagos	No se pueden medir ni priorizar, y la encuesta no sirve para decidir.	Dirección, medida y objeto: «reducir el tiempo que…», no «más fácil».
Usar plantillas sin saber de qué enfoque vienen	Se mezclan métodos con preguntas distintas y las conclusiones no encajan entre sí.	Identificar el autor y la pregunta a la que responde cada una.
Atribuir todo el enfoque a un único autor	Se presenta como doctrina única algo que sus propios autores discuten.	Reconocer los tres enfoques y la disputa sobre su origen.

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Fijar de antemano el número de entrevistas	O se para antes de tiempo, o se gasta en entrevistas que ya no aportan nada nuevo.	Parar cuando dejan de aparecer *jobs* nuevos.
Tratarlo como sustituto de la segmentación	Se describen *jobs*, pero no se decide a qué clientes dirigirse ni con qué tratamiento.	Es un criterio potente para segmentar, no la disciplina completa.

Limitaciones

- **Tiene un componente de interpretación alto.** Dos equipos pueden formular *jobs* distintos a partir de las mismas entrevistas.
- **Sirve para comprender al cliente, no para hacer números.** No dice si el *job* es rentable ni si podemos ganarlo.
- **El enfoque de Ulwick es costoso.** Necesita entrevistas y una encuesta amplia, y no compensa en decisiones pequeñas.
- **Las cuatro fuerzas explican el cambio, no el diseño.** Dicen por qué se cambia o no se cambia, no qué producto conviene diseñar.
- **La etiqueta se ha popularizado mucho.** Hoy se llama JTBD a trabajos de investigación de cliente que no siguen ninguno de los tres enfoques.
- **La evidencia sobre su eficacia es limitada** (ver «Qué sabemos sobre su solidez» en 5. Profundizar).

APLICACIÓN PRÁCTICA

Cómo la aplico en la práctica

Emilio Llopis · GLR Partners

En GLR Partners usamos Jobs to Be Done cuando hace falta **entender de verdad al cliente** antes de decidir nada: antes de construir una propuesta de valor, definir cómo llegar al mercado, elegir canales o diseñar la experiencia de cliente. Es la herramienta que más nos ayuda a pasar de lo que el cliente dice que quiere a lo que de verdad intenta conseguir.

La base son las **entrevistas**, sobre todo a clientes que acaban de comprar, a los que se han ido y a los que eligieron a otro. No preguntamos qué les gustaría: reconstruimos qué pasaba cuando empezaron a buscar, qué alternativas miraron, qué casi les frena y qué les hizo decidir. De ahí salen el *job*, sus dimensiones funcional, social y emocional, y las fuerzas que empujan y frenan el cambio.

Casi siempre aparece algo que la empresa no veía. El cliente no compra el producto, sino tranquilidad, tiempo o quedar bien ante alguien. Y el verdadero competidor muchas veces no es otra empresa, sino seguir como está.

Con eso activamos el resto del trabajo: la **propuesta de valor** y los mensajes salen del lenguaje del propio cliente; la **segmentación** puede apoyarse en *jobs* distintos; los **canales y la experiencia de cliente** se diseñan alrededor de cómo decide de verdad; y la **acción comercial** aprende a quitar miedos, no solo a dar argumentos.

glrpartners.com

04 Combinar

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

Jobs to Be Done suele utilizarse en la fase de diagnóstico del cliente, antes de diseñar una oferta o de reformular la propuesta de valor. Sirve para entender qué progreso busca el cliente y con qué compite de verdad nuestra oferta. No es la propuesta de valor ni la segmentación: es una de las piezas que las alimentan.

La lógica es sencilla: primero escuchamos al cliente; después interpretamos lo que dice como *jobs*; si las diferencias entre *jobs* explican comportamientos distintos, las usamos para segmentar; y, por último, convertimos los *jobs* en una propuesta de valor. La conclusión de cada paso es el punto de partida del siguiente.

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

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

1 Voice of Customer.
Es el sistema de escucha: aporta el material.

2 Jobs to Be Done.
Es una lente concreta para interpretar lo que se escucha: qué progreso busca el cliente, qué contrata hoy para lograrlo y qué le hace cambiar.

3 Customer Segmentation.
El *job* puede servir de base para segmentar cuando las diferencias en el *job* o en la situación explican comportamientos de compra distintos.

4 Value Proposition Canvas.
Toma los *jobs* como una de las tres piezas del perfil de cliente, junto con frustraciones y alegrías. Es el punto de contacto más directo entre ambos.

5 Customer Value Proposition.
El *job* dice qué progreso busca el cliente; la propuesta de valor formula y cuantifica qué le ofrecemos frente a la alternativa.

Otros complementos útiles

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

- **Customer Journey Map** → si queremos seguir el recorrido del cliente; la línea temporal de la compra de Moesta y Spiek encaja con sus primeras etapas.
- **Kano Model** → si queremos clasificar atributos según su efecto en la satisfacción; trabaja un nivel por debajo del *job*.
- **Design Thinking** → si hay un proceso de diseño en marcha; puede incorporar JTBD en su fase de comprensión.
- **Disruptive Innovation** → si queremos ver una amenaza desde el progreso del cliente y no desde la categoría; también es de Christensen.
- **Blue Ocean Strategy** → si queremos ampliar el perímetro competitivo desde las fronteras del sector; JTBD lo amplía desde el *job* del cliente.

