

INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN DE NEGOCIOS

Jesús Rafael Fandiño Isaza¹

RESUMEN.

El presente documento de trabajo realiza una revisión de los métodos Jobs to be done, Customer Development y Lean Startup basados en fuentes secundarias, documentos almacenados en sitios web como medios electrónicos para conocer las nuevas metodologías implementadas en la innovación y desarrollo de nuevos clientes.

El principal objetivo del desarrollo de este documento es dar a conocer los conceptos, los tipos, las herramientas, los pasos o etapas para su aplicación e innovar en las nuevas metodologías de gestión empresarial

Finalmente, este documento permite al usuario conocer las tareas finales a realizar, el desarrollo de clientes y la ruta para elaborar productos innovadores.

Palabras Clave.

Trabajo; innovación; contratados; desarrollo; descubrir; funcionalidad;

ABSTRACT.

This working document reviews the methods Jobs to be done, Customer Development and Lean Startup based on secondary sources, documents stored on websites as electronic means to know the new methodologies implemented in innovation and development of new customers.

The main objective of the development of this document is to make known the concepts, types, tools, steps or stages for its application and innovate in the new business management methodologies

Finally, this document allows the user to know the final tasks to be performed, the development of customers and the route to develop innovative products.

Keywords.

Work; innovation; hired developing; discover; functionality;

¹ Experiencia docente de 15 años, líder de investigación local Unad Cead Santa Marta, Especialista en Gerencia Estratégica de Mercadeo, Magister en MBA de Negocios, Docente ocasional con funciones de docencia e investigación en la UNAD, líder del grupo de investigación INCACEN, <https://orcid.org/0000-0002-8232-0790>, <https://scholar.google.es/citations?user=CYUVKu4AAAAJ&hl=es>, jesus.fandino@unad.edu.co

INTRODUCCIÓN.

El presente artículo tiene como objetivo principal entender y explicar una de las metodologías que ha revolucionado la forma en que las empresas entienden las necesidades de sus clientes y como satisfacerlas por medio del "Jobs to be done" (Innovare, 2016).

Este enfoque se puede traducir como "los trabajos que están intentando hacer nuestros clientes". Históricamente a los clientes se los ha clasificado segmentándolos en grupos de características comunes. Por ejemplo, rango de edad, sexo, estudios, donde viven, tipo de familia, etc. Pero esto, hoy en día no funciona demasiado bien y ha sido superado por un enfoque en el que el centro del diseño de modelo de negocio es la persona, su contexto y lo que está intentando realizar. Por tanto, podemos decir que los trabajos del cliente describen aquello que intentan resolver los clientes en su vida personal y laboral tal como lo expresan con sus propias palabras. (Miguel, 2015).

Otro método estudiado es el nuevo concepto de "**Customer development o Desarrollo orientado al cliente**", cuya metodología se empeña en conocer cómo es tu cliente, qué problemas tiene, para saber qué quiere y por tanto poder ofrecerle una solución adecuada a su problema. Cuando lanzas un producto o servicio al mercado sin realizar el customer development, nunca sabes si tu producto o servicio realmente va a ser adquirido por alguien, si vas a tener clientes o no. La mayoría de las **Start Ups** y **empresas** que desean innovar, fallan porque no tienen clientes para sus productos y no por fallos en el desarrollo del producto. (Prim, 2017).

Por lo tanto, El éxito de un producto depende de cómo se percibe en el mercado. En los últimos años las empresas escogen modelos de gestión que sitúan al consumidor como eje central de sus objetivos, estrategias y acciones. Estos modelos son eficientes cuando permiten introducir la voz del cliente en el ciclo completo de desarrollo, así como en todos los subprocesos: diseño estratégico, diseño conceptual, diseño de detalle, validación, producción y distribución y comercialización (Instituto de Biomecánica de Valencia).

METODOLOGÍA.

