



# Módulo 1. Customer Discovery y Jobs To Be Done

- ☰ 1. Investigación de usuarios y segmentación moderna
- ☰ 2. Jobs To Be Done y construcción de user personas dinámicas
- ☰ Referencias

# 1. Investigación de usuarios y segmentación moderna

---

En los **procesos de *research*** orientados a la generación de tracción, la forma en que se define y comprende a la audiencia condiciona de manera directa la calidad de las decisiones posteriores. En contextos de alta incertidumbre, crecimiento acelerado y validación continua, segmentar deja de ser una tarea descriptiva para convertirse en una práctica analítica vinculada al aprendizaje. Las organizaciones que buscan tracción sostenible trabajan sobre hipótesis acerca de quiénes son sus usuarios, qué problemas intentan resolver y en qué situaciones toman decisiones, y esas hipótesis se ajustan a partir de la evidencia que surge del contacto sistemático con el mercado.

Desde esta perspectiva, la **segmentación tradicional** basada exclusivamente en variables demográficas resulta **insuficiente** para explicar comportamientos reales. Edad, género o nivel socioeconómico aportan información general, pero no permiten comprender por qué una persona adopta una solución, abandona un producto o responde a un estímulo determinado.

En escenarios de *growth*, lo relevante es identificar patrones de comportamiento, necesidades latentes, contextos de uso y motivaciones que atraviesan a distintos perfiles, incluso cuando estos no encajan en categorías clásicas.

En esta unidad abordaremos **la investigación de usuarios** como una herramienta central para construir segmentaciones dinámicas, orientadas al aprendizaje y a la toma de decisiones. Analizaremos cómo evolucionó la segmentación hacia enfoques basados en comportamientos y necesidades, y cómo el *research* permite validar, ajustar o descartar segmentos en función de datos reales. Asimismo, trabajaremos sobre **la identificación de *pain points*, *triggers* y *motivaciones***, entendidos como insumos clave para detectar oportunidades de tracción y diseñar hipótesis accionables.

El enfoque propuesto articula investigación cualitativa y cuantitativa con objetivos de crecimiento, permitiendo vincular lo que los usuarios hacen, sienten y necesitan con decisiones concretas de producto, *marketing* y adquisición. De este modo, la segmentación se consolida como un proceso activo, iterativo y contextual, alineado con la lógica experimental propia de los entornos de innovación y tracción.

# Segmentación moderna de audiencias

La segmentación de audiencias en contextos de *research* orientados a tracción se consolidó como una práctica analítica que articula comportamiento, necesidad y contexto, desplazando progresivamente los enfoques basados en variables descriptivas fijas. En entornos de *startups* y crecimiento temprano, la segmentación funciona como un mecanismo para reducir incertidumbre y orientar decisiones de adquisición, activación y retención, más que como una clasificación cerrada de mercados. Diversos estudios y guías de práctica coinciden en que la tracción inicial se explica menos por quiénes son los usuarios en términos demográficos y más por qué, cuándo y para qué interactúan con una solución.

La **segmentación tradicional**, centrada en edad, género, ubicación o nivel socioeconómico, ofreció durante décadas una base operativa para campañas masivas. Sin embargo, en escenarios digitales altamente dinámicos, estas variables resultan **insuficientes** para anticipar comportamientos reales. Dos personas con perfiles demográficos similares pueden exhibir patrones de adopción radicalmente distintos frente a un mismo producto. La evidencia empírica muestra que las decisiones de uso y conversión responden con mayor consistencia a problemas

percibidos, momentos de activación y expectativas de valor que a características estáticas del usuario.

Desde esta perspectiva, la **segmentación moderna** se apoya en el **análisis de comportamientos observables y señales de intención**. Acciones como búsquedas, *clics*, tiempos de permanencia, secuencias de uso o respuestas a estímulos de *marketing* permiten inferir necesidades activas y niveles de disposición al cambio. Estos datos, combinados con investigación cualitativa, habilitan una comprensión más profunda de los patrones de tracción temprana, especialmente en productos digitales donde la velocidad de aprendizaje resulta determinante para la supervivencia del proyecto.

**Un aspecto central de este enfoque es la consideración del contexto. El mismo usuario puede comportarse de manera diferente según el momento, la urgencia del problema o las restricciones del entorno. La segmentación basada en contexto permite identificar situaciones de uso concretas y mapearlas con oportunidades de adquisición o activación. En mercados altamente competitivos, esta lectura contextual se vincula directamente con la capacidad de ganar distribución temprana y sostener el ritmo de**

**crecimiento, incluso cuando los canales tradicionales pierden efectividad.**

La transición desde la segmentación clásica hacia enfoques modernos puede sintetizarse comparando sus principales supuestos operativos y usos estratégicos, tal como se presenta en la siguiente tabla.

**Tabla 1. Comparación entre segmentación tradicional y segmentación moderna orientada a tracción**

<b>Dimensión</b>	<b>Segmentación tradicional</b>	<b>Segmentación moderna</b>
Variables principales	Demográficas y socioeconómicas	Comportamientos, necesidades y contextos
Naturaleza del segmento	Estático y descriptivo	Dinámico y relacional

Rol en la estrategia	Definición de públicos objetivo	Formulación y validación de hipótesis
Capacidad predictiva	Limitada frente a cambios	Alta, basada en señales de uso
Relación con la tracción	Indirecta	Directa y medible

Fuente: elaboración propia con base en FasterCapital (2025).

