

DISEÑO DE MODELO DE NEGOCIO

Segmentación avanzada y análisis del problema

Jobs to be Done · Pain-Gain Map

Guía de clase con actividad: Construir el mapa de dolor/ganancia para tu idea de negocio

1. Presentación

En esta sesión profundizaremos en la fase de *descubrimiento* del problema dentro del diseño de modelos de negocio. Si en las sesiones anteriores construimos el mapa general (BMC) y el lienzo validado (Lean Canvas), hoy nos detenemos en su fundamento: comprender a quién le resolvemos algo (segmentación avanzada), qué está intentando lograr realmente (Jobs to be Done) y qué le duele versus qué le haría feliz (Pain-Gain Map).

Objetivos

1. Diferenciar segmentación demográfica de segmentación avanzada (conductual, psicográfica, situacional) para identificar un early adopter.
2. Aplicar la teoría Jobs to be Done (JTBD) para formular el "trabajo" funcional, emocional y social que el cliente "contrata" a tu producto.
3. Construir un mapa de dolor/ganancia (Pain-Gain Map) que sintetice los pains, gains, pain relievers y gain creators de una idea.
4. Vincular los hallazgos del Pain-Gain Map con los bloques "Problema" y "Segmento de clientes" del Lean Canvas.

2. Segmentación avanzada: de "quién es" a "qué le pasa"

La segmentación tradicional clasifica por edad, género, ubicación o ingresos. Es útil para describir, pero insuficiente para innovar: dos personas del mismo perfil demográfico pueden "contratar o comprar" un producto por razones completamente distintas. La segmentación avanzada busca agrupar a las personas según sus necesidades, comportamientos y contextos de uso.

2.1. Dimensiones de la segmentación avanzada

1. Dimensión Demográfica (Base)

- **¿Qué es?:** Es la clasificación más tradicional y básica. Responde a la pregunta **¿Quién es el cliente?** utilizando datos estadísticos y medibles de la población.
- **Qué incluye:** Edad, género, nivel de ingresos, ocupación, estado civil o nivel educativo entre otros.
- **Ejemplo práctico:** *Mujeres y personas menstruantes de 15 a 28 años, estudiantes universitarias o jóvenes profesionales con ingresos medios.*
- **Limitación para innovar:** Dos personas pueden tener la misma edad y el mismo nivel de ingresos, pero comportarse de formas completamente distintas. Por eso esta dimensión es solo la "base".

2. Dimensión Geográfica (Base)

- **¿Qué es?:** Define el entorno físico del usuario. Responde a la pregunta **¿Dónde está y cómo es el lugar donde vive o trabaja?**
- **Qué incluye:** País, ciudad, barrio, clima (cálido, frío), densidad (urbana, rural) o las limitaciones de infraestructura de su entorno.
- **Ejemplo práctico:** *Personas que habitan en zonas urbanas de alta congestión, tropicales o húmedas, y que pasan gran parte del día en instalaciones con aire acondicionado o al aire libre.*

3. Dimensión Conductual (Comportamiento)

- **¿Qué es?:** Analiza las acciones reales y medibles del cliente. Responde a la pregunta **¿Qué hace, cómo compra y con qué frecuencia usa las soluciones actuales?**
- **Qué incluye:** Hábitos de compra, fidelidad a una marca, frecuencia de uso del producto o interacciones digitales (ej. cuántas veces abre una app al día).
- **Ejemplo práctico:** *Entrena intensamente 4 o más veces por semana, compra paquetes de toallas grandes en el supermercado una vez al mes y revisa constantemente su ropa o va al baño entre entrenamientos por precaución.*

4. Dimensión Psicográfica (El enfoque en el Temor y la Aspiración)

- **¿Qué es?:** Entra en la mente y las emociones del usuario. Responde a la pregunta **¿Qué valora, a qué le teme o qué aspira en su vida?** Esta dimensión es clave para la innovación porque descubre los dolores ocultos.
- **Qué incluye:** Personalidad, estilo de vida, valores, complejos, tabúes y, muy especialmente, **el temor o la ansiedad social** que el cliente quiere evitar.
- **Ejemplo práctico:** *Teme profundamente pasar por una situación de vergüenza pública (una mancha visible en su ropa deportiva ajustada), valora la discreción absoluta y aspira a mantener su confianza intacta sin que su ciclo altere su identidad como atleta.*