La metodología implementada en este documento de trabajo se basó en una revisión de fuentes secundaria sobre los métodos Jobs to be done, customer development y Lean Startup. Estructurada de la siguiente forma:

1. Búsqueda de referencias bibliográficas en sitios web o medios electrónicos
2. Revisión de las fuentes secundarias
3. Selección de medios electrónicos o sitios web
4. Construcción del documento

RESULTADOS.

DEFINICIÓN JOBS TO BE DONE.

Clayton M. Christensen, Scott Cook, and Taddy Hall en el 2007 definen el concepto Jobs to be done como "Trabajo a realizar" (Hernandez, 2018). Otras definiciones del concepto se definen como: "el proceso por el cual un consumidor atraviesa cuando quiere transformar su situación/vida actual en una que prefiere mejor, pero no puede porque hay barreras que se lo impiden" o "el propósito superior del porque la gente compra sus productos" o "el proceso que el consumidor está tratando hacer en una circunstancia, lo que el consumidor espera alcanzar" (Hernandez, 2018).

Otra definición importante es aquella que está enfocada con el siguiente esquema:
 Un **JOB** es un problema que un cliente necesita resolver o una tarea que una persona necesita realizar.

*<**Cliente**> necesita *<**solucionar un problema**> en *<**esta circunstancia**>. Los clientes **no compran** productos, **los contratan** para hacer un trabajo.

La gente no compra productos. Ellos los contratan para resolver un problema que tiene sus vidas. Si entendemos esos problemas, podemos encontrar oportunidades de innovación.

HERRAMIENTAS DEL JOBS TO BE DONE OPORTUNIDADES PARA LA INNOVACIÓN.

1. **Descubrir:** trabajos que los clientes desean hacer pero que no están adecuadamente cubiertos.
2. **Evaluarlos y priorizarlos:** en función de la importancia de dichos trabajos para los clientes y el grado de satisfacción de estos con las soluciones actuales.
3. **Diseñar:** productos y sus experiencias asociadas en compra y uso que desempeñen esos trabajos (Matarranz, 2017).

Estas oportunidades para la innovación tienen básicamente dos orígenes:

- **Trabajos nuevos que todavía no han sido cubiertos.** De vez en cuando aparecen nuevos trabajos que los clientes quieren realizar: motivaciones novedosas en nuevas circunstancias para las que todavía no hay productos que las satisfagan. Existen diversos indicios que nos pueden llevar a darnos cuenta de que estamos ante esta situación: **comportamientos compensatorios**, "atajos" y desarrollos *ad-hoc* por parte de los clientes que tienen el problema, **usos insospechados** de ciertos productos para fines que no son aquéllos para los que fueron diseñados, etc.

- **Trabajos existentes que no están adecuadamente servidos por los productos actuales.** Esta inadecuación de los productos actuales puede crear clientes tanto **infraservidos** (demandan productos con prestaciones superiores) como **sobreservidos** (los productos actuales son excesivamente complejos y caros para ellos, lo que crea una oportunidad para la disrupción aplicando productos más sencillos y baratos). Estudiar los **no consumidores** (clientes que tienen el problema, pero no usan ningún producto) puede darnos la clave para descubrir nuevas oportunidades para la innovación. (Matarranz, 2017)

ASPECTOS FUNCIONALES Y EMOCIONALES DE LAS TAREAS DE LOS CLIENTES QUE DEFINEN LA INNOVACIÓN DE PRODUCTOS.

Este aspecto se puede describir claramente con un ejemplo muy particular a continuación:

“La gente no quiere un taladro con broca de media pulgada... Quiere hacer un hueco de media pulgada”

Funcionalidad: Abrir el hueco, no dañar la pared no hacer mugre.

Personal o emocional: Sentir que soy capaz, ver mi casa linda y ser independiente.

Social: Que me vean como un buen trabajador, mostrar que mi casa es mejor y la calidad del trabajo que hice.