En este marco, la **segmentación** deja de concebirse como una respuesta definitiva y adopta la forma de **una hipótesis de aprendizaje**. Cada segmento propuesto expresa una suposición acerca de quién experimenta un problema relevante, en qué condiciones y con qué expectativa de valor. Estas hipótesis se ponen a prueba mediante experimentos de *growth*, análisis de métricas de tracción y ciclos iterativos de *research*. El objetivo no es confirmar la segmentación inicial, sino refinarla o descartarla en función de la evidencia recolectada.

El **uso del *research*** cumple aquí un **rol estructural**. Las entrevistas, pruebas de concepto, análisis de cohortes y observación de datos de uso permiten contrastar si los segmentos definidos exhiben comportamientos consistentes y

sostenibles en el tiempo. En etapas tempranas, esta validación resulta crítica, ya que evita invertir recursos en audiencias que no presentan potencial real de adopción o retención. La literatura sobre crecimiento de *startups* destaca que muchas iniciativas fracasan no por falta de producto, sino por una lectura imprecisa de los segmentos con mayor propensión a generar tracción.

Asimismo, la **segmentación moderna** se vincula estrechamente con la lógica de **experimentación continua**. Cada ajuste en el mensaje, el canal o la propuesta de valor genera nueva información sobre el comportamiento de los usuarios. Esta información retroalimenta la definición de segmentos, que se actualizan a medida que emergen patrones más claros. De este modo, la segmentación se integra al sistema de aprendizaje organizacional y se transforma en un insumo activo para la toma de decisiones.

La relación entre segmentación y tracción puede analizarse también desde las etapas del ciclo de crecimiento. Los segmentos más relevantes varían según se busque adquisición, activación o retención, y cada fase requiere criterios distintos para evaluar su desempeño. Esta articulación se resume en la siguiente tabla.

## **Tabla 2. Segmentación moderna y objetivos de tracción**

Etapa de tracción	Foco de segmentación	Tipo de evidencia utilizada
Adquisición	<i>Triggers</i> y señales de intención	Datos de origen, <i>clicks</i> , registros
Activación	Problemas prioritarios y contexto de uso	Primer uso, tiempo a valor
Retención	Hábitos y recurrencia	Cohortes, frecuencia, abandono

Fuente: elaboración propia con base en FasterCapital (2025).

En síntesis, la segmentación moderna de audiencias se configura como un proceso dinámico, orientado al aprendizaje validado y estrechamente vinculado con la generación de tracción. Al desplazar el foco desde las categorías descriptivas hacia los comportamientos y contextos reales, las organizaciones amplían su capacidad de interpretar el mercado y ajustar sus decisiones en tiempo real. Este enfoque sienta las bases para comprender con mayor precisión los problemas relevantes de los usuarios,

aspecto que se profundizará en el análisis de *pain points*, *triggers* y motivaciones en el subtema siguiente.

## Construcción de hipótesis de segmentación basadas en investigación y aprendizaje

La **construcción de hipótesis de segmentación** a partir de investigación implica un **cambio metodológico** respecto de los enfoques apoyados en intuiciones o supuestos previos. En lugar de definir segmentos por atributos descriptivos, este enfoque se apoya en evidencia empírica sobre comportamientos, necesidades y contextos de uso, entendiendo la segmentación como un resultado provisional del aprendizaje y no como una clasificación fija.

En primer lugar, las hipótesis de segmentación se originan en la observación sistemática del comportamiento real. A través de investigación cualitativa y cuantitativa—entrevistas, análisis de métricas de uso, cohortes y *feedback*—emergen patrones de acción que revelan problemas compartidos, señales de intención y respuestas a estímulos. Estos patrones permiten formular segmentos que explican mejor la adopción y la tracción que las categorías demográficas tradicionales (FasterCapital, 2025).

En segundo lugar, cada segmento se formula como una hipótesis contrastable. Esto supone explicitar qué problema enfrenta el usuario, en qué contexto se activa, qué comportamiento se espera y qué indicadores permitirán evaluar su relevancia. De este modo, la segmentación se integra a la lógica experimental: los segmentos se ponen a prueba, se ajustan o se descartan según la evidencia obtenida (Rizvanović et al., 2023).

Asimismo, la investigación cumple un rol crítico para detectar y corregir sesgos iniciales. Supuestos contruidos sin evidencia suelen sobredimensionar el interés o la disposición al cambio de ciertas audiencias. El *research* permite identificar cuándo un segmento no muestra intención, recurrencia o conversión suficientes, evitando inversiones ineficientes en tracción (FasterCapital, 2025).

Otro componente clave es la iteración continua. Las hipótesis de segmentación se revisan a medida que se incorporan nuevos datos, ya sea por cambios en el producto, en los canales o en el mercado. En entornos digitales dinámicos, la capacidad de ajustar segmentos en tiempo real resulta determinante para sostener el crecimiento y la distribución temprana (Bryan Kim, 2025).

Finalmente, una hipótesis de segmentación se consolida cuando demuestra utilidad práctica para orientar decisiones de

adquisición, activación o retención. Su validez se mide por su capacidad predictiva y por el aprendizaje accionable que genera, no por su coherencia teórica inicial (Cam James, 2025).