5. Dimensión Situacional / De Contexto

- **¿Qué es?:** Es el detonante o el disparador inmediato del problema. Responde a la pregunta **¿Qué circunstancia específica o momento del día activa la necesidad de usar el producto?** El contexto define el éxito de una solución.
- **Qué incluye:** El momento del día, el nivel de fatiga física/mental, la urgencia del tiempo o el evento específico que está ocurriendo.
- **Ejemplo práctico:** *El día de una competencia oficial o un examen final de 3 horas, donde la persona tiene que estar bajo estrés, en movimiento constante o sentada mucho tiempo, sin la libertad de ir al baño cuando quiera.*

Dimensión	Pregunta guía	Ejemplo
Demográfica (base)	¿Quién es?	Mujeres, 25–40 años, urbanas, ingreso medio-alto.
Geográfica (base)	¿Dónde está y cómo es su entorno?	Habita en zonas con alta congestión y poco parqueo.
Conductual (Comportamiento)	¿Qué hace, con qué frecuencia y dónde compra?	Ordena comida a domicilio 3+ veces por semana.
Psicográfica (temor)	¿Qué valora, teme o aspira?	Valora el tiempo libre; siente culpa por no cocinar.
Situacional / de contexto	¿Qué situación concreta dispara la necesidad?	Llega tarde del trabajo sin energía para cocinar.

Ejemplo Practico Toallas Higienicas

Dimensión	Pregunta guía	Ejemplo
Demográfica (base)	¿Quién es?	Mujeres y personas menstruantes, de 12 a 25 años , estudiantes, nivel socioeconómico medio.
Geográfica (base)	¿Dónde está y cómo es su entorno?	Habita en zonas urbanas , pasa más de 6 horas fuera de casa en el colegio o la universidad.
Conductual	¿Qué hace, con qué frecuencia y dónde compra?	Compra paquetes grandes en el supermercado una vez al mes; revisa constantemente su ropa o va al baño entre clases.
Psicográfica (temor)	¿Qué valora, teme o aspira?	Teme profundamente a los accidentes (manchas visibles en público) y a la vergüenza social; valora la discreción y la seguridad.
Situacional / de contexto	¿Qué situación concreta dispara la necesidad?	Tiene una exposición escolar o una jornada larga de exámenes vistiendo el uniforme claro de la institución.

Conexión clave:

- **Del perfil al Early Adopter:** Este análisis demuestra que el "dolor" no es solo biológico. El segmento con mayor urgencia (early adopter) son las estudiantes jóvenes que pasan el día fuera de casa.

- **El valor real:** La marca no vende solo un artículo absorbente (hardware/producto); **vende paz mental y protección de la reputación social** (modelo/valor).

Otro perfil para el mismo caso:

Dimensión	Pregunta guía	Ejemplo
Demográfica (base)	¿Quién es?	Mujeres y personas menstruantes, de 15 a 28 años , atletas de alto rendimiento o aficionadas al fitness.
Geográfica (base)	¿Dónde está y cómo es su entorno?	Entrena en gimnasios, pistas de atletismo o canchas al aire libre bajo diferentes condiciones climáticas.
Conductual	¿Qué hace, con qué frecuencia y dónde compra?	Entrena 4 o más veces por semana ; prefiere ropa deportiva ajustada (como leggings o licras) y compra productos específicos de alta resistencia.
Psicográfica (temor)	¿Qué valora, teme o aspira?	Valora el rendimiento físico y la libertad de movimiento ; teme que el producto se desplace, cause rozaduras en la piel o se marque a través de la ropa ajustada.
Situacional / de contexto	¿Qué situación concreta dispara la necesidad?	Tiene una competencia oficial o un entrenamiento de alta intensidad durante los días de mayor flujo menstrual.

Comparación rápida de dolores :

Si te fijas, el producto base es el mismo, pero el dolor de cabeza (Pain) cambia según la situación:

- Perfil Estudiante: Su dolor es la ansiedad social (el miedo a la mancha al levantarse de la silla).
- Perfil Deportista: Su dolor es la incomodidad física y la pérdida de rendimiento (miedo a que el producto se mueva o lastime al correr).

- Que otro perfil con otro dolor de cabeza (Pain) se te ocurre?
- Que otro producto o servicio se te ocurre?

¿Cuál es la idea o temática general que eligió tu grupo para el trabajo? ¿Qué dos tipos de usuario diferentes se te ocurre que podrían usar tu plataforma por razones distintas?

2.2. Early adopter y buyer persona

- **Early adopter (adoptante temprano ó adoptador temprano):** el segmento que siente el problema con mayor intensidad y tiene mayor urgencia por resolverlo. No es "cualquiera que pudiera comprar", sino "quien ya intentó resolverlo por otros medios y sufrió".

