



¿Por qué los Emprendedores Inteligentes piensan en Funciones en lugar de Productos?

Mayo 2025

Roberto Alvarez, Ph.D.

Emprendimientos - Entrenamiento Corporativo

Introducción

En el pasillo de una ferretería, un cliente se acerca al empleado de la sección con una solicitud específica: una broca de un cuarto de pulgada. Aunque esta transacción parece sencilla, un simple intercambio de dinero por un producto físico, la realidad subyacente revela algo más profundo sobre el comportamiento del consumidor y la dinámica del mercado. El cliente, en realidad, no quiere la broca en sí misma; *quiere un agujero de un cuarto de pulgada*. Esta observación aparentemente simple forma la piedra angular de uno de los conceptos más influyentes en la teoría moderna del emprendimiento e innovación, esto es: el enfoque de “Trabajos por Hacer” (*Jobs-to-be-Done o JTBD*), introducido por el profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, Clayton Christensen.

El ejemplo de la broca más que una anécdota representa un cambio fundamental en cómo los emprendedores y líderes empresariales deberían conceptualizar la creación de valor. En lugar de enfocarse únicamente en las características del producto, especificaciones o posicionamiento competitivo, la teoría JTBD sugiere que los negocios exitosos deben entender el “*trabajo*” subyacente que los clientes están realizando mediante productos o servicios. Esta perspectiva tiene implicaciones profundas acerca de cómo los emprendedores pueden desarrollar propuestas de valor, identificar oportunidades de mercado e incluso protegerse de las frecuentes disrupciones en el mercado.

Para los emprendedores que trabajan en entornos cada vez más complejos y dinámicos donde el cambio es la constante, entender el enfoque JTBD no es solamente ventajoso, es esencial. Este enfoque teórico proporciona un método sistemático para entender la innovación ya que proporciona los principios esenciales para identificar necesidades no satisfechas, desarrollar propuestas de valor más convincentes y anticipar disrupciones potenciales antes de que se materialicen.

El Enfoque de “Trabajos por Hacer”: Fundamentos Teóricos

Christensen identifica tres categorías distintas de trabajos (o funciones) que influyen en las decisiones del consumidor: *funcional*, *emocional* y *social*. Entender y abordar cada una de estas dimensiones permite a los emprendedores diseñar ofertas más efectivas, mejorar el compromiso del cliente y diferenciarse en el mercado.

Los **trabajos funcionales** se refieren a necesidades prácticas, orientadas a tareas. Estos representan el propósito central y *utilitario* que un producto o servicio cumple en la experiencia del usuario. Por ejemplo, un cliente puede contratar un servicio de transporte como Uber para moverse de un lugar a otro eficientemente, o usar una aplicación de almacenamiento en la nube como Dropbox para almacenar y acceder a archivos de forma segura entre dispositivos. Una lavadora, por ejemplo, *hace el trabajo* de limpiar ropa con el mínimo esfuerzo humano. Estos tipos de trabajos son a menudo los más visibles y

medibles; sin embargo, rara vez representan la única motivación para la elección de un cliente.

Los **trabajos emocionales** abordan cómo los clientes quieren *sentirse*, o lo que quieren *evitar sentir*, a través del uso de un producto o servicio. Estos usualmente incluyen dos tipos de emociones: *positivas* tales como sentirse seguro, confiado o realizado, y emociones *negativas* que los usuarios buscan minimizar, como ansiedad, miedo o frustración. Por ejemplo, un cliente que compra un vehículo Volvo no solo quiere resolver el problema de transporte, sino que al mismo tiempo quiere sentirse seguro (Volvo es considerado uno de los vehículos más seguros del mundo). De igual manera, los productos de belleza son a menudo seleccionados por los consumidores para reforzar sentimientos de confianza y autoestima, más allá de su funcionalidad básica (hidratación de la piel, por ejemplo). Los trabajos emocionales son poderosos porque pueden generar fuerte lealtad de marca y justificar precios altamente selectivo (*premium*).

Los **trabajos sociales** se refieren a la forma en que los individuos quieren ser *percibidos* por otros. Estos trabajos se relacionan con *estatus, identidad y la necesidad humana de pertenencia*. En muchas decisiones de compra, especialmente aquellas que involucran consumo público o visible, las consideraciones sociales juegan un papel central. Un consumidor podría elegir un Tesla no solo por sus características ambientales o rendimiento, sino también porque representa sofisticación tecnológica y alto estatus social. Los productos Apple, a menudo asociados con creatividad e innovación, son frecuentemente elegidos porque proyectan una sólida imagen de marca y pertenencia. Similarmente, usar zapatos deportivos Nike puede reflejar el compromiso de uno con la salud y un estilo de vida activo, y al mismo tiempo estar alineado con un grupo social particular o identidad cultural.