La siguiente tabla sintetiza el proceso de construcción de hipótesis de segmentación basadas en investigación:

**Tabla. De la investigación a la hipótesis de segmentación**

Etapa del proceso	Enfoque basado en investigación	Resultado esperado
Recolección de datos	Observación de comportamientos, necesidades y contextos	Evidencia empírica relevante
Formulación del segmento	Definición como hipótesis contrastable	Supuestos claros y medibles
Validación	Experimentos y análisis de métricas	Confirmación, ajuste o descarte

Iteración	Incorporación de nuevos datos	Segmentos actualizados
Aplicación	Uso en decisiones de tracción	Aprendizaje accionable

Fuente: elaboración propia a partir de FasterCapital (2025).

En otras palabras, las hipótesis de segmentación construidas desde la investigación se apoyan en evidencia observable, formulación explícita de supuestos, validación experimental e iteración continua, desplazando las decisiones intuitivas por un enfoque sistemático orientado al aprendizaje y a la generación de tracción.

## ***Pain points, triggers y motivaciones***

La identificación de *pain points* constituye una instancia central dentro de los procesos de investigación de usuarios orientados a la generación de tracción. En términos operativos, los ***pain points*** **refieren a problemas**, fricciones o insatisfacciones que los usuarios experimentan en relación con una tarea, un proceso o un objetivo que buscan alcanzar. Estos problemas pueden ser explícitos o implícitos, conscientes o latentes, y su relevancia no se define por su gravedad abstracta, sino por el impacto que tienen en las decisiones y comportamientos de los usuarios. La

literatura en *marketing* y *growth* señala que cuanto mayor es la comprensión de estos dolores, mayor es la capacidad de diseñar propuestas de valor alineadas con necesidades reales.

Desde una perspectiva de *research*, identificar problemas relevantes implica ir más allá de las declaraciones superficiales de los usuarios. Muchas veces, las personas no logran formular con precisión aquello que les genera fricción o incluso desconocen que están enfrentando un problema. Por este motivo, la investigación cualitativa adquiere un rol estratégico, ya que permite explorar experiencias, contextos y expectativas que no siempre emergen en métricas cuantitativas. Entrevistas, observación de comportamientos, análisis de comentarios y escucha activa en canales digitales funcionan como mecanismos para detectar patrones de dolor compartidos entre distintos usuarios.

**Los *pain points* suelen agruparse en categorías** según la naturaleza del problema. En el ámbito del *marketing* y los productos digitales, se identifican con frecuencia dolores vinculados a procesos ineficientes, limitaciones de tiempo, costos percibidos elevados, falta de soporte o dificultades para interpretar información. Esta clasificación no tiene un fin descriptivo en sí mismo, sino que permite priorizar problemas en función de su frecuencia, intensidad y relación con los objetivos

de tracción. En la siguiente tabla se sintetizan los principales tipos de *pain points* y su vínculo con decisiones de los usuarios.

**Tabla 1. Tipos de *pain points* y su impacto en el comportamiento del usuario**

Tipo de <i>pain point</i>	Descripción operativa	Impacto en decisiones
Procesos	Fricciones en tareas o flujos de uso	Abandono o baja adopción
Financieros	Percepción de costos elevados	Resistencia a la conversión
Soporte	Falta de acompañamiento o respuestas	Desconfianza y <i>churn</i>
Información	Dificultad para comprender opciones	Postergación de decisiones

Fuente: elaboración propia.

La comprensión de los *pain points* se articula directamente con el análisis de los *triggers*, entendidos como los disparadores que activan una decisión o un cambio de comportamiento. Los *triggers* pueden ser internos o externos. Los internos se relacionan con estados emocionales, percepciones personales o necesidades subjetivas, mientras que los externos se vinculan con estímulos del entorno, como mensajes, eventos, recomendaciones o situaciones contextuales. En conjunto, estos disparadores explican por qué un problema se transforma en una acción concreta en un momento determinado.

Los ***triggers* internos suelen estar asociados a sensaciones de frustración, urgencia, aspiración o ansiedad** frente a un objetivo no alcanzado. Por ejemplo, la percepción de pérdida de tiempo o la sensación de ineficiencia pueden activar la búsqueda de una nueva solución. Los *triggers* externos, en cambio, funcionan como catalizadores que ponen el problema en primer plano, como una campaña de contenido, una recomendación de un par o la exposición a una alternativa disponible en el mercado. La interacción entre ambos tipos de disparadores resulta clave para comprender la dinámica real de adopción.

Esta relación entre problemas y disparadores puede representarse como un proceso secuencial, en el cual el *pain point* genera una tensión latente que se activa mediante un

*trigger*. La siguiente tabla resume esta articulación y su utilidad para el diseño de hipótesis de tracción.

**Tabla 2. Relación entre *pain points*, *triggers* y oportunidades de tracción**

Elemento	Rol en el proceso	Implicancia para tracción
<i>Pain point</i>	Genera fricción o insatisfacción	Define relevancia del problema
<i>Trigger</i> interno	Activa motivación personal	Determina predisposición al cambio
<i>Trigger</i> externo	Visibiliza la alternativa	Habilita el contacto con la solución
Aprendizaje	Ajusta la hipótesis	Optimiza adquisición y activación

Fuente: elaboración propia.