En el contexto de emprendimiento y modelos de negocio (teoría de difusión de innovación de Everett Rogers), es la persona o grupo que adopta un producto o innovación antes que la mayoría del mercado, justo después de los "innovadores". Son quienes:

1. Sienten el problema con más intensidad que nadie
2. Están dispuestos a probar soluciones aunque estén incompletas o tengan riesgo
3. Suelen ser tolerantes a los errores iniciales del producto

Otras opciones para identificar Early Adopter:

1. *Cliente pionero* – más amigable, menos técnico
 2. *Primeros usuarios* – cuando hablas del grupo en plural
 3. *Early adopter* – muchos textos en español lo dejan en inglés porque ya está muy integrado al vocabulario emprendedor
- **Buyer persona:** una representación semificticia del cliente ideal, construida con datos reales. Incluye nombre, contexto, objetivos, frustraciones y hábitos. Sirve como "personaje" al que le haremos el mapa de dolor/ganancia.

Regla práctica: una buena idea de negocio apunta a un early adopter específico, no a "todo el mercado".

Ejemplo para el desodorante : Profesionales jóvenes (23-30 años) en su primer empleo corporativo, que padecen de sudoración excesiva provocada por la ansiedad y el estrés laboral, que deben realizar presentaciones ejecutivas semanales y que sufren activamente por manchas visibles en su ropa formal, sintiendo que esto sabotea su credibilidad ante sus jefes.

3. Jobs to be Done (Trabajo por hacer): el trabajo que el cliente "contrata"

La teoría Jobs to be Done (JTBD, popularizada por Clayton Christensen) propone que:

Los clientes no compran productos: contratan soluciones para hacer un "trabajo" en su vida.

En otras palabras, a las personas no les interesan las características técnicas de tu producto, sino lo que tu producto les permite lograr o cómo las hace sentir.

La pregunta central no es "¿qué producto quieres?" sino "¿qué estás intentando lograr?".

3.1. El job tiene tres dimensiones (Funcional, Emocional y Social)

- **El Trabajo Funcional (La tarea práctica)**

Es la acción física o el resultado tangible que el usuario necesita resolver.

Ejemplo del taladro: Nadie se despierta con ganas de comprar un taladro de 12 voltios porque sí. Lo que el cliente realmente necesita es **un agujero en la pared** para colgar un cuadro. Si existiera un rayo láser mágico que hiciera el agujero sin hacer ruido ni polvo, el cliente "compraría" el láser y "despediría" al taladro. El producto es el medio; el agujero es el fin.

- **El Trabajo Emocional (Cómo quiere sentirse)**

Es el cambio interno, el alivio de una preocupación o la paz mental que genera la solución.

Siguiendo el ejemplo: El cliente contrata la solución para **sentirse tranquilo** al saber que el cuadro no se va a caer y romper. En el caso de las toallas higiénicas para estudiantes, el producto físico absorbe flujo, pero el cliente lo contrata para **sentirse seguro y sin ansiedad** durante los exámenes.

- **El Trabajo Social (Cómo quiere ser percibido)**

Es la imagen externa o el estatus que el usuario proyecta ante los demás al usar tu solución.

Siguiendo el ejemplo: El cliente quiere **ser percibido como alguien ordenado** que tiene un hogar bonito cuando sus amigos lo visiten.

Ejemplo:

Dimensión del job	Qué responde	Ejemplo: app de comida saludable a domicilio
Funcional	La tarea práctica a realizar	Obtener una comida completa sin cocinar ni salir.
Emocional	Cómo quiere sentirse	Sentirse tranquila por comer sano y sin culpa.
Social	Cómo quiere ser percibida	Ser vista como alguien que cuida su salud y su tiempo.

3.2. Plantilla de formulación de un job statement

Es una herramienta estructurada para definir el propósito real de tu negocio sin enfocarte en la tecnología. Obliga a tu equipo a ponerse en los zapatos del usuario antes de tirar una sola línea de código.

Estructura recomendada:

«Cuando [situación], quiero [motivación], para [resultado esperado]».

1. Cuando... [La Situación / El Contexto]

- **Qué significa:** Define el disparador exacto. Describe el momento, el lugar y las circunstancias específicas en las que el usuario experimenta el problema. **No uses datos demográficos aquí** (no pongas "cuando soy una mujer de 20 años"). Describe la situación real.
- Ejemplo: "Cuando estoy en una competencia oficial de atletismo bajo el sol..."