Realizar un trabajo puede tener tareas relacionadas que de alguna manera ayuden o complementen el trabajo original. Resaltando el trabajo anterior del taladro. Hacer el hueco de media pulgada es el trabajo original, pero transportar la herramienta o limpiar lo que queda, son tareas adicionales a las cuales se les denomina “trabajo relacionado”. Que forman parte del desarrollo de la innovación de productos. Teniendo en cuenta que la innovación se hace efectiva realmente cuando genera valor, tener claro el “trabajo a realizar” garantiza uno de los elementos principales para la generación de valor como lo es la **relevancia**. Ser relevantes o realmente importantes para el consumidor o el cliente es la base para ofrecer realmente algo necesario.

Adicionalmente a ser relevante, el ser **diferente** es clave para capturar ese valor en el mercado. Al tener el conocimiento profundo en los elementos o aspectos de la circunstancia del consumidor o usuario, las posibilidades de ofrecer un producto único siempre serán mayores. (Hernandez, 2018).

SEGMENTACIÓN DE CLIENTE DEFINIDA POR LAS TAREAS QUE REALIZAN LOS CLIENTES

El modelo de valor del cliente utiliza como unidad de análisis básica la tarea o trabajo que quiere realizar el cliente, a partir de la teoría Jobs-to-be-done de Clayton Christensen, ya que la innovación debe enfocarse en facilitar la vida de los usuarios.

Precisamente este autor sugiere que se utilice la segmentación en base a la tarea-a-realizar por parte del cliente: al fin y al cabo, es lo que motiva su compra: que le ayuden a realizar esta tarea o trabajo para que su vida sea mejor. El punto de vista de la tarea-a-realizar hace que nos metamos en la piel de nuestro cliente y vayamos con él o ella en su día a día.

Para definir los clientes que integran nuestro mercado se debe tener en cuenta que algunas características pasan a un segundo plano (geográficas, demográficas, psicológicas y conductuales) pero no se extinguen. El Lean Startup ayuda impulsar nuevos productos al mercado con éxito, proceso que ayuda al cliente o usuario a realizar lo que quiere hacer y a obtener lo que quiere obtener. Aprovechar este saber inesperado que provoca la compra de un producto, nos garantiza tener más posibilidades de éxito en la presentación de nuevas innovaciones: *“a los clientes les importa poco el segmento en el que la empresa ha decidido incluirlos, ni les preocupa nuestro producto... a no ser que les permita hacer lo que quieren hacer”* (Mera, 2015, p.14).

RESULTADOS (OUTCOMES) QUE DEFINEN PRODUCTOS INNOVADORES

El resultado esperado expresa Mera (2015, p.15) son un efecto directo de trabajos por realizar que originan novedosas soluciones que generan más valor y confianza del consumidor de los productos y servicios actuales. Para establecer el valor de un producto o servicio medimos los resultados obtenidos en cada fase del proceso que se realiza para llevar a cabo una tarea.

Al intentar una innovación basada en TxR, es necesario precisar las posibilidades de resultados asociados a esa TxR, porque el alcance de estas probabilidades y el conocimiento sobre los clientes satisfechos (o insatisfechos) son los resultados actuales que permiten a establecer el nicho de mercado no identificado y probablemente satisfacer esa zona con opciones mejores a las que existen en el presente. Es probable se requiera el diseño de encuestas y apoyo de un profesional en estadística para efectuar esta técnica, pero generalmente no se requiere de la ayuda de expertos (Mera, 2015, p.16).

Según Mera (2015:16) hay cuatro tipos de expectativas de resultados:

1. Resultados deseados que el cliente quieren alcanzar.
2. Resultados no deseados que el cliente quieren evadir.
3. Resultados deseados que el emprendedor quieren alcanzar.
4. Resultados no deseados que el emprendedor quiere evadir.

DESARROLLO DEL MÉTODO JOBS TO BE DONE.

A través de 5 pasos se logra llegar a una “tarea a realizar”, de esta metodología constituida de la siguiente forma (Hernandez, 2018):

1. ¿Dónde buscar?
2. Encontrar las circunstancias en las que consumidor está tratando de realizar un trabajo.

