



Jobs-To-Be-Done Theory and Methodology

Ver la innovación a través de una nueva lente revela una nueva forma de crear valor para el cliente.

Autor: Anthony W. Ulwick

Fundamentos de la teoría de trabajos por hacer

Como dijo Theodore Levitt, “la gente no quiere un taladro de un cuarto de pulgada, quiere un agujero de un cuarto de pulgada”. Es verdad. La gente compra productos y servicios para hacer su trabajo; y mientras los productos van y vienen, el trabajo por hacer subyacente no desaparece. Esta noción está en el corazón de la teoría de trabajos por hacer (JTBD).

i bien la mayoría de las empresas innovan tratando de mejorar sus productos existentes (creando un mejor taladro de un cuarto de pulgada), el proceso de innovación mejora drásticamente al tratar de encontrar mejores formas de crear un orificio de un cuarto de pulgada (para hacer el trabajo). La implicación de este pensamiento es profunda: deje de estudiar el producto y, en su lugar, estudie el trabajo que la gente está tratando de hacer. Al hacer del trabajo, en lugar del producto o del cliente, la unidad de análisis, hemos hecho posible que las empresas logren un crecimiento predecible.

Así es como nuestra metodología de trabajos por hacer funciona en la práctica. En pocas palabras, al centrarse en el trabajo a realizar, es posible, por primera vez, conocer todas las necesidades del cliente y determinar cuáles están insatisfechas. Resulta que cuando los clientes ejecutan un trabajo, tienen en mente un conjunto de métricas que definen la ejecución exitosa de ese trabajo. Estas métricas (o resultados deseados) se pueden capturar como declaraciones procesables de las necesidades del cliente que reemplazan los aportes de los clientes que las empresas normalmente capturan y utilizan para crear nuevos productos. Hemos descubierto que los clientes suelen utilizar entre 50 y 150 declaraciones de resultados distintos para describir la ejecución exitosa de cualquier trabajo. Estas métricas son declaraciones estructuradas de forma única que describen cómo los clientes miden el valor. Son la entrada perfecta en un proceso que tiene como objetivo crear productos y servicios valiosos.

Las ramificaciones de la teoría de trabajos por hacer (JTBD) no se detienen aquí.

Lo que nos dice la teoría de los trabajos por hacer

La teoría de los trabajos por hacer nos dice mucho más sobre los clientes, la estrategia, los productos y cómo los gerentes deben pensar sobre los negocios, el crecimiento y la innovación. La teoría les dice a las empresas que presten atención a los siguientes consejos:

- **Defina sus mercados en torno al trabajo a realizar.** Si bien la mayoría de las empresas tienden a definir un mercado en torno a un producto, una tecnología o una solución, al aplicar la teoría de los trabajos por realizar, un mercado se define como un ejecutor de trabajos y el trabajo que ese ejecutor está tratando de realizar. Por ejemplo, los “padres” (el ejecutor del trabajo) que intentan “pasar lecciones de vida a sus hijos” (el trabajo a realizar) es un mercado. Definir un mercado de esta manera abre la puerta a un tipo

diferente de análisis de mercado, ya que el objetivo se convierte en analizar el trabajo para descubrir dónde los padres luchan para hacer el trabajo, en lugar de analizar los productos que usan para ese propósito.

- **Ayude a los clientes a hacer todo el trabajo.** La gente no quiere tener que improvisar diferentes productos y servicios para lograr sus objetivos. Quieren un producto que les ayude a hacer todo el trabajo. La clave del éxito es comprender, desde la perspectiva del cliente, en qué consiste todo el trabajo y hacer de ese trabajo el punto central de la creación de valor. Los productos Keurig y Nespresso, por ejemplo, hacen más del trabajo de "preparar una bebida caliente" que las soluciones de la competencia, como una cafetera o una bolsita de té.
- **Ayude a los clientes a realizar más trabajos.** Los productos evolucionan con el tiempo para ayudar a las personas a realizar más trabajos. La teoría de los trabajos por realizar nos dice que cuantos más trabajos puede ayudar a un cliente a realizar un producto, más valioso es ese producto como plataforma de productos en ese espacio. La navaja suiza, por ejemplo, ayuda a los clientes a realizar docenas de trabajos, y el teléfono inteligente ayuda a los clientes a realizar miles de trabajos.
- **Diseñe un negocio en torno a un trabajo por hacer.** En lugar de diseñar un negocio en torno a un producto que seguramente se volverá obsoleto, las empresas deberían diseñar un negocio en torno al trabajo por realizar. De esta forma, la empresa siempre se centrará en crear las soluciones que harán mejor el trabajo. Esto dará como resultado una mayor longevidad, ya que es más probable que la empresa se interrumpa a sí misma.
- **Diríjase a aquellos que pagarán más para hacer mejor el trabajo.** Cuando un mercado está muy desatendido, la forma más rápida de obtener ganancias es apuntar primero a las personas que pagarán más para hacer mejor el trabajo. Utilizamos métodos de segmentación de mercado basados en resultados para descubrir si dicho segmento existe en un mercado determinado. Nest, por ejemplo, se dirigió a clientes desatendidos que estaban dispuestos a pagar 5 veces más por una solución que haría el trabajo de "lograr la comodidad personal" significativamente mejor. Esta estrategia contrasta marcadamente con una estrategia de disrupción de gama baja en la que las empresas se dirigen a clientes sobre atendidos que quieren pagar menos para hacer el trabajo peor.
- **Centrar los esfuerzos de I+D y fusiones y adquisiciones en hacer mejor el trabajo del cliente.** Las empresas invierten mucho dinero en I+D y fusiones y adquisiciones, pero esas inversiones rara vez dan sus frutos. ¿Por qué? Porque las inversiones muchas veces no se hacen para ayudar a los clientes a hacer mejor su trabajo. La teoría de los trabajos por hacer nos dice que esta es la razón principal por la que se deben realizar tales inversiones.
- **Deje que la teoría de los trabajos por hacer guíe su futuro.** ¿Qué productos ganarán en el futuro? Los productos que ayudan a los clientes a hacer mejor su trabajo. Saber dónde luchan los clientes hoy para ejecutar el trabajo por hacer indica lo que un producto tiene que hacer en el futuro para ganar en el mercado. La teoría de los trabajos por hacer predice qué productos ganarán en el futuro.

- Estos conocimientos han dado como resultado un **proceso de innovación** revolucionario, Innovación impulsada por resultados. Con este proceso, es mucho más probable que las empresas lancen productos y servicios que hagan el trabajo de sus clientes significativamente mejor.