2. Quiero... [La Motivación / El Impulso]

- **Qué significa:** Es el objetivo inmediato, el requerimiento o la fuerza que empuja al usuario a buscar una solución. **¡Regla de oro: Prohibido mencionar tu producto o tecnología aquí** (no pongas "quiero usar una app web" o "quiero comprar una toalla"). Describe la acción que el cliente intenta completar.
- Ejemplo: "...quiero moverme con total libertad sin sentir humedad ni incomodidad física..."

3. Para... [El Resultado Esperado / El Beneficio]

- **Qué significa:** Es la meta final a largo plazo, el cambio positivo o la transformación que el cliente busca en su vida (las dimensiones emocional y social del Job). Responde a la pregunta: ¿Cómo mejora la vida del usuario si logra completar su objetivo?

- Ejemplo: "...para mantener mi rendimiento deportivo al máximo y competir con absoluta seguridad en mí misma."

Ejemplo completo

- Ejemplo: «Cuando llego tarde del trabajo, quiero recibir comida saludable rápidamente, para cenar bien sin perder tiempo ni sentirme culpable».
- Error común: describir el producto en lugar del job ("quiero usar una app") en vez de lo que busca lograr la persona.

Conexión con BMC y el LEAN: el job bien formulado alimenta directamente los bloques "Problema" y "Propuesta de valor única" del Lean Canvas.

4. Pain-Gain Map: dolor y ganancia del cliente

El mapa de dolor/ganancia (adaptado del Value Proposition Canvas de Osterwalder) cruza lo que el cliente experimenta con lo que tu idea ofrece. Se organiza en cuatro columnas que se leen como un diálogo:

- **Pains (dolores):** frustraciones, riesgos y obstáculos que el cliente vive al intentar hacer su job. Pueden ser funcionales (pierde tiempo), emocionales (ansiedad, culpa) o sociales (mala imagen).
- **Gains (ganancias):** resultados y beneficios que el cliente espera, desea o que le sorprenderían gratamente. No confundir con "características del producto".
- **Pain relievers (alivios del dolor):** cómo tu idea reduce o elimina cada dolor concreto. Deben ser específicos, no genéricos.
- **Gain creators (creadores de ganancia):** cómo tu idea produce, maximiza o supera cada ganancia esperada.

Clave de calidad: cada pain reliever debe mapear a un pain real, y cada gain creator a una ganancia declarada. Si tu propuesta "alivia" algo que nadie sufre, estás resolviendo un problema inventado.

4.1. Ejemplo : app de comida saludable a domicilio

LO QUE VIVE EL CLIENTE (perfil)	LO QUE OFRECE LA IDEA (propuesta)
Pains: pierde 40 minutos diarios cocinando; siente culpa por comer comida rápida; hay pocas opciones saludables cerca; desconoce las calorías de lo que pide.	Pain relievers: menús listos en 20 minutos con entrega programada; opciones con etiquetado nutricional visible; filtros por objetivo (bajar grasa, vegano, etc.).
Gains: quiere sentirse con energía; verse bien físicamente; ahorrar tiempo sin sacrificar su salud; recibir variedad para no aburrirse.	Gain creators: planes semanales variados diseñados por nutriólogos; progreso nutricional visible en la app; descuentos por suscripción que reducen el costo por comida.

Job to be Done (síntesis): «Cuando llego tarde del trabajo, quiero recibir comida saludable rápida, para cenar bien sin perder tiempo ni sentirme culpable».	Propuesta de valor única: "Comida saludable lista antes que la comida chatarra".
Early adopter: profesionistas de 25–40 años que ya pagan por comida a domicilio y han intentado comer mejor sin lograrlo.	Próximo paso (sesión 3): validar los pains con 5–10 entrevistas y trasladarlos al Lean Canvas.

