



FRANCISCO TORREBLANCA DÍAZ

# JOBSTO BEDONE

METODOLOGÍA JTBD:  
PIENSA EN SOLUCIONES, NO EN PROBLEMAS



Prólogo de  
Juan Esteban Jaramillo

**esic**  
Editorial

[e]

## **Jobs to Be Done**

Metodología JTBD:  
piensa en soluciones,  
no en problemas

Madrid, 2025

Francisco Torreblanca Díaz

# Jobs to Be Done

Metodología JTBD:  
piensa en soluciones,  
no en problemas

Prólogo de Juan Esteban Jaramillo



Septiembre, 2025

*Jobs to Be Done: Metodología JTBD: piensa en soluciones, no en problemas*  
Francisco Torreblanca Díaz

Todos los derechos reservados.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo las excepciones previstas por la ley.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra ([www.cedro.org](http://www.cedro.org)).

© 2025, ESIC EDITORIAL  
Avda. de Valdenigrales, s/n  
28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)  
Tel.: 91 452 41 00  
[www.esic.edu/editorial](http://www.esic.edu/editorial)  
@EsicEditorial

ISBN: 978-84-1192-192-3

Depósito Legal: M-16561-2025

Diseño de cubierta: Zita Moreno Puig  
Maquetación: Santiago Díez Escribano  
Lectura: Balloon Comunicación  
Impresión: Gráficas Dehon

Una publicación de



Impreso en España – *Printed in Spain*

*Este libro ha sido impreso con tinta ecológica y papel sostenible.*

A Salva Ramírez,  
contigo empezó todo.

A Paco Montilla,  
contigo se reinventó todo.

# Índice

PRÓLOGO DE JUAN ESTEBAN JARAMILLO.....	11
INTRODUCCIÓN .....	15
1. INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO JOBS TO BE DONE .....	17
2. LA IMPORTANCIA DE CENTRARSE EN SOLUCIONES .....	25
3. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES O DESEOS DEL CLIENTE .....	31
4. DIFERENCIA ENTRE PROBLEMAS Y TRABAJOS A REALIZAR.....	37
5. METODOLOGÍAS PARA APLICAR JOBS TO BE DONE .....	43
5.1. Entrevistas cualitativas con clientes .....	46
5.2. Análisis de datos .....	46
5.3. Mapa Jobs to Be Done .....	47
5.4. Mapa de empatía .....	49
5.5. Prototipado y pruebas de usuario.....	51
6. EJEMPLO DE APLICACIÓN EN EL MUNDO REAL .....	55
7. ERRORES COMUNES AL IMPLEMENTAR JOBS TO BE DONE.....	63
8. INTEGRACIÓN CON METODOLOGÍAS ÁGILES .....	71
9. EL PAPEL DEL EQUIPO EN LA IMPLEMENTACIÓN .....	81
10. MEDICIÓN DEL ÉXITO EN JOBS TO BE DONE .....	89
11. IMPACTO EN LA INNOVACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS .....	97

12. RETOS FUTUROS EN LA APLICACIÓN DE JOBS TO BE DONE .....	105
13. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES SOBRE LA EFECTIVIDAD DE LA METODOLOGÍA JOBS TO BE DONE.....	113
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	119

## Prólogo de Juan Esteban Jaramillo

Vivimos una época marcada por transformaciones profundas y vertiginosas. La aceleración tecnológica, el comportamiento cambiante de los consumidores, la digitalización de los procesos y la automatización de la toma de decisiones han puesto a prueba la capacidad de adaptación de las organizaciones.

En este contexto, hay una función que, lejos de volverse obsoleta, ha adquirido un rol aún más decisivo: el marketing. El marketing contemporáneo no trata solamente de comunicar atributos de un producto o servicio. Su valor estratégico reside en conectar profundamente con las necesidades reales de las personas, interpretar señales del mercado con sensibilidad humana y construir propuestas de valor que sean significativas.

En un entorno dominado por inteligencia artificial, *big data* y plataformas omnicanal, el marketing es el puente entre lo tecnológico y lo humano. Es, como me gusta decirlo, el arte de darle propósito a la innovación. En este sentido, el subtítulo de este libro —*Piensa en soluciones, no en problemas*— no podría ser más acertado. Adoptar

esta mentalidad no es simplemente una actitud optimista; es una filosofía de gestión y una estrategia de supervivencia.