Las motivaciones de los usuarios aportan una capa adicional de comprensión a este análisis. Estas motivaciones pueden

clasificarse en funcionales, emocionales y sociales. Las motivaciones funcionales se relacionan con la resolución práctica del problema, como ahorrar tiempo, reducir costos o mejorar un desempeño. Las emocionales remiten a sensaciones de alivio, seguridad, satisfacción o control. Las sociales, por su parte, se vinculan con la validación externa, la pertenencia a un grupo o la construcción de identidad. Esta tipología permite comprender por qué un mismo *pain point* puede derivar en decisiones diferentes según el contexto y el perfil del usuario.

Desde la lógica de *growth*, la articulación entre dolores, disparadores y motivaciones habilita la identificación de oportunidades de tracción basadas en aprendizaje. Cada hipótesis de adquisición, activación o retención se apoya en una lectura específica de qué problema se busca resolver, qué estímulo lo activa y qué motivación sostiene la decisión. El *research* cumple aquí un rol iterativo, ya que los aprendizajes obtenidos a partir de experimentos y métricas permiten ajustar la comprensión de los *pain points* y redefinir las oportunidades detectadas.

**En definitiva, el análisis integrado de *pain points*, *triggers* y motivaciones constituye una herramienta analítica central para comprender el comportamiento de los usuarios y**

diseñar estrategias de tracción alineadas con necesidades reales. Al vincular investigación cualitativa, observación de datos y aprendizaje validado, las organizaciones fortalecen su capacidad de tomar decisiones informadas y de adaptar sus hipótesis de crecimiento a contextos dinámicos y cambiantes.

CONTINUAR

## 2. Jobs To Be Done y construcción de user personas dinámicas

---

En los procesos de investigación orientados a la generación de tracción, comprender a los usuarios a partir de sus características o incluso de sus problemas resulta insuficiente si no se analiza qué intentan resolver en situaciones concretas. La experiencia profesional en entornos de *growth* muestra que las decisiones de adopción, uso y abandono se organizan alrededor de objetivos prácticos que los usuarios buscan alcanzar en contextos específicos. En este marco, **el enfoque *Jobs To Be Done* propone un desplazamiento analítico desde el producto y el perfil del usuario hacia la tarea que motiva la acción.**

Los contenidos trabajados en la unidad anterior permiten establecer esta transición. La segmentación entendida como hipótesis de aprendizaje, la identificación de *pain points* relevantes y el análisis de *triggers* y motivaciones configuran la base empírica sobre la cual se construyen interpretaciones más profundas del comportamiento. Sin embargo, estos insumos requieren un marco integrador que permita articular problemas,

contextos y decisiones en una lógica operativa para el diseño de hipótesis de tracción. Es en este punto donde el enfoque *Jobs To Be Done* adquiere relevancia metodológica.

En esta unidad abordaremos el marco conceptual de *Jobs To Be Done* aplicado a contextos de *growth*, analizando la diferencia entre productos, soluciones y los trabajos que los usuarios buscan realizar. Este enfoque permite reformular las hipótesis de adquisición, activación y retención a partir de situaciones reales de uso, superando lecturas centradas exclusivamente en funcionalidades o segmentos rígidos. Asimismo, trabajaremos sobre la construcción de *user* personas dinámicas, entendidas como representaciones provisionales y actualizables que se nutren del aprendizaje validado.

Desde una perspectiva profesional, el valor de estos enfoques radica en su capacidad para guiar decisiones estratégicas en contextos de incertidumbre. Al vincular *jobs*, dolores y contextos con evidencia de *research*, las organizaciones fortalecen su capacidad de diseñar experimentos relevantes, priorizar oportunidades de tracción y ajustar sus definiciones de usuario a medida que el aprendizaje avanza. De este modo, la comprensión del usuario se consolida como un proceso activo, situado y en permanente revisión, alineado con la lógica experimental que atraviesa a los proyectos orientados al crecimiento.

## *Jobs To Be Done* aplicado a *Growth*

El **enfoque *Jobs To Be Done*** (JTBD) se consolidó como un marco analítico que permite **comprender el comportamiento de los usuarios a partir de las tareas** que buscan resolver en situaciones concretas. Desde esta perspectiva, las decisiones de adopción y uso se organizan en torno a un progreso deseado, más que en función de las características del producto o del perfil del consumidor. La teoría sostiene que las personas “contratan” productos o servicios para realizar un trabajo específico que les permite avanzar desde una situación actual hacia una situación deseada, integrando dimensiones funcionales, emocionales y contextuales.

Uno de los principios centrales de JTBD es que el *job* se mantiene relativamente estable en el tiempo, mientras que las soluciones para resolverlo pueden variar. Esta distinción resulta especialmente relevante en contextos de *growth*, donde los equipos suelen concentrarse en optimizar funcionalidades sin revisar si el trabajo que el usuario intenta resolver permanece vigente o si fue correctamente identificado. Al desplazar el foco desde el producto hacia el *job*, se amplía el campo competitivo y se habilita una lectura más precisa de las oportunidades de tracción.

En este marco, resulta necesario diferenciar entre producto, solución y *job*. El producto refiere al artefacto concreto que se ofrece en el mercado; la solución describe la forma específica en que ese producto aborda un problema; el *job* expresa la tarea subyacente que el usuario busca realizar para progresar en un contexto determinado. Esta distinción permite comprender por qué productos diferentes pueden competir entre sí si apuntan a resolver el mismo trabajo, incluso cuando pertenecen a categorías distintas (Emprelatam, 2024).

La siguiente tabla sintetiza esta diferenciación y su utilidad para el análisis orientado a tracción.