05 Profundizar

Origen y evolución

La idea de fondo es antigua. Christensen, Cook y Hall (2005) la ilustran con una frase de Theodore Levitt, profesor de Harvard: «La gente no quiere comprar un taladro de un cuarto de pulgada. Quiere un agujero de un cuarto de pulgada». Levitt, a su vez, la atribuía a Leo McGivena.

El origen del término y del método es **disputado** y conviene presentarlo así. Hay dos relatos.

El relato de Strategyn / Ulwick. Según el propio relato de la firma, Anthony Ulwick desarrolló desde principios de los años noventa una metodología centrada en el proceso que el cliente intenta ejecutar. La formalizó como *Outcome-Driven Innovation* a finales de esa década y la publicó en «Turn Customer Input into Innovation» (*Harvard Business Review*, enero de 2002). Strategyn sostiene que Ulwick presentó su enfoque a Clayton Christensen en 1999 o 2000 (la propia firma

da las dos fechas) y que la aportación de Christensen fue **dar nombre** al concepto, *job to be done*, y popularizarlo. El mapa de ocho pasos se publicó en 2008, con Lance Bettencourt, y el Jobs-to-be-Done Canvas, en 2019.

El relato asociado a Christensen. Christensen introduce la formulación en *The Innovator's Solution* (2003, con Michael Raynor). La desarrolla en «Marketing Malpractice: The Cause and the Cure» (*Harvard Business Review*, 2005, con Cook y Hall), donde cuenta el caso de los batidos. Y la consolida en el artículo de 2016 y en *Competing Against Luck* (2016, con Hall, Dillon y Duncan). Es la vía por la que el concepto entró en el vocabulario de los directivos.

Bob Moesta y Chris Spiek desarrollan las cuatro fuerzas del progreso, la línea temporal de la compra y la entrevista de cambio. En 2013 ya enseñaban las fuerzas en sus talleres. Moesta colaboró con Christensen en investigaciones que este publicó, como la de la promotora de Detroit. Hoy, el Christensen Institute presenta JTBD como una forma de ver las fuerzas que acercan o alejan a las personas de una decisión, y usa el gráfico de las cuatro fuerzas.

La historia de job («cuando..., quiero..., para poder...») la ideó la empresa de software Intercom en 2013; el nombre se lo puso después Alan Klement (Adams, 2016).

Un debate abierto sobre qué es un job. Klement, en *When Coffee and Kale Compete*, defiende que un *job* es el progreso que una persona quiere hacer en su vida, no una actividad, y critica que el enfoque de Ulwick se centre en tareas. También rechaza clasificar los *jobs* en funcionales, sociales y emocionales, porque no hay una forma objetiva de hacerlo. La discusión muestra que incluso las tres dimensiones que esta ficha presenta con Christensen son materia de debate entre quienes practican el enfoque.

> **/ IMPORTANTE** · BM
>
> Biblioteca Management **no arbitra esta disputa** y no adopta ninguno de los relatos como versión establecida. Lo que sí conviene registrar es que JTBD no es un cuerpo único con un autor único: es una etiqueta bajo la que conviven enfoques con métodos distintos. Atribuir a una sola fuente todo lo que hoy se publica como JTBD es un error de atribución frecuente.

Qué sabemos sobre su solidez

- **La evidencia disponible consiste sobre todo en casos publicados por los propios autores:** los batidos, Southern New Hampshire University, la promotora de Detroit, Intercom o Cordis. Ilustran el enfoque, pero no prueban que funcione en general.
- **Buena parte del material procede de las propias firmas que lo comercializan,** y conviene tenerlo presente al leerlo.
- **Hay pocos estudios académicos revisados por pares y ninguna comparación sistemática de su eficacia frente a otros métodos.** Entre los que existen, Ribeiro, Monteiro y Luttembarck (2019) encuestaron a 450 clientes de una empresa química con el método de Ulwick y encontraron que resolver mejor los *jobs* del cliente mejoraba los resultados del propio cliente; Hankammer y sus coautores (2019) aplicaron una variante del método a los televisores y la economía circular, y de 30 necesidades identificadas, 11 estaban mal satisfechas. Un artículo académico de 2024 (Lewis, Hermida y Lorenzo) señala que la investigación académica ha pasado el enfoque por alto en gran medida.
- **La identificación del *job* depende mucho de la interpretación** de quien analiza (ver Limitaciones en 3. Aplicar).

> **/ PARA TENER EN CUENTA**
>
> Strategyn afirma que su método tiene un 86 % de éxito en innovación, frente a una media del sector en torno al 17 %, y que el dato está verificado de forma independiente, sin indicar quién lo verificó. Es una afirmación de la firma que comercializa el método.