Las organizaciones que centran su energía en identificar fallos o barreras sin actuar tienden a quedarse atrás. En cambio, aquellas que se enfocan en la resolución proactiva de necesidades son las que logran avanzar, crear impacto y construir relaciones de largo plazo con sus clientes.

Esa es precisamente la esencia del enfoque Jobs to Be Done (JTBD), que el lector encontrará desarrollado con profundidad a lo largo de este libro. Lejos de partir de la oferta o del producto, JTBD comienza con una pregunta poderosa: ¿Qué quiere realmente lograr nuestro cliente? No se trata de mejorar lo que ya vendemos, sino de comprender las verdaderas «tareas» que el cliente está tratando de completar en su vida cotidiana, y cómo podemos acompañarlo para hacerle el camino más fácil, más eficiente y más satisfactorio.

Este cambio de perspectiva —de producto a propósito— transforma radicalmente la forma en que diseñamos experiencias, innovamos, vendemos y nos organizamos. Cuando entendemos que los consumidores no compran taladros, sino agujeros en la pared (y a menudo, ni siquiera eso, sino la posibilidad de colgar un cuadro que les recuerde un momento feliz), dejamos de obsesionarnos con características técnicas para enfocarnos en soluciones humanas.

Este libro propone una nueva forma de pensar, pero también una nueva forma de actuar. Requiere escuchar con mayor atención, observar con más empatía y tomar decisiones con un enfoque claro en el valor que realmente percibe y experimenta el cliente. A quienes lideramos organizaciones, este enfoque nos obliga a reformular nuestras preguntas estratégicas, redefinir nuestras prioridades y reenfocar nuestras capacidades.

Como bien lo expresó Micha Kaufman, fundador de Fiverr: «Lo que antes eran tareas fáciles ya no existirán. Las tareas difíciles serán las nuevas básicas. Y lo que hoy parece imposible será el nuevo estándar». Esta afirmación refleja una verdad ineludible: el listón de

---

lo que se espera de los profesionales, los equipos y las empresas está subiendo a una velocidad sin precedentes. En este entorno, no basta con adaptarse. Hay que volverse excelente. Solo quienes profundicen en su oficio, comprendan con agudeza al cliente y se conviertan en referentes de su sector lograrán mantenerse relevantes.

Esa búsqueda de relevancia es tanto técnica como estratégica. La capacidad de innovar con intención, de diseñar soluciones que realmente importan y de responder con agilidad a los cambios del entorno se convierte en un factor crítico de supervivencia. Porque —y aquí la advertencia es clara— el mayor riesgo no está en equivocarse, está en quedarse quieto.

Como bien lo recuerda Tobias Lütke, CEO de Shopify: «El estancamiento es un fracaso lento». Ahora, la velocidad del cambio es la única constante. Por tanto, pensar con claridad, resolver con intención y construir con visión es una necesidad urgente. Mi invitación, al lector que abre estas páginas, es sencilla: no se quede en la superficie de los conceptos. Sumérjase, cuestione, discútalo con su equipo, llévelo a la práctica. Este libro, además de ayudarle a entender mejor a sus clientes, le hará repensar el valor real de su marca, su propuesta y su propósito.

JUAN ESTEBAN JARAMILLO  
Presidente de ESIC Medellín  
Medellín, junio de 2025

## Introducción

**D**iferenciarse es el reto. Mantener esa diferencia o volver a crearla es el reto del reto. La competitividad es extrema. Hoy, si te paras, te quedas fuera. Por ello, para una marca la capacidad interpretar las señales del contexto, adaptarse y saber evolucionar es imprescindible para la supervivencia y el éxito. Las necesidades, que en ocasiones pueden convertirse en deseos de los clientes, definen las pautas a seguir.

Aquí es donde entra en juego el concepto de «Jobs to Be Done» (JTBD). Esta metodología construye una cultura que transforma el enfoque de las empresas a la hora de desarrollar productos y servicios.

En lugar de centrarse en los problemas, JTBD nos invita a pensar en las soluciones que los clientes realmente buscan. Para ello, este método plantea respuestas disruptivas a estas cuestiones estratégicas: ¿Qué trabajos necesitan realizar? ¿Qué resultados desean alcanzar? ¿Qué barreras se encuentran en el camino? De este modo, la oferta diseñada es provocadora y sugerente, alineándose a las expectativas.

Este libro es una guía para comprender y aplicar el enfoque JTBD en cualquier tipo de organización. A través de sus páginas, descubrirás cómo identificar los trabajos que los clientes necesitan realizar, cómo diseñar soluciones que se alineen perfectamente con esos trabajos y cómo implementar estrategias que impulsen el crecimiento y la innovación.