**Tabla 1. Diferencia entre producto, solución y *job* a resolver**

Nivel de análisis	Definición operativa	Utilidad para <i>growth</i>
Producto	Objeto o servicio ofrecido	Define la propuesta concreta
Solución	Forma específica de resolver un problema	Orienta el diseño funcional

Job	Tarea que el usuario busca realizar	Permite formular hipótesis de tracción
-----	-------------------------------------	--

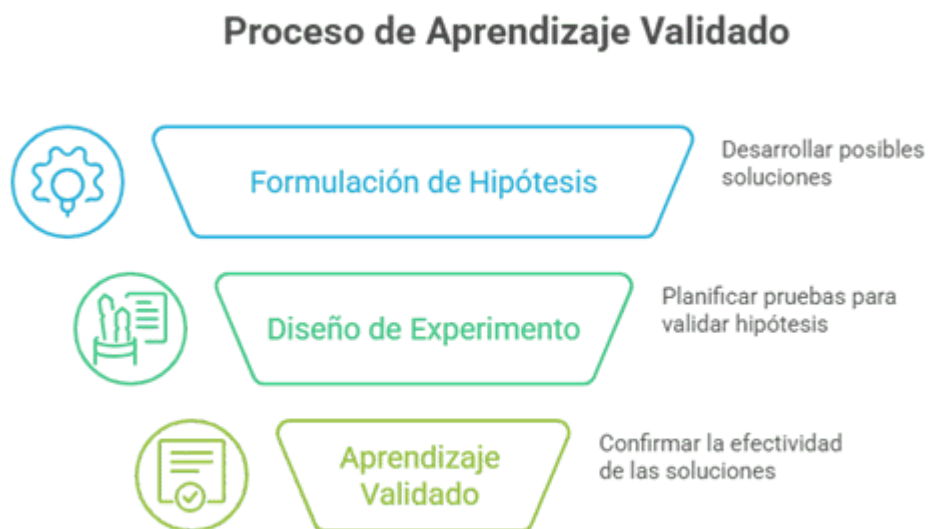
Fuente: elaboración propia a partir de Emprelatam (2024).

Aplicado a *growth*, el enfoque **JTBD** funciona como una **herramienta para formular hipótesis de tracción más robustas**. Cada hipótesis se construye a partir de la identificación de un *job* relevante, de los contextos en los que emerge y de los criterios que los usuarios utilizan para evaluar si una solución resuelve ese trabajo de manera satisfactoria. En lugar de probar mensajes o canales de manera aislada, los equipos pueden diseñar experimentos alineados con el progreso que el usuario intenta lograr.

Tony Ulwick propone operacionalizar esta lógica mediante el análisis de resultados deseados y la identificación de oportunidades de mejora en la forma en que un *job* es resuelto. Su matriz de estrategias de crecimiento basada en JTBD muestra que las oportunidades de tracción se vinculan con ofrecer soluciones que permitan realizar un trabajo mejor o a menor costo, dependiendo del grado de satisfacción existente en el mercado (Ulwick, 2017).

Esta lógica puede representarse como un esquema que articula *job*, hipótesis y experimentación en las distintas etapas del *funnel* de tracción.

### Esquema 1. JTBD como base para la formulación de hipótesis de tracción



Made with Napkin

En la etapa de adquisición, JTBD permite identificar qué situaciones activan la búsqueda de una solución y qué mensajes conectan con el trabajo que el usuario intenta realizar. En activación, el foco se desplaza hacia el tiempo necesario para que el usuario perciba que el *job* comienza a resolverse. En retención, el análisis se centra en si la solución continúa acompañando al

usuario en la realización del trabajo a lo largo del tiempo. De este modo, el framework orienta la selección de métricas, la definición de experimentos y la interpretación de resultados desde una lógica coherente.

**En resumen, el enfoque Jobs To Be Done aplicado a growth ofrece un marco estructurado para comprender el comportamiento de los usuarios, formular hipótesis de tracción y diseñar experimentos alineados con situaciones reales de uso. Al centrar el análisis en los trabajos que los usuarios buscan resolver, las organizaciones fortalecen su capacidad de aprendizaje y reducen el riesgo de optimizar soluciones que no generan progreso significativo para el usuario. En el subtema siguiente, esta lógica se profundizará a través de la construcción de user personas dinámicas basadas en jobs, dolores y contextos.**

**Actualización continua de las personas dinámicas basada en nuevos datos e insights**

El enfoque *Jobs To Be Done (JTBD)* aporta *insights* de alto valor para el diseño de experimentos de *growth* más efectivos, ya que permite comprender el comportamiento del usuario desde la lógica del progreso que busca alcanzar en situaciones concretas. JTBD orienta la experimentación hacia el aprendizaje validado, evitando pruebas aisladas o desconectadas de las necesidades reales de los usuarios.

En primer lugar, JTBD proporciona *insights* sobre el *job* central que motiva la acción. Este conocimiento permite identificar qué tarea intenta resolver el usuario y por qué decide buscar una solución en un momento determinado. Al diseñar experimentos desde esta comprensión, los equipos de *growth* formulan hipótesis que evalúan si una propuesta facilita efectivamente el progreso buscado, en lugar de centrarse únicamente en atributos del producto o en supuestos generales sobre el mercado.

