Buyer persona · ejemplo resuelto

El caso de la malteada, convertido en ficha. Ningún campo dice edad, género, estrato ni ciudad — y aun así con estos seis campos uno puede decidir el espesor del producto, el empaque, el horario de atención y hasta dónde poner la caja registradora. **Esa es la prueba: una ficha sirve si cambia una decisión.**

01 · LA SITUACIÓN

Cuándo aparece la necesidad. El momento, no la persona.

Un martes a las 7 de la mañana, manejando solo al trabajo, con 40 minutos de trancón por delante y una mano libre.

02 · EL TRABAJO

El CAMBIO que quiere lograr. Empieza con un verbo. Antes no podía ___, ahora sí.

Llenar 20 minutos de un trayecto aburrido sin ensuciarse, y aguantar el hambre hasta las 10.

03 · EL DETONANTE

Qué pasó ESE día y no otro para que decidiera hacer algo.

Salió sin desayunar porque se quedó dormido, y sabe que la próxima comida es a las 12.

04 · LA ALTERNATIVA ACTUAL

Qué está usando hoy — incluida «no hacer nada».

Un banano (se acaba en 2 minutos), una rosquilla (desgrana sobre el traje) o aguantarse.

05 · EL CRITERIO

Con qué va a comparar y decidir. EN SUS PALABRAS.

«Que me dure todo el trancón y que pueda manejar con la otra mano.» No dijo «calidad» ni «sabor».

06 · LA FRASE

La oración exacta que diría al recomendarlo. Si suena a folleto, está mal.

«Si le toca manejar lejos en la mañana, cómprese una de esas: le dura todo el camino.»

LAS TRES CAPAS DEL CAMPO 02 — EL QUE MÁS CUESTA

CAPA	EN ESTE CASO	CÓMO ENCONTRARLA
Funcional	Aguantar el hambre hasta las diez	¿Qué tarea práctica resuelve?
Emocional	No aburrirme en cuarenta minutos de trancón	¿Cómo quiere sentirse, o dejar de sentirse?
Social	Llegar presentable, sin manchas en el traje	¿Cómo quiere que lo vean los demás?

Si su campo 02 solo tiene la capa funcional, le falta la mitad — y probablemente la mitad que decide la compra. Las empresas que solo compiten en lo funcional terminan compitiendo en precio, porque es la única capa que cabe en una tabla comparativa.

LO QUE UNA FICHA ASÍ PERMITE DECIDIR

DECISIÓN	QUÉ DICE LA FICHA
Espesor del producto	Más espeso, no menos. Veinte minutos es la característica, no el defecto
Empaque	Tapa firme, que quepa en el portavasos y no gotee
Ubicación de la caja	Punto de autoservicio rápido: el cliente va de afán y no quiere fila
Contra quién competir	Contra el banano y la rosquilla, **no contra la malteada del competidor**

Fuente del caso: Clayton M. Christensen · jobs to be done · *Competing Against Luck*, 2016

Ronda 1 · yo como cliente

NOMBRE: _____
LA MARCA O PRODUCTO: _____
9 DE OCTUBRE DE 2026

Esta ronda es individual y nadie la recoge. Escoja una marca o producto del que usted sea cliente de verdad y que le guste — la cafetería de siempre, unos tenis, una app, un restaurante, una suscripción, la barbería. **Algo que haya comprado en los últimos tres meses.** Llene los seis campos sobre usted mismo, en pasado y sobre **una compra concreta**: no sobre «cuando uno compra tenis», sino sobre **el día que usted compró esos tenis.**

01 · LA SITUACIÓN
Cuándo aparece la necesidad. El momento, no la persona.

02 · EL TRABAJO
El CAMBIO que quiere lograr. Empieza con un verbo. Antes no podía ___, ahora sí.

03 · EL DETONANTE
Qué pasó ESE día y no otro para que decidiera hacer algo.

04 · LA ALTERNATIVA ACTUAL
Qué está usando hoy — incluida «no hacer nada».