3. Profundizar en lo que encontré.
4. Definir el o los trabajos a realizar.
5. Filtrar para escoger.

Paso 1. Salir a buscar “Tareas a realizar” se debe tener un foco para no entrar en un océano de opciones en donde es muy fácil perderse. Una de las mejores es partir de conocer el momento por el que mi producto está pasando. ¿Se encuentra en un momento nuevo en el que todavía hace falta mucho por hacer? O ¿realmente llevo mucho tiempo en el mercado haciendo lo mismo? En otras palabras, tengo una marca nueva o tengo una marca madura.

Paso 2. Conocer al consumidor sobre el cual se desea enfocar es clave. Para esto se necesitan herramientas de observación, estar atento a tendencias y futuras proyecciones que sus consumidores realizan. ¿Quién es la persona? ¿Qué circunstancias la rodean? ¿Qué quiere en cada circunstancia?

Paso 3. La profundización de lo que se encuentra es necesaria, ya que hay aspectos que la acompañan esas circunstancias, encontrando elementos funcionales y emocionales (personales y sociales) que deben ser decodificados del ejercicio de observación. Para esto se utiliza una herramienta llamada “escalera de abstracción” que busca profundizar en la situación encontrada. Planteándose estas preguntas ¿Para qué quiero realizar la tarea? ¿Qué me impide realizarla?

Paso 4. La “Tarea a realizar” final se enfatiza en la forma cuando hablamos de tener una tarea, que esta pueda ser entendida por cualquier persona en nuestra empresa y que además se asegure de tener todos los elementos encontrados. La circunstancia, la actividad a realizar sobre un objeto dado y los aspectos funcionales y emocionales, deben ser conectadas de una manera que haga sentido.

Esta forma sugerida tendrá la siguiente estructura:

CUANDO (habla de la circunstancia) + **QUIERO** (la acción sobre el objeto) + **PARA PODER** (aspectos funcionales y/o emocionales).

Paso 5. Un ejercicio realizado a profundidad, deberá arrojar varias “tareas a realizar” y poder decidir cuál es la ideal a trabajar debe hacerse de manera objetiva.

Para esto se puede utilizar una gráfica que intenta medir la satisfacción actual que tiene el consumidor con las soluciones actuales vs la importancia que tiene en su vida solucionar esta tarea. Encontrar esta respuesta exigirá volver al consumidor a entender que existe actualmente y la importancia que le da a lo encontrado.

El trabajo a realizar debe ser un punto importante para el desarrollo de una propuesta de valor como una declaración que:

- Explica como el producto o servicio resuelve los problemas del cliente, o mejora su situación (relevancia)
- Especifica claramente un beneficio (valor)
- Cuenta al cliente ideal porque elige tu producto y no el de la competencia.

Esta propuesta de valor deberá construir todo lo deseado y elimina las barreras encontradas (Hernandez, 2018). sobre

DESCUBRIMIENTO DE CLIENTES.

Jiménez (2018), destaca que la comprensión clara de los consumidores, pero no solamente para adaptar la oferta (productos, precios, canales) a sus necesidades sino también para proyectar los mensajes apropiados que visibilicen y situar los productos o servicios en la mente del cliente o usuario. En seguida, se presentan cinco maneras de comprender las necesidades de los clientes:

- **Investigaciones de mercado:** Son investigaciones básicas que indagan sobre el comportamiento de los clientes para conocer sus carencias. Las compañías ocupan entes externos para realizar la investigación de mercado.
- **Investigaciones secundarias:** Las empresas en muchos casos acuden a comprar estudios de datos secundarios a firmas especializadas en realizar este tipo de investigaciones sobre el cliente que facilitan la toma de decisiones.
- **Minería de datos (data mining):** Se refiere al uso de herramientas estadísticas y software para la tabulación de los altos volúmenes de información para estudiar los datos más valiosos de los clientes y sus transacciones e inferir su conducta de compra y sus necesidades.
- **Medios sociales:** La gran mayoría de empresas usan los medios de comunicación para comprender como opina y se comportan los clientes que se realiza con técnicas como la observación indirecta o de forma directa realizan preguntas a los clientes. Actualmente se incorporan medios tecnológicos para hacer seguimiento a los consumidores en sus transacciones y que opinan de productos y servicios.
- **Interacciones directas:** Las empresas deben realizar interacciones directas con sus clientes para conocer de primera mano sus necesidades porque grandes compañías se quedan en sus despachos y pierden esa relación directa tan ventajosa con sus clientes.