En la práctica, estos tres tipos de trabajos no son independientes, a menudo se interceptan y se refuerzan mutuamente. Por ejemplo, un consumidor que compra una bicicleta de montaña de marca puede estar buscando satisfacer varias funciones (trabajos) al mismo tiempo. Funcionalmente, la bicicleta está destinada para el transporte o entrenamiento físico. Emocionalmente, ayuda al ciclista a sentirse saludable y realizado. Socialmente, posiciona al individuo como parte de una comunidad orientada al fitness. Los negocios que se enfocan exclusivamente en la dimensión funcional de sus ofertas pasan por alto las razones emocionales y sociales que son igualmente, si no más, influyentes en la toma de decisiones del consumidor.

Christensen ofrece un enfoque holístico para entender por qué los clientes toman las decisiones que toman. Mientras que los trabajos funcionales forman la base de la utilidad del producto, los trabajos emocionales y sociales a menudo diferencian productos exitosos en mercados competitivos. Las empresas que reconocen y responden a las tres dimensiones de la necesidad del cliente están mejor posicionadas para crear valor, fomentar lealtad e innovar de manera significativa. Esta perspectiva teórica no solo mejora



las estrategias de desarrollo de productos y marketing, sino que también profundiza nuestra comprensión del comportamiento del consumidor en mercados contemporáneos.

Esta comprensión *multidimensional* de las necesidades del cliente proporciona a los emprendedores un marco más completo para desarrollar propuestas de valor. En lugar de competir únicamente en base a indicadores tradicionales como precio, calidad o características, los negocios pueden diferenciarse entendiendo y abordando mejor las tres dimensiones del trabajo simultáneamente.

La importancia teórica de JTBD radica en su desviación de los enfoques tradicionales de segmentación de mercado. En lugar de categorizar clientes por demografía, perfil psicográfico o comportamiento de compra, el enfoque JTBD segmenta mercados basándose en los *trabajos* que los clientes necesitan hacer. Esta segmentación basada en trabajos a menudo revela oportunidades de mercado que permanecen invisibles a través de lentes analíticos convencionales.

Propuesta de Valor a través de la Lente JTBD

La aplicación de la teoría JTBD transforma fundamentalmente cómo los emprendedores deberían abordar el desarrollo de propuestas de valor. Una propuesta de valor, en su sentido tradicional, articula cómo un producto o servicio crea valor para los clientes. Sin embargo, el marco JTBD sugiere que las propuestas de valor efectivas deben abordar el *ecosistema* completo del trabajo en lugar de meramente la funcionalidad del producto. Por ejemplo, las compañías tradicionales de taxis solían enfocar sus propuestas de valor en servicios de transporte de un punto a punto de manera confiable. Sin embargo, compañías como Uber y Lyft reconocieron que los clientes estaban contratando servicios de transporte para realizar un *trabajo* más amplio que incluía conveniencia, predictibilidad, simplicidad de pago y aceptabilidad social. Al incluir en sus estrategias de generación de valor otras dimensiones tales como trabajos emocionales (reducir la ansiedad sobre el pago y tiempos de llegada) y trabajos sociales (acceder a transporte que se sintiera moderno y tecnológico), estas compañías crearon propuestas de valor superiores a pesar de ofrecer esencialmente el mismo servicio funcional.

Más no siempre es mejor

La perspectiva JTBD también revela por qué la competencia basada en el producto o sus características a menudo falla en crear ventajas competitivas sostenibles. Cuando los emprendedores se enfocan demasiado en agregar características o mejorar especificaciones en el mismo producto, pueden estar resolviendo problemas que no se alinean con los trabajos (funciones) que los clientes realmente necesitan hacer. Esta falta de congruencia explica por qué muchos productos técnicamente superiores fallan en el mercado mientras que alternativas aparentemente inferiores tienen éxito.



Un caso bien documentado es el fracaso del *Microsoft Zune*, un reproductor de medios portátil que era técnicamente superior al Apple iPod en varios aspectos, como por ejemplo, ofrecer intercambio inalámbrico con mayor capacidad de almacenamiento. A pesar de estas características mejoradas, el Zune falló en capturar cuota de mercado porque no se alineaba con los trabajos más amplios que los clientes estaban contratando a los dispositivos de música digital para realizar. El iPod de Apple, aunque más limitado en características técnicas, estaba *integrado con iTunes*, lo que simplificaba la búsqueda, y descarga de música. Más importante aún, cumplía trabajos emocionales y sociales al ofrecer un diseño elegante y una identidad de marca fuerte que hacía que los usuarios se sintieran parte de un movimiento cultural. El iPod tuvo éxito no solo como reproductor de música, sino como símbolo de estilo de vida e innovación.