05 · EL CRITERIO
Con qué va a comparar y decidir. EN SUS PALABRAS.

06 · LA FRASE
La oración exacta que diría al recomendarlo. Si suena a folleto, está mal.

LAS SEIS PREGUNTAS — HÁGASELAS A USTED MISMO

	LA PREGUNTA	LLENA EL CAMPO
1	«El día que lo compré, ¿qué estaba pasando?»	01
2	«¿Cuándo fue la primera vez que pensé que necesitaba algo así?»	03
3	«¿Qué hacía antes para resolver eso?»	04
4	«¿Qué más miré? ¿Por qué descarté lo otro?»	05
5	«¿Qué me hizo decidirme ESE día y no antes?»	03 y 05
6	«¿Qué me preocupaba que saliera mal?»	02 y 06

ANTES DE PASAR A LA RONDA 2

- ☐ **¿El campo 05 quedó en blanco o con un adjetivo?** «Buena calidad» no es un criterio. ¿Comparado contra qué? ¿Medido cómo? Si no logra escribirlo, **déjelo en blanco: eso también es un dato.**
- ☐ **¿Encontró el detonante del campo 03?** Qué pasó *ese día* y no otro. Casi nadie lo recuerda a la primera, y suele ser lo más útil de la ficha.
- ☐ **¿Escribió «ninguna» en el campo 04?** Siempre hay una alternativa: otra marca, hacerlo uno mismo, o aguantarse. **Vuelva y búsquela.**

Si con información perfecta sobre usted mismo esto cuesta, imagínese con un cliente ajeno

Ronda 3 · la ficha de su empresa

MESA: _____
EMPRESA: _____
9 DE OCTUBRE DE 2026

Marque cada campo con su nivel de evidencia, sin maquillar: **H** = lo sé porque hablé con un cliente · **O** = lo observé · **S** = lo estoy suponiendo. Una ficha con cinco **S** no es un fracaso: es un diagnóstico, y le dice exactamente qué conversación le falta tener esta semana.

Las mismas cuatro reglas de la ronda 1: en pasado y sobre un cliente que existe · el trabajo empieza con un verbo · la alternativa nunca es «nada» · el criterio va en palabras del cliente, no en adjetivos.

01 · LA SITUACIÓN — H ☐ O ☐ S ☐

Cuándo aparece la necesidad. El momento, no la persona.

02 · EL TRABAJO — H ☐ O ☐ S ☐

El CAMBIO que quiere lograr. Empieza con un verbo. Antes no podía ___, ahora sí.

03 · EL DETONANTE — H ☐ O ☐ S ☐

Qué pasó ESE día y no otro para que decidiera hacer algo.

04 · LA ALTERNATIVA ACTUAL — H ☐ O ☐ S ☐

Qué está usando hoy — incluida «no hacer nada».

05 · EL CRITERIO — H ☐ O ☐ S ☐

Con qué va a comparar y decidir. EN SUS PALABRAS.

06 · LA FRASE — H ☐ O ☐ S ☐

La oración exacta que diría al recomendarlo. Si suena a folleto, está mal.

LA PRUEBA DE CALIDAD — NO ENTREGUEN SIN PASARLA

- ☐ **¿Qué decisión cambia?** Nombren UNA cosa concreta que harían distinto el lunes por saber esto. Si no hay ninguna, la ficha no sirve todavía.
- ☐ **¿Qué cliente queda excluido?** Si describe a todo el mundo, no describe a nadie. Tienen que poder decir a quién NO le sirve su producto.
- ☐ **¿Alguien de la mesa conoce a una persona real que encaje?** Con nombre. Si no, la tarea de la semana es conseguir veinte minutos de conversación con ella.

EL COMPROMISO — ESTO ES LO QUE SALE DE LA SESIÓN

- ☐ **Una pregunta** de las seis, que vamos a hacerle a una persona real antes del próximo viernes:

  _____

- ☐ **A quién** — con nombre, no con cargo:

  _____

Una ficha llena de S no es un fracaso: es un diagnóstico. Lo que no sirve es no ir a convertirlas en H