VALIDACIÓN DE CLIENTES.

El objetivo es lograr que nos hagan pedidos o crear clientes (early consumers), según el modelo de negocios, para constatar que existe un segmento de mercado interesado y que reacciona de manera positiva a nuestro producto. Finalizadas los dos primeros esquemas (Descubrimiento y validación de clientes) encontrado un modelo de negocios valido que es repetible, escalable y rentable; sólo entonces estaremos listos para pasar a la siguiente etapa de nuestro emprendimiento. La segunda etapa recibe el nombre de "Execution" (ejecución del modelo de negocios) y se compone de dos fases: creación de clientes y creación de la empresa (Diaz, 2013).

CREACIÓN DE CLIENTES.

El proceso para desarrollar clientes es, para una startup, el punto clave en la fase de lanzamiento. Su finalidad se centra en conocer si su Producto Mínimo Viable responde a una necesidad de mercado porque soluciona un problema a un grupo de usuarios. (Euceda, 2015).

En este punto es claro ese segmento de clientes rentable, creando a continuación una demanda para los productos o servicios. Y, El principal objetivo de esta la creación de clientes es pasar de los early consumers (primeros consumidores, los que hemos validado en la fase anterior) al mass market (mercado de masas). Algo importante que debemos tener en cuenta es que según el modelo de negocios hay tres formas de llegar al mercado: operando en un mercado existente, segmentando un mercado o creando un nuevo mercado (Díaz, 2013).

CONSTRUCCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO.

El Modelo de Negocios Expertos como Steve Blank (Creador de la metodología Customer Development, Osterwalder&Pigneur (Creadores del Business Model CANVAS), Eric Rice (Creador de Lean Startup), Peter J. Thomson (Value Proposition CANVAS) entre otros han desarrollado nuevas técnicas y herramientas que ayuden a los emprendedores a tener ese primer contacto con sus posibles clientes y validar si realmente la idea de negocio que consideran viable, lo es, o tienen que cambiar algunas piezas del rompecabezas es decir su "CANVAS", es dejar atrás el papel y llenado de formatos por una verdadera interacción con los usuarios o en su caso posibles clientes (Hernández s.f.).

MÉTODO LEAN STARTUP.

Según el Centro Europeo de Empresas e Innovación (2014:13), el alcance del concepto Lean hace referencia algo liviano o sin grasa.

El término Lean Start Up se origina en la teoría Lean Manufacturing, dada a conocer en Japón por las industrias Toyota con la finalidad de aumentar la producción en los recursos que poseían. La teoría se fundamenta en el aumento de variaciones pequeñas en los procesos, análisis de impacto en esas variaciones y el aumento en la manufactura. Estos cambios se basan en la disminución de los desechos y en el no desperdicio de ninguno de los medios del proceso.

El objetivo de esta teoría es focalizar la disminución de ocho tipos de desechos en productos manufacturados:

- Exceso de producción
- Intervalo de espera
- Transporte
- Exceso de procesados
- Inventario

- Movimientos
- Desperfectos
- Talento humano subutilizado

El enfoque de doctrina es un enfoque de mejora de procesos aplicado a las StartUp con el fin de disminuir el tiempo que demora en entrar al mercado, y aproximarse rápidamente al cliente, con el fin de comprobar las hipótesis de trabajo que se ha aceptado como verdaderas para mejorar los procesos y el tipo de empresa.