Otro ejemplo es el fracaso temprano de *Google Glass*. Tecnológicamente, era un producto revolucionario que ofrecía características como realidad aumentada, control “manos libres” y acceso a información en tiempo real. Sin embargo, falló en atraer usuarios porque no se alineaba con los trabajos emocionales y sociales que las personas esperaban de la tecnología vestible. Muchos usuarios se sentían cohibidos o socialmente incómodos usando Google Glass en público, además las preocupaciones sobre privacidad provocaron una suerte de estigma social. Aunque el dispositivo realizaba bien sus trabajos funcionales eficientemente, falló en abordar—o activamente ignoró—las dimensiones emocionales y sociales de la experiencia del usuario, llevando a su rechazo en el mercado.

Estos ejemplos ilustran cómo enfocarse únicamente en características técnicas, sin entender el conjunto más amplio de trabajos que los clientes están tratando de realizar, puede resultar en productos que son funcionalmente impresionantes pero comercialmente defectuosos. Para los emprendedores, estas percepciones son particularmente valiosas al desarrollar productos mínimos viables (MVP). En lugar de construir ofertas iniciales ricas en características, el marco JTBD sugiere enfocarse en el trabajo central y asegurar que la solución aborde las dimensiones funcionales, emocionales y sociales efectivamente, incluso si es de manera simple.

Disrupción a través de la Redefinición del Trabajo

Una de las aplicaciones más poderosas de la teoría JTBD radica en entender cómo ocurre la disrupción cuando las compañías redefinen los trabajos que los clientes están tratando de realizar. La disrupción a menudo emerge no de competencia directa sino de soluciones alternativas que mejor abordan el trabajo subyacente (funciones) incluso si eso implica sacrificar algunos indicadores tradicionales de rendimiento.

La industria de la fotografía proporciona una ilustración convincente de este fenómeno. Durante décadas, las compañías de fotografía de película compitieron en calidad de imagen, precisión de color y características profesionales. Sin embargo, las cámaras digitales, y posteriormente las cámaras de teléfonos inteligentes, tuvieron éxito



redefiniendo el trabajo (función) que la fotografía solía representar. En lugar de crear imágenes perfectas para preservación, la fotografía digital abordó trabajos relacionados tales como archivar fotos y compartir; más aún la conveniencia y conexión social. El éxito de Instagram demuestra aún más este principio—la plataforma tuvo éxito no ofreciendo calidad de imagen superior sino haciendo que compartir fotos y validación social fueran más accesibles y atractivos.

Similarmente, Netflix cambió radicalmente la industria de alquiler de videos no porque ofrecía mejores películas o precios más bajos, sino por el cambio en la percepción de *"alquilar una película específica esta noche"* a *"tener opciones de entretenimiento disponibles cuando se desee"*. Esta redefinición del trabajo eliminó las multas por retraso, tiempo de viaje y restricciones de disponibilidad que las tiendas tradicionales de alquiler no podían abordar dentro de sus modelos de negocio existentes.

La industria de música en línea sigue un patrón similar. Spotify y Apple Music no tuvieron éxito principalmente porque ofrecían mejor calidad de audio que CDs o descargas digitales. En cambio, abordaron el trabajo de "tener acceso inmediato a cualquier música que quiera escuchar" mientras permitían a los usuarios tener su música en un solo sitio, de fácil acceso y uso. Esta definición más amplia del trabajo hizo que la propiedad de canciones o álbumes individuales fuera en gran medida irrelevante para muchos consumidores.

Estudios de Caso en Aplicación JTBD

Estudio de Caso 1: *Dollar Shave Club*

La disrupción de Dollar Shave Club en la industria de las navajas de afeitar ejemplifica la aplicación efectiva de JTBD. Las compañías tradicionales de navajas de afeitar como Gillette se enfocaron en trabajos funcionales relacionados con el rendimiento del afeitado, continuamente agregando características y mejorando la tecnología de las hojas. Sin embargo, Dollar Shave Club reconoció que muchos clientes estaban buscando navajas para realizar un conjunto diferente de trabajos.

La compañía se centró en la funcionalidad del rendimiento del afeitado, mientras priorizaba aspectos relacionados con la simplicidad. La idea principal era evitar la frustración que generaban los productos caros debido a su excesivo diseño. Su posicionamiento rechazaba los estereotipos masculinos promovidos por el marketing tradicional de navajas, lo cual fue bien recibido por clientes que se sentían excluidos por enfoques convencionales. El modelo de suscripción abordó un aspecto funcional adicional: asegurar la disponibilidad de navajas sin necesidad de viajes de compras o complicaciones en la toma de decisiones.