El concepto de JTBD fue popularizado por Clayton Christensen, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, y su equipo de trabajo. Christensen argumenta que las personas no compran productos o servicios: compran soluciones para realizar trabajos específicos. Esta perspectiva cambia radicalmente la forma de plantear la oferta. En lugar de centrarse en las características y beneficios de un producto, hay que hacerlo en los trabajos que los clientes están tratando de realizar.

En el ámbito empresarial, es fácil quedar atrapado en la identificación y resolución de problemas. Sin embargo, esta mentalidad puede limitar nuestra capacidad para innovar y satisfacer las necesidades de los clientes. Por tanto, si nos centrarnos en los trabajos que los clientes necesitan realizar, podemos diseñar soluciones que realmente aporten valor y generen ventajas competitivas.

Sin lugar a dudas, el enfoque JTBD es una herramienta productiva que muta las soluciones y mejora la vida de los clientes. Si no lo has implantado, este es un buen momento para cambiar de perspectiva y transformar tu marca. Al pensar en soluciones en lugar de problemas, se juega en otra liga.



## Capítulo 1

---

# **Introducción al concepto Jobs to Be Done**



El concepto Jobs to Be Done (JTBD) nos ofrece una mirada interesante y profunda sobre la naturaleza de las decisiones de compra de los consumidores. Pongamos en escena todas las variables críticas que nos encontramos en nuestro contexto habitual: competencia implacable, oferta aparentemente interminable, incertidumbre constante, movimientos rápidos e impredecibles...

Ante este complejo escenario, es necesario entender que un cliente nunca adquiere un producto simplemente por poseerlo. Lo que verdaderamente busca es satisfacer un trabajo o *job* específico que le ayude a cumplir una necesidad particular. Cada compra es, por tanto, un intento de resolver un problema o de mejorar su situación en un ámbito determinado.

Imaginemos a una persona aficionada al cine que decide adquirir un proyector. A primera vista, podría parecer que su objetivo es simplemente tener un dispositivo que le permita ver películas en casa. Sin embargo, un análisis más profundo revela que lo que realmente busca es crear una experiencia envolvente que le permita disfrutar de momentos especiales con amigos y familiares. Pasamos de la necesidad al deseo. Un deseo, sí, porque todo va más allá de la funcionalidad del proyector. Se trata de ser protagonista gracias a saber generar un ambiente de entretenimiento y conexión emocional, donde cada película se convierte en una oportunidad para compartir risas, emociones y recuerdos. Así, lo que inicialmente parece un producto técnico se transforma en un facilitador de experiencias significativas.

De este modo, el enfoque Jobs to Be Done nos invita a descubrir las verdaderas motivaciones existentes tras las decisiones del

consumidor, a ir más allá de lo superficial y a introducirnos en el mundo de las necesidades humanas que pueden acabar siendo deseos. Como podemos interpretar, la curiosidad juega un rol fundamental.

El origen del concepto JTBD se remonta a un grupo de académicos y profesionales que se propusieron investigar el flujo del desarrollo de productos en su momento. Originalmente, el enfoque en el desarrollo de productos se centraba casi exclusivamente en la innovación tecnológica, en la creación de soluciones que, aunque originales, a menudo perdían de vista la perspectiva del consumidor.

En su búsqueda, estos pioneros descubrieron que, aunque las tecnologías disponibles permitían abordar ciertos problemas, la clave del éxito iba más allá de la funcionalidad. En realidad, la clave se encuentra en la capacidad de satisfacer las necesidades reales de las personas.

En este sentido, el modelo JTBD se convierte en una guía imprescindible para las marcas hacia el entendimiento de los trabajos que sus clientes intentan realizar. Al trabajar este enfoque, las organizaciones pueden identificar qué trabajos se están llevando a cabo y cómo los consumidores han intentado cumplirlos en el pasado. También, qué frustraciones han experimentado con soluciones previas y qué alternativas han considerado. Esta comprensión profunda permite diseñar productos o servicios que realmente resuelvan problemas. Como reza el lema del libro, «piensa en soluciones, no en problemas».

Un elemento fundamental de la teoría JTBD es la segmentación del mercado en función de los trabajos que los clientes intentan realizar. Un punto de partida que, sin duda, transforma la manera en que una empresa entiende y se relaciona con su mercado. El público objetivo se convierte así en un grupo de personas unidas por una necesidad o deseo común: la búsqueda de soluciones efectivas para sus trabajos.