Fuente original

Al ser un origen disputado, se recogen las primeras formulaciones de ambos relatos, sin elegir entre ellos:

- Christensen, C. M. y Raynor, M. E. (2003). *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Boston: Harvard Business School Press. Primera aparición de la formulación en un libro de los autores.
- Ulwick, A. W. (2002). Turn customer input into innovation. *Harvard Business Review*, 80(1), 91–97. Formulación de Outcome-Driven Innovation.

Lecturas recomendadas

- Christensen, C. M., Hall, T., Dillon, K. y Duncan, D. S. (2016). Know your customers' "jobs to be done". *Harvard Business Review*, 94(9), 54–62. Formulación de referencia más citada: el *job* como progreso en una circunstancia, con dimensión funcional, social y emocional. Incluye los casos de Southern New Hampshire University, la promotora de Detroit e Intercom.
- Christensen, C. M., Hall, T., Dillon, K. y Duncan, D. S. (2016). *Competing Against Luck: The Story of Innovation and Customer Choice*. Nueva York: HarperBusiness. Desarrollo del enfoque en forma de libro.
- Christensen, C. M., Cook, S. y Hall, T. (2005). Marketing malpractice: the cause and the cure. *Harvard Business Review*, 83(12), 74–83. Desarrollo previo del argumento y caso de los batidos.
- Bettencourt, L. A. y Ulwick, A. W. (2008). The customer-centered innovation map. *Harvard Business Review*, 86(5), 109–114. Los ocho pasos del mapa del *job*, con ejemplos de cada uno.
- Ulwick, A. W. (2005). *What Customers Want: Using Outcome-Driven Innovation to Create Breakthrough Products and Services*. Nueva York: McGraw-Hill. El método de los resultados deseados, completo.
- Ulwick, A. W. (2016). *Jobs to Be Done: Theory to Practice*. Idea Bite Press. Versión actualizada del método.
- Moesta, B. y Engle, G. (2020). *Demand-Side Sales 101: Stop Selling and Help Your Customers Make Progress*. Lioncrest Publishing. Fuente directa del enfoque de Moesta aplicado a la venta: las fuerzas y la línea temporal de la compra.
- Moesta, B. y Spiek, C. (s. f.). The Re-Wired Group, jobstobedone.org. Web de los autores, con las cuatro fuerzas, la línea temporal de la compra y la entrevista de cambio.
- Adams, P. (2016). How we accidentally invented Job Stories. Blog de Intercom. Origen de la historia de job. https://www.intercom.com/blog/accidentally-invented-job-stories/
- Kalbach, J. (2020). *The Jobs To Be Done Playbook*. Rosenfeld Media. Manual práctico que integra las distintas escuelas.

Extensiones y críticas

- Klement, A. *When Coffee and Kale Compete*. Defiende el *job* como progreso y critica el enfoque de tareas y la clasificación en tres dimensiones.
- Ribeiro, Á., Monteiro, P. y Luttembarck, L. (2019). The Use of the 'Job to Be Done' methodology to identify value co-creation opportunities in the context of the Service Dominant Logic. *Brazilian Business Review*, 16(1), 32–45. Estudio con 450 clientes B2B del sector químico. https://doi.org/10.15728/bbr.2019.16.1.3
- Hankammer, S., Brenk, S., Fabry, H., Nordemann, A. y Piller, F. T. (2019). Towards circular business models: Identifying consumer needs based on the jobs-to-be-done theory. *Journal of Cleaner Production*, 231, 341–358. Aplicación del método de los resultados deseados a la economía circular. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.05.165
- Lewis, S. C., Hermida, A. y Lorenzo, S. (2024). Jobs-to-Be-Done and Journalism Innovation: Making News More Responsive to Community Needs. *Media and Communication*, 12, artículo 7578. Artículo conceptual sobre el enfoque. https://doi.org/10.17645/mac.7578

Fuentes de parte interesada

- Strategyn. *Strategyn's Jobs-to-be-Done Story*. Relato de origen de la propia firma. Se utiliza aquí **como fuente de parte interesada** para documentar la disputa de atribución, no para resolverla.
- Ulwick, A. W. y Boysen, M. (2019). *The Jobs-to-be-Done Canvas*. Strategyn. Licencia Creative Commons BY-NC-ND 4.0, que no permite usos comerciales ni versiones adaptadas.
- Strategyn. Páginas «Jobs-to-be-Done» y «Tony Ulwick» de strategyn.com. Fuente del dato del 86 % de éxito y del caso Cordis, ambos de la propia firma.

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO	Origen disputado. Anthony Ulwick (Strategyn) reivindica el desarrollo metodológico previo (Outcome-Driven Innovation, años noventa); Clayton M. Christensen y colaboradores acuñan y difunden la formulación 'job to be done' desde 2003. Bob Moesta y Chris Spiek (The Re-Wired Group) desarrollan las cuatro fuerzas del progreso y la entrevista de cambio. (2003-2016 (difusión); antecedentes metodológicos en los años noventa) — atribución según las fuentes citadas.
ELABORACIÓN DE LA NOTA	Selección, explicación, ejemplos y síntesis visual: Emilio Llopis — Biblioteca de Management. El modelo pertenece a su autor original; esta nota no se atribuye su autoría.
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.