Estudio de Caso 2: Airbnb

El éxito de Airbnb ilustra cómo el pensamiento JTBD puede revelar nuevas categorías de mercado. La compañía no compitió directamente con hoteles en base a indicadores tradicionales como amenidades, ubicación o calidad de servicio. En cambio, Airbnb abordó diferentes trabajos (funciones) que el servicio tradicional de hospedaje ignoraba o al menos no lo tenía como oferta.

Funcionalmente, Airbnb abordó el trabajo de encontrar alojamientos únicos y asequibles en áreas residenciales. Emocionalmente, la plataforma ofreció experiencias auténticas y locales y la satisfacción de apoyar a anfitriones individuales en lugar de grandes corporaciones. Socialmente, quedarse en propiedades de Airbnb se asoció con viajes aventureros y auténticos en lugar de turismo convencional.

Esta redefinición del trabajo creó una categoría de mercado completamente nueva mientras simultáneamente redefinió los negocios de hospitalidad tradicionales que no habían reconocido estas necesidades subyacentes del cliente.

Estudio de Caso 3: Zoom

Antes de que la pandemia de COVID-19 acelerara la adopción, Zoom compitió en un mercado de videoconferencias saturado dominado por jugadores establecidos como Skype, WebEx y GoToMeeting. El éxito de Zoom provino de entender mejor los trabajos (funciones) que los clientes estaban esperando de una a videoconferencia.

Mientras que los competidores se enfocaban en soluciones empresariales ricas en características, Zoom priorizó el trabajo funcional de comunicación de video confiable y fácil de usar. La plataforma abordó trabajos emocionales reduciendo la ansiedad y frustración asociadas con dificultades técnicas durante reuniones importantes. Socialmente, la confiabilidad de Zoom ayudó a los usuarios a mantener credibilidad profesional durante interacciones virtuales.

Implicaciones para Emprendedores

Para los emprendedores, el enfoque de JTBD ofrece varias ventajas estratégicas. Primero, proporciona un enfoque sistemático para la investigación de mercado que va más allá de métodos tradicionales de encuestas. Al observar el comportamiento del cliente y entender los *trabajos* que están tratando de realizar, los emprendedores pueden identificar oportunidades que la investigación de mercado cuantitativa podría perder.

Segundo, el pensamiento JTBD ayuda a los emprendedores a evitar la trampa común del desarrollo impulsado por características. En lugar de continuamente agregar capacidades o características en el mismo producto, el JTBD se concentra en la efectividad de completar el



trabajo que los consumidores quieren resolver. Este enfoque a menudo lleva a productos más simples y exitosos que abordan necesidades reales del cliente en lugar de deseos percibidos.

Tercero, este enfoque proporciona una nueva forma de anticipar disrupciones en el mercado. Al entender que trabajos (funciones) los clientes están tratando de resolver, los emprendedores pueden identificar soluciones alternativas que podrían representar una amenaza a su posición en el mercado. Esta conciencia permite innovación proactiva en lugar de respuestas reactivas a amenazas competitivas.

Finalmente, la teoría JTBD ofrece un marco para la diferenciación sostenible. Cuando los emprendedores entienden todas las dimensiones de los trabajos que sus clientes necesitan hacer, pueden crear propuestas de valor que son difíciles de replicar para los competidores simplemente copiando características o reduciendo precios.

Conclusión

El ejemplo de la broca de un cuarto de pulgada, aunque simple en su presentación, resume una verdad profunda sobre la creación de valor en el emprendimiento. El éxito no radica en construir mejores brocas, sino en entender y abordar el ecosistema completo del trabajo que rodea la necesidad de agujeros en la pared. La teoría JTBD de Clayton Christensen proporciona a los emprendedores un marco poderoso para entender las necesidades del cliente, desarrollar propuestas de valor convincentes y construir negocios que puedan resistir presiones competitivas.

A medida que los mercados se vuelven cada vez más complejos y las expectativas del cliente continúan evolucionando, la habilidad de pensar más allá de productos y características se vuelve cada vez más crítica. Los emprendedores que dominan el marco JTBD pueden identificar oportunidades que otros pasan por alto, pueden crear soluciones que realmente importan a los clientes y, sobre todo, construir ventajas competitivas sostenibles basadas en comprensión profunda del cliente en lugar de diferenciación superficial. La broca siempre será solo una herramienta. La oportunidad real radica en entender por qué las personas necesitan agujeros y encontrar mejores maneras de ayudarles a completar sus trabajos.

En mercados complejos y con clientes de expectativas cambiantes, la capacidad de trascender la visión de productos y características es crucial. Los emprendedores que adoptan el enfoque JTBD descubren oportunidades inadvertidas, generan soluciones relevantes y establecen ventajas competitivas duraderas basadas en una comprensión profunda del cliente, más allá de la diferenciación superficial. La broca es solo un medio; la verdadera oportunidad reside en comprender la necesidad del agujero y ofrecer soluciones superiores para satisfacer esa necesidad.