A medida que la teoría Jobs to Be Done gana terreno, es interesantísimo observar cómo su implementación transforma los procesos

internos de las organizaciones. Por ejemplo, departamentos que antes trabajaban de manera aislada, como marketing, producción, y desarrollo de productos, comienzan a colaborar en un entorno más cohesionado donde el enfoque está en cómo sus iniciativas pueden alinearse con los trabajos que los consumidores están intentando completar. Este planteamiento, sin duda, mejora la comunicación interna. Además, fomenta una cultura más centrada en el cliente (ya sabemos de la importancia del concepto *customer centric*).

Cuando un producto o servicio no recibe el *feedback* esperado, es fácil caer en la tentación de atribuir el fracaso a factores externos o a una mala estrategia de marketing. Sin embargo, el enfoque JTBD nos propone revisar a conciencia esta situación. La falta de aceptación puede ser una indicación de que el producto o servicio no satisface adecuadamente el trabajo que el consumidor necesita realizar. Este descubrimiento puede llevar a una reevaluación de las estrategias de desarrollo y marketing, permitiendo a una marca crear soluciones más precisas y efectivas que respondan a las verdaderas necesidades del mercado.

La metodología JTBD también se extiende más allá del desarrollo de productos físicos. Este concepto es igualmente aplicable a servicios y experiencias. Por ejemplo, un estudiante que busca un curso *online* especializado en una materia concreta lógicamente querrá adquirir conocimientos. Pero, a la vez, también está intentando mejorar su empleabilidad o desarrollar habilidades que le permitan avanzar en su carrera profesional. Por tanto, el curso *online* se convierte en un medio a través del que el estudiante intenta realizar un trabajo específico.

Además, el enfoque JTBD puede servir como guía para la innovación y el desarrollo de nuevas soluciones. Si somos capaces de identificar trabajos no satisfechos en el mercado, es muy probable que podamos crear productos o servicios que realmente atiendan esos huecos. Esto genera un beneficio directo a los consumidores al proporcionarles soluciones más efectivas y permite a una empresa destacar en un mercado saturado, posicionándose como líder en la satisfacción de necesidades o deseos específicos.

Por todo ello, el concepto Jobs to Be Done desafía las suposiciones tradicionales sobre el desarrollo y la comercialización de productos y servicios. Es más, proporciona un marco muy productivo para la innovación centrada en el cliente. Al poner el foco en los trabajos que los consumidores intentan completar, las marcas pueden crear productos más significativos y relevantes que realmente resuelvan problemas y mejoren la vida de sus clientes. Este cambio de perspectiva es fundamental en un entorno empresarial exageradamente evolutivo como el actual, donde la satisfacción del cliente y la adaptación a sus preferencias son claves para el éxito.

## Referencias bibliográficas

- KALBACH, J. (2024). *The Jobs to Be Done Playbook: Align your markets, organization & strategy around customer needs*. Blackstone Publishing.
- ROBINSON, S. & ROBINSON, M. (2024). *Designing Customer Experiences with Soul: How to Build Products, Services and Brands that People Genuinely Love*. Holonomics Publishing.
- REHFELD, M. (2018). *The Jobs to Be Done Framework: A Guide to Customer-Centric Product Development*. Product Coalition.
- CHRISTENSEN, C. M., HALL, T., DILLON, K. & DUNCAN, D. S. (2016). Know Your Customers' «Jobs to Be Done». *Harvard Business Review*.
- RANJAN, J. (2016). *Customer Engagement: Contemporary Issues and Research Directions*. Springer.

## Dinámica de autocomprobación

### ¿He entendido el enfoque Jobs to Be Done?

Te invito a responder estas tres preguntas para asegurarte de que has interiorizado los conceptos esenciales del capítulo:

**1. ¿Cuál es la diferencia entre una compra basada en el producto y una compra basada en un Job to Be Done?**

Escribe con tus propias palabras un ejemplo que no haya sido mencionado en este capítulo.

**2. ¿Qué estabas realmente intentando conseguir o mejorar en tu vida al realizar esa compra?**

Describe cuál era el objetivo o el problema que querías resolver más allá del producto en sí.

**3. ¿Podrías explicar a alguien qué es el enfoque JTBD en menos de 30 segundos?**

Redacta tu propia versión de esta explicación como si se la contaras a un amigo.