En segundo lugar, el enfoque aporta *insights* vinculados a los contextos y situaciones de activación del *job*. Comprender cuándo emerge una necesidad, qué eventos la disparan y bajo qué condiciones el usuario está dispuesto a cambiar de solución permite diseñar experimentos de adquisición más precisos. De este modo, se optimiza la selección de canales, mensajes y momentos de intervención, alineándolos con situaciones reales de uso.

Otro aporte relevante de JTBD se relaciona con los criterios de éxito del usuario. El enfoque permite identificar cómo evalúan las personas si una solución está resolviendo adecuadamente su job, integrando dimensiones funcionales, emocionales y contextuales. Estos *insights* resultan clave para definir métricas de activación y retención que reflejen valor percibido, y no solo indicadores superficiales de uso.

Asimismo, JTBD genera *insights* sobre las limitaciones de las soluciones actuales. Al analizar cómo se resuelve un *job* en el estado actual del mercado, se identifican fricciones, ineficiencias o costos percibidos que afectan la experiencia del usuario. Estos aprendizajes funcionan como base para formular hipótesis de tracción, orientando experimentos que buscan validar mejoras concretas en la forma de resolver el trabajo.

Finalmente, el enfoque contribuye a la priorización de experimentos. Al comprender qué *jobs* son más frecuentes, críticos o insatisfechos, los equipos pueden enfocar sus esfuerzos de *growth* en aquellas hipótesis con mayor potencial de impacto. Esta priorización basada en el progreso del usuario permite optimizar recursos y acelerar el aprendizaje organizacional.

La siguiente tabla sintetiza los principales tipos de *insights* que aporta JTBD y su aplicación directa en el diseño de experimentos de *growth*.

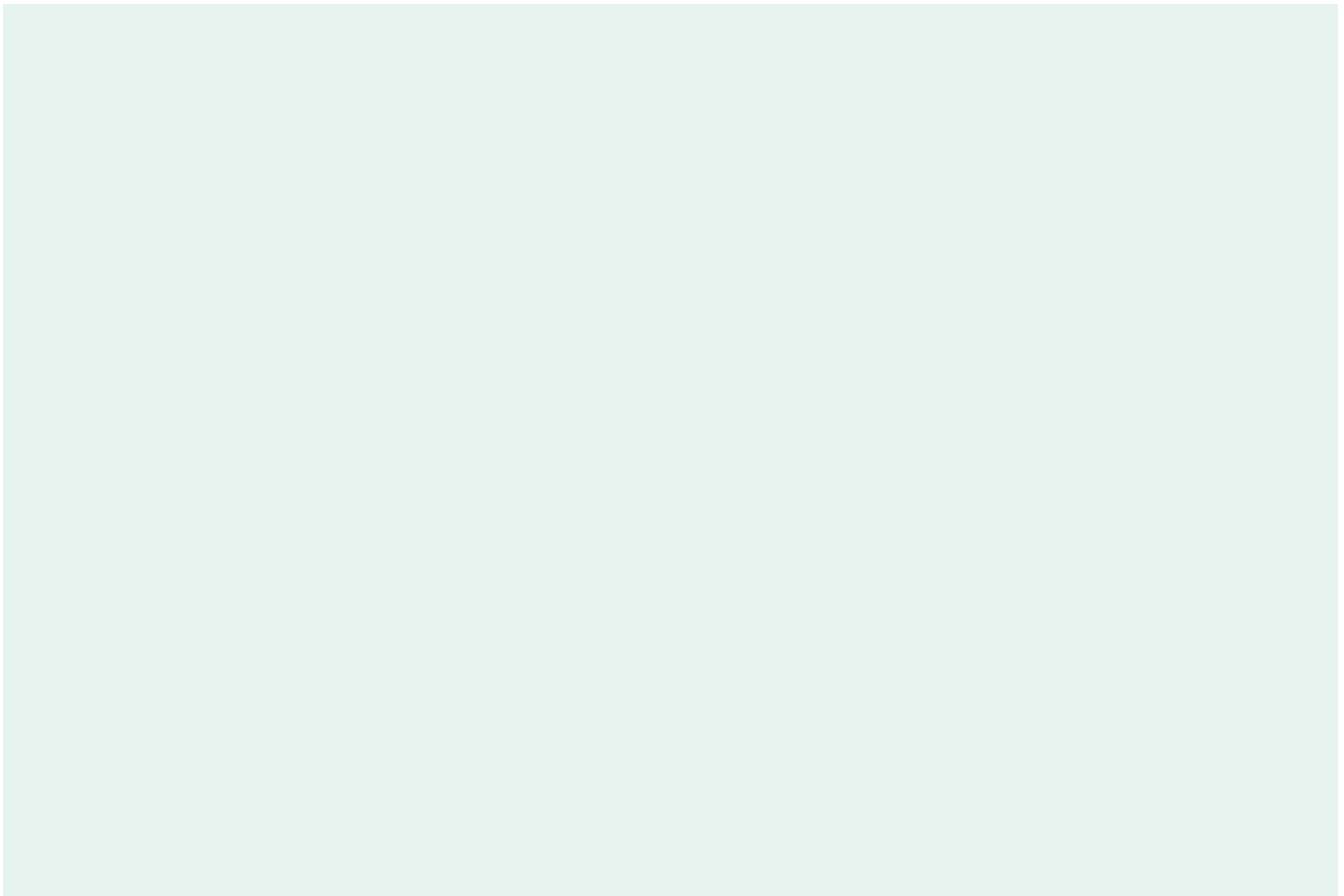
**Tabla 1. *Insights* de *Jobs To Be Done* y su aplicación en experimentos de *growth***