En conclusión, existe un modelo para el desarrollo de un proyecto bajo la teoría Lean StartUp con que se trata de hacer uso eficaz de los pocos recursos financieros y humanos con lo que cuenta la empresa para realizar acciones que genere valor para el usuario objetivo; pero de hecho como se trata de algo innovador, no se puede conocer en qué medida el consumidor lo apreciará, por lo que, se prioriza en el menor tiempo obtener una señal rápida y efectiva de aquellas ideas que aceptamos” (Centro Europeo de Empresas e Innovación 2014, p.13).

CONSTRUIR UNA VERSIÓN DEL PRODUCTO.

La forma de ser más ágil es producir por medio de los ideales de desarrollo y los costos que cliente objetivo está dispuesto a pagar. Lo anterior se conoce como Mínimo Producto Viable (en inglés su sigla es MVP: Minimun Viable Product). Ser rápido supone laborar en lotes de tareas de cortos periodos de tiempo que requieren de acoplarse a estas circunstancias. Entonces, el beneficio efectivo del MVP, es reconocer las funcionalidades realizadas con los clientes, para fortalecer el modelo de negocio de la StartUp, consolidando las hipótesis de trabajo, y disminuyendo la duda anticipadamente (Centro Europeo de Empresas e Innovación 2014, p.15).

El primer producto de una Startup no está dirigido a satisfacer al público en general. Las Startups no pueden permitirse crear un producto que contenga todas las características desde el inicio y, por eso, los primeros esfuerzos se centran en un grupo muy pequeño que algunos llaman evangelistas, early adopters o pioneros. Son aquellos clientes que quieren ser los primeros y están dispuestos a adoptar el producto o servicio en sus fases iniciales (Fernández & Rodríguez, 2018).

MEDIR LAS REACCIONES DEL CLIENTE ANTE EL PRODUCTO.

La contabilidad de una Startup es muy distinta, pues el objetivo es demostrar que se está aprendiendo a construir un negocio sostenible. Esta contabilidad es en la innovación de nuestro producto o servicio y se explica en tres etapas (Fernández & Rodríguez, 2018):

- Usar un producto mínimo viable para recopilar los datos reales, sobre en qué punto se encuentra la empresa en el momento actual.
- La Startup hace todos los cambios y las optimizaciones del producto.
- La Startup toma la decisión de perseverar porque está aprendiendo apropiadamente y por tanto haciendo un buen progreso o si el equipo concluye que necesitan cambios, deben pivotar comenzando el proceso de nuevo.

Para poder llevar a cabo este proceso de la contabilidad de la innovación, del aprendizaje y tomar decisiones rigurosas, es necesario ser capaces de medirlo. Cada modelo de negocio y cada tipo de producto requiere un servicio de métricas diferente. El objetivo de los negocios es que los clientes comprendan un producto o un servicio y esto implica seguir la ruta de los pasos que sigue el cliente hasta que genera ingresos a la Startup.

APRENDER A MEJORAR EL NUEVO PRODUCTO.

Para buscar mejoras en nuestro nuevo producto o lanzamiento, es necesario realizarse esta pregunta ¿se están haciendo progresos suficientes como para creer que la hipótesis es correcta o se debe hacer algún cambio importante? Este cambio se llama pivote: una corrección estructurada diseñada para probar una nueva hipótesis básica sobre el producto, la estrategia y el motor de crecimiento. Y prosigue, un pivote requiere que se mantenga un pie anclado en lo que se ha aprendido hasta el momento, mientras se hace un cambio fundamental en la estrategia para buscar un mayor aprendizaje validado (Fernández & Rodríguez, 2018).