Ejemplo: Toallas Higiénicas para Deportistas (Pain-Gain Map)

LO QUE VIVE EL CLIENTE (perfil)	LO QUE OFRECE LA IDEA (propuesta)
Pains (Dolores): - El producto se desplaza o se deforma con movimientos bruscos. - Sufre rozaduras e irritación en la piel por la fricción al correr. - Miedo constante a que la toalla se marque o se note a través de las licras ajustadas. - Ansiedad por desbordamientos durante entrenamientos de alta intensidad.	Pain Relievers (Alivios del dolor): - Diseño ergonómico con canales elásticos que se adaptan al movimiento de las piernas. - Cubierta exterior de algodón orgánico hipoalergénico que reduce la fricción. - Perfil ultra-delgado con tecnología de micro-gel compactado que no abulta. - Núcleo de absorción reforzado en el centro y las alas para flujos intensos en movimiento.
Gains (Ganancias): - Desea sentirse completamente seca y fresca, incluso al sudar. - Quiere concentrarse al 100% en su rendimiento y en la competencia. - Aspira a usar su uniforme deportivo habitual sin tener que adaptarlo o cambiarlo.	Gain Creators (Creadores de ganancias): - Tecnología de micro-poros transpirables que evacúan el sudor y la humedad. - Campañas de patrocinio y educación con atletas profesionales que normalizan el deporte menstrual. - Presentación en empaques impermeables individuales y discretos para llevar en el bolso del gimnasio.
Job to be Done (síntesis): « Cuando tengo un entrenamiento de alta intensidad usando ropa ajustada, quiero protección que se mantenga firme y libre de fricción, para dar mi 100% en la cancha sin molestias físicas ni inseguridades. ».	Propuesta de valor única : "Seguridad invisible en cada movimiento de tu entrenamiento. ".
Early adopter: Jóvenes deportistas de 15 a 28 años que entrenan intensamente más de 4 veces por semana y ya han sufrido rozaduras o accidentes usando toallas tradicionales.	Próximo paso (sesión 3): validar los pains con 5–10 entrevistas y trasladarlos al Lean Canvas.

5. Actividad: construye el mapa de dolor/ganancia de tu idea

5.1. Instrucciones paso a paso

- Elige UNA idea de negocio de las opciones propuestas. Define en una frase tu early adopter: quién sufre más el problema y ya intentó resolverlo.
- Formula el job statement con la plantilla «Cuando..., quiero..., para...», cubriendo las dimensiones funcional, emocional y social.
- Identifica mínimo 4 pains y 3 gains del cliente. Prohibido escribir características del producto: solo lo que la persona vive y espera.
- Escribe los pain relievers y gain creators de tu idea. Verifica uno a uno que cada uno responda a un pain/gain concreto (traza líneas de correspondencia).
- Sintetiza una propuesta de valor única de máximo 10 palabras a partir de tus alivios y creadores de ganancia.
- Traslada los 3 pains más graves y las 3 ganancias más relevantes al bloque "Problema" de tu Lean Canvas para la siguiente sesión.

5.2. Plantilla basica de entrega

LO QUE VIVE EL CLIENTE (perfil)	LO QUE OFRECE LA IDEA (propuesta)
Pains (Dolores): •	Pain Relievers (Alivios del dolor): •
Gains (Ganancias): •	Gain Creators (Creadores de ganancias): •
Job to be Done (síntesis): «Cuando, quiero, para	Propuesta de valor única } •
Early adopter •	Buyer persona •

5.3. Ideas de Negocio

- 🚗 Opción A: App web de "Carro compartido" universitario. Donde el Gain Creator no es solo el mapa con la ruta, sino un sistema de "perfiles verificados por la universidad" que genera la ganancia de confianza y seguridad absoluta al viajar con extraños.
- 📖 Opción B: Plataforma web de intercambio/alquiler de libros y apuntes académicos. Donde el Gain Creator incluye un sistema de "reputación y medallas" que alimenta la ganancia social de ser percibido como un estudiante colaborador y destacado.
- 🧠 Opción C: Sistema web de reserva de espacios de estudio y tutorías en tiempo real. Donde el Gain Creator es un algoritmo que te empareja con tutores según tu estilo de aprendizaje, generando la ganancia emocional de aliviar la frustración ante materias difíciles.

6. Cierre y conexión con la siguiente sesión

- La segmentación avanzada define a quién sirves; el JTBD define qué intenta lograr; el Pain-Gain Map define por qué te elegiría.
- Tarea previa a la siguiente sesión: aplica la plantilla 5.2 y realiza 5 entrevistas breves a posibles early adopters para validar los pains (pueden ser conversaciones informales documentadas).
- La próxima sesión: validación del problema y diseño de propuesta de valor, conectando los resultados con el Lean Canvas.

7. Referencias

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. Wiley.

Osterwalder, A. et al. (2014). Value Proposition Design. Wiley.

Christensen, C. M. et al. (2016). Competing Against Luck. HarperBusiness.

Blank, S. & Dorf, B. (2012). Startup Owner's Manual. K&S Ranch.

Maurya, A. (2012). Running Lean. O'Reilly Media.