<b>Tipo de <i>insight</i></b>	<b>Qué permite comprender</b>	<b>Aplicación en <i>growth</i></b>
<i>Job</i> central	Progreso que el usuario busca alcanzar	Formulación de hipótesis de valor
Contexto de activación	Cuándo y por qué surge la necesidad	Diseño de experimentos de adquisición
Criterios de éxito	Cómo el usuario evalúa la solución	Definición de métricas de activación y retención
Fricciones actuales	Limitaciones de las soluciones existentes	Identificación de oportunidades de tracción
Relevancia del <i>job</i>	Qué trabajos tienen mayor impacto	Priorización de experimentos

*Fuente: elaboración propia.*

En pocas palabras, JTBD aporta *insights* sobre el progreso que el usuario busca, los contextos en los que actúa, los criterios con los que evalúa valor y las fricciones que enfrenta. Al integrar estos aprendizajes en el diseño de experimentos, los equipos de *growth* fortalecen la efectividad de la experimentación, alineando la toma de decisiones con situaciones reales de uso y con objetivos de aprendizaje validado.

## ***User* personas dinámicas**



La utilización de *user* personas se consolidó históricamente como una herramienta para sintetizar información sobre los usuarios y orientar decisiones de diseño, producto y *marketing*. Sin embargo, en contextos de alta incertidumbre y aprendizaje continuo, las representaciones estáticas de usuarios muestran limitaciones operativas. Las *user* personas tradicionales suelen construirse como perfiles relativamente cerrados, definidos en una etapa inicial del proyecto y poco revisados con el paso del tiempo. Esta lógica resulta poco compatible con entornos de *growth*, donde el comportamiento del usuario evoluciona a medida que se validan hipótesis y se generan nuevos aprendizajes a partir del *research*.

**El pasaje de *user* personas estáticas a personas dinámicas implica un cambio conceptual relevante.** Mientras las primeras tienden a fijar características demográficas, objetivos y frustraciones de manera estable, las personas dinámicas se conciben como modelos provisionales, sujetos a revisión permanente. Estas representaciones se ajustan en función de la evidencia empírica que surge del contacto continuo con los usuarios, de los datos de uso y de los resultados de los experimentos de tracción. De este modo, la persona deja de ser

un artefacto descriptivo para convertirse en una herramienta de aprendizaje activo (Sangregorio, 2023).

La construcción de personas dinámicas se apoya en los insumos analíticos desarrollados en los subtemas previos. En lugar de partir de atributos genéricos, estas personas se estructuran a partir de *jobs* que los usuarios buscan resolver, *pain points* relevantes y contextos reales de uso. Esta articulación permite representar no solo quién es el usuario, sino qué intenta lograr, en qué situaciones y bajo qué restricciones. Desde esta perspectiva, una misma persona puede activar comportamientos distintos según el contexto, lo que amplía la capacidad explicativa del modelo y evita generalizaciones rígidas.

**El proceso de construcción de personas dinámicas comienza con la investigación de usuarios, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas.** A partir de entrevistas, observación, análisis de datos y detección de patrones, se identifican *jobs* recurrentes, dolores compartidos y motivaciones predominantes. Estos elementos se integran en perfiles que representan comportamientos y necesidades, más que características individuales aisladas. La siguiente tabla sintetiza las principales diferencias operativas entre *user* personas estáticas y dinámicas.

**Tabla 1. Comparación entre *user* personas estáticas y dinámicas**

<b>Dimensión</b>	<b>Personas estáticas</b>	<b>Personas dinámicas</b>
Momento de construcción	Inicial	Continua
Base principal	Datos descriptivos	Jobs, pains y contextos
Grado de actualización	Bajo	Alto
Rol en la estrategia	Referencial	Instrumental para el aprendizaje
Relación con tracción	Indirecta	Directa y ajustable

*Fuente: elaboración propia a partir de Sangregorio (2023).*

Un rasgo distintivo de las personas dinámicas es su actualización continua en función del aprendizaje validado. Cada experimento de adquisición, activación o retención genera información que

permite confirmar, matizar o reformular supuestos previos sobre el comportamiento del usuario. Métricas de uso, tasas de conversión, *feedback* cualitativo y análisis de cohortes funcionan como señales que alimentan este proceso de revisión. En este sentido, la persona dinámica se integra al sistema de *research* como un artefacto vivo, que evoluciona junto con el producto y el mercado.

Esta lógica de actualización permanente requiere que las personas sean compartidas y utilizadas de manera transversal por los distintos equipos. *Marketing*, producto y experiencia de usuario pueden interpretar de forma distinta a un mismo usuario si no cuentan con un marco común basado en evidencia. Las personas dinámicas facilitan esta alineación, ya que concentran aprendizajes validados y permiten coordinar decisiones en torno a una comprensión compartida del usuario. De este modo, se reduce la fragmentación entre áreas y se fortalece la coherencia de las acciones orientadas a tracción.

El uso operativo de personas dinámicas se manifiesta en múltiples instancias de decisión. En producto, orientan la priorización de funcionalidades según los *jobs* más relevantes. En *marketing*, permiten ajustar mensajes y canales a contextos específicos de activación. En *growth*, funcionan como guía para diseñar experimentos alineados con problemas reales y motivaciones detectadas. La siguiente figura esquematiza el

proceso de construcción y uso de personas dinámicas desde una lógica de aprendizaje.