Entonces pivotear o proceder, enlaza un punto de aprendizaje en nuestro nuevo producto. Hay un intervalo en medio de las etapas para validar y crear clientes, que manifiesta la oportunidad de girar o retornar al punto de partida para modificar determinado supuesto de trabajo; lo anterior sucede cuando no respondemos con seguridad a los siguientes temas:

- Se tiene una dificultad o provecho identificado.
- Se tiene un producto que soluciona el problema o contribuye al beneficio.
- Hay precisión que el segmento de clientes elegido es bastante grande para producir utilidades.
- El modelo de negocio seleccionado facilita penetrar el mercado sin caer en altos costos de organización complementarios.
- Se conocen los clientes, los usuarios y las rutas para acceder a estos y cómo interactúan entre ellos.
- Poseo bastante datos y métodos para medir y verificar todos los asuntos anteriores.

En caso de tener inquietudes o no hay claridad en algunos puntos es mejor pivotar, reconsiderar temas, o repetir las etapas de hallazgo y aprobación de clientes (Centro Europeo de Empresas e Innovación s.f.).

CONCLUSIONES.

Esta nueva metodología del Jobs to be done fue enunciada en 1960 por Theodore Levitt, donde en su artículo "Marketing Myopia" destaca las siguientes frases (Sato, 2013):

"... Una empresa con una mentalidad de mercadeo que trata de crear bienes y servicios que satisfagan el valor que los consumidores querrán comprar".

"... Ver todo el proceso comercial como un esfuerzo estrechamente integrado para descubrir, crear, despertar y satisfacer las necesidades de los clientes.

Este enfoque nos permite entender completamente a los consumidores potenciales de los productos ofertados o servicios, y para esto siempre se debe tener en cuenta (Sato, 2013):

- Entender claramente al cliente como alguien que va a realizar un trabajo en específico.
- Enfocar y definir el mercado como el que permite intercambiar la realización de esos trabajos que el consumidor decía realizar.
- Realizar las siguientes preguntas en ese segmento de mercado ¿Dónde? ¿Cuándo? Y ¿Cómo? los consumidores realizan los trabajos y cuáles de ellos se esfuerzan en conseguirlo del modo más satisfactorio.
- Definir la otra proporción del mercado que se pueden convertir en consumidores potenciales y evalúa constantemente las insatisfacciones que viven los consumidores actuales.
- Realizar la evaluación de los productos y servicios que se ofrece frente a la competencia y observar el detalle porque algunos no responden a las necesidades de los consumidores para averiguar porque fracasan a realizar el trabajo que debe cumplir.
- Proponer nuevas estrategias para los productos y servicios actuales, revisando como llevarlos hacia esos consumidores, responder realmente las necesidad y trabajo que este debe realizar y el precio de compra actual que estaría dispuestos los consumidores a pagar. Esto con el fin de ayudar a los clientes a realizar los trabajos de una forma más satisfactoria posible.
- Es necesario los test hacia los consumidores, por medio de los canales de promoción y de lanzamientos de los productos o servicios ofrecidos, que permitan conocer el valor real que los consumidores atienden a sus necesidades y trabajos a resolver.
- La parte emocional es necesaria para seducir a los consumidores por medio de los trabajos a realizar.

Jobs to be done, una herramienta útil y necesaria para introducirse en el mercado y no morir en el intento de captar clientes de calidad y fieles a los productos y servicios ofrecidos. Siempre y cuando resuelvan un trabajo o varios trabajos de la forma más ágil y satisfactoria.

El Diseño Orientado a las Personas combina metodologías, tecnologías y recursos especializados con el objetivo de desarrollar productos, servicios y entornos cuyo diseño motive una respuesta favorable y placentera en el consumidor. Las metodologías convencionales detectan las necesidades del futuro comprador a partir de las insatisfacciones que expresa y las demandas del mercado que transmiten tanto personal de ventas como profesionales del marketing y el diseño (Instituto de Biomecánica de Valencia s.f.).

La metodología Lean Startup propone el lanzamiento de los negocios desde un aprendizaje que se va validando a través de un circuito. Se inicia con la concepción de un producto o servicio, de forma experimental, en el que se mide su encaje en el mercado y la aceptación por parte de los clientes más interesados; de esa realimentación, se obtiene un aprendizaje que permite seguir desarrollando dicho

producto o servicio de una forma iterativa, ya persistiendo en el incremento de las funcionalidades del servicio o producto, ya sea estableciendo una serie de cambios o pivotes que permitan su viabilidad, tras lo cual se logra un modelo de negocio que funcione, sin desperdiciar recursos (Fernández & Rodríguez, 2018).

BIBLIOGRAFÍA.

- Centro Europeo de Empresas e Innovación (2014). EL MÉTODO LEAN STARTUP- GUÍAS TEMÁTICAS PARA EMPRENDEDORES. Ciudad Real, España. Recuperado de https://www.ceeicr.es/uploads/tx_icticontent/GuiaLEANSTARTUP.pdf
- Díaz, J. (9 de Julio de 2013). *Negocios y Emprendimiento*. Obtenido de <https://www.negociosyemprendimiento.org/2013/07/customer-development-metodologia-validar-modelo-de-negocios.html>
- Euceda, L. A. (3 de Marzo de 2015). COMO DESARROLLAR CLIENTES. Honduras. Recuperado el 25 de Noviembre de 2018, de http://www.ccichonduras.org/website/Descargas/presentaciones/2015/03-Marzo/COMO_DESARROLLAR_CLIENTES.pdf
- Fernández, F. J., & Rodríguez, J. C. (07 de Marzo de 2018). La metodología LeanStartup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento. Recuperado el 25 de Noviembre de 2018, de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/1918/1735>
- Hernández, D. R. (s.f.). Ideas de negocio convertidas en Startup. Mexico. Recuperado el 11 de Noviembre de 25, de http://www.academia.edu/31876725/Ideas_de_negocio_convertidas_en_Startup.pdf
- Hernandez, M. (16 de Febrero de 2018). Metodología para Innovar con Éxito: Jobs to be done. Bogota, Colombia. Obtenido de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/22608>
- Innovare. (5 de Julio de 2016). Jobs to be Done - Club de la innovación. Obtenido de <https://es.slideshare.net/mariomoraless/jobs-to-be-done-club-de-la-innovacion>
- Instituto de Biomecánica de Valencia. (s.f.). DISEÑO ORIENTADO A LAS PERSONAS- La persona como eje central de soluciones integrales de diseño. Valencia, España. Recuperado el 25 de Noviembre de 2018, de http://ciapat.org/biblioteca/pdf/1070-Disenio_orientado_a_las_personas_las_personas_como_eje_central_de_solucion_es_integrales_de_diseno.pdf
- Jiménez, C. (2018). 5 formas de conocer las necesidades de los clientes. Obtenido de <https://www.carlosjimenez.info/5-formas-de-conocer-las-necesidades-de-los-clientes/>

Matarranz, A. (14 de Enero de 2017).

Conversis Consulting. Obtenido de

<https://conversisconsulting.com/2017/01/14/jobs-to-be-done-poniendo-el-foco-en-la-motivacion-y-la-situacion-del-cliente-2/>

Mera, J. R. (2015). La innovación basada en las tareas del consumidor como marco metodológico en el desarrollo de emprendimientos sostenibles.

Obtenido de <http://www.unilibre.edu.co/bogota/pdfs/2016/4sin/B63.pdf>

Miguel, J. A. (7 de Enero de 2015). *Yo emprendo*. Obtenido de

<https://www.youtube.com/watch?v=eWsvyVygqNk>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). GENERACION DE MODELOS DE NEGOCIO.

Deusto S.A. Recuperado el 25 de Noviembre de 2018, de

<http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>

Prim, A. (Marzo de 2017). *Innokabi*. Obtenido de <https://innokabi.com/customer-development-o-desarrollo-orientado-al-cliente/>

Sato, J. (22 de Octubre de 2013). *Sato Games Blog*. Recuperado el 27 de Noviembre de 2018, de <https://satogames.es/es/2013/10/22/jobs-to-be-done/>