## Esquema 1. Construcción y actualización de *user* personas dinámicas



Fuente: elaboración propia.

Para concluir, las *user* personas dinámicas representan una evolución metodológica que responde a las necesidades de entornos orientados al aprendizaje y la tracción. Al construirse a partir de jobs, dolores y contextos reales, y al

actualizarse de manera continua, estas personas fortalecen la capacidad de las organizaciones para tomar decisiones informadas, coherentes y adaptables. Su valor no reside en la precisión descriptiva inicial, sino en su utilidad como herramienta viva para interpretar el comportamiento del usuario y orientar estrategias de crecimiento sostenidas.

## Actualización continua de las personas dinámicas basada en nuevos datos e insights

Las personas dinámicas evolucionan con nuevos datos e *insights* a través de un proceso continuo de revisión y ajuste que se apoya en la investigación de usuarios y en la observación sistemática del comportamiento real. A diferencia de las personas estáticas, que se definen una vez y se mantienen sin modificaciones sustantivas, **las personas dinámicas se conciben como modelos provisionales**, cuya validez depende de la evidencia disponible en cada etapa del proceso.

En primer lugar, la evolución se produce a partir de la incorporación constante de nuevos datos. Estos datos pueden provenir de entrevistas, encuestas, pruebas de usabilidad, análisis de métricas de uso, *feedback* de clientes o resultados de

experimentos de producto y *marketing*. Cada nueva fuente de información permite contrastar si los supuestos iniciales sobre necesidades, motivaciones y comportamientos continúan siendo representativos. Cuando los datos muestran patrones emergentes o cambios relevantes, la persona se ajusta para reflejar esa nueva comprensión.

En segundo lugar, los *insights* obtenidos del *research* cualitativo cumplen un rol central. A medida que se profundiza el contacto con los usuarios, suelen emerger matices que no estaban contemplados en versiones anteriores de la persona, como nuevos *pain points*, variaciones en los contextos de uso o reinterpretaciones del *job* que el usuario intenta resolver. Estos aprendizajes no se agregan como información anecdótica, sino que reconfiguran la estructura de la persona, priorizando aquellos elementos que explican mejor las decisiones y comportamientos observados.

Otro mecanismo clave de evolución es la validación o refutación de hipótesis. Las personas dinámicas se construyen en diálogo con hipótesis de producto, *marketing* y tracción. Cuando una hipótesis se valida, los atributos asociados a esa persona ganan peso analítico; cuando se refuta, la persona se ajusta o incluso se redefine. De este modo, la persona evoluciona junto con el aprendizaje organizacional, en lugar de operar como una referencia fija desconectada de la evidencia.

Asimismo, la evolución de las personas dinámicas está vinculada al cambio en los contextos y escenarios. Transformaciones en el mercado, en la tecnología o en el propio producto modifican la forma en que los usuarios interactúan con la solución. Las personas dinámicas incorporan estos cambios, actualizando expectativas, restricciones y motivaciones, lo que permite mantener su relevancia como herramienta de decisión.

En síntesis, **las personas dinámicas evolucionan mediante un ciclo iterativo de recolección de datos, generación de *insights*, validación de hipótesis y ajuste continuo**. Su valor no reside en la estabilidad de la descripción, sino en su capacidad para integrar aprendizaje validado y reflejar de manera actualizada cómo y por qué los usuarios actúan en contextos reales. Esta lógica las convierte en un instrumento operativo para guiar decisiones de producto, *marketing* y tracción en entornos de cambio permanente.

CONTINUAR

## Referencias

---

**Cam James.** (2025, 10 de junio). Proven lead generation strategies for startups. GetDataBees. <https://getdatabees.com/resources/blog/lead-generation-for-startups/>

**FasterCapital.** (2025, 6 de diciembre). Generar tracción del usuario: la guía definitiva para aumentar la tracción del usuario en la era digital. <https://fastercapital.com/es/contenido/Generar-traccion-del-usuario--la-guia-definitiva-para-aumentar-la-traccion-del-usuario-en-la-era-digital.html>

**Rizvanović, B., Zutshi, A., Grilo, A., & Nodehi, T.** (2023). Linking the potentials of extended digital marketing impact and start-up growth: Developing a macro-dynamic framework of start-up growth drivers supported by digital marketing. *Technological Forecasting and Social Change*, 186, 122128. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122128>

**Emprelatam.** (2024, 30 de julio). Jobs to be Done: comprender al cliente y sus motivaciones para alcanzar el éxito. <https://blog.emprelatam.com/2024/07/30/jobs-to-be-done-comprender-al-cliente-y-sus-motivaciones-para-alcanzar-el-exito/>

**Ulwick, A. W.** (2017, 6 de enero). The Jobs-to-Be-Done growth strategy matrix. JTBD + Outcome-Driven Innovation. <https://jobs-to-be-done.com/the-jobs-to-be-done-growth-strategy-matrix-426e3d5ff86e>

**Sangregorio, A.** (2023). Comprendiendo el user persona: Clave para un diseño UX efectivo. Holistic Strategy Lab. <https://holisticstrategylab.com/blog/comprendiendo-el-user-persona/>

**Kim, B.** (2025, June 11). In consumer AI, momentum is the moat. Andreessen Horowitz. <https://a16z.com/momentum-as-ai-moat/>

CONTINUAR