

# CÓMO LLEGAR A COMPRENDER MERCADOS QUE TODAVÍA NO EXISTEN

*En productos radicalmente nuevos, que crean un mercado, los enfoques convencionales de marketing y las técnicas tradicionales de investigación pueden conducir a ideas y estrategias erróneas. La solución puede estar en salir rápidamente al mercado y aprender directamente de la experiencia en él, en un proceso iterativo de búsqueda del encaje producto-mercado.*

En este documento Conversis podrá descubrir:

- Por qué la investigación de mercados tradicional fracasa en mercados radicalmente nuevos
- Por qué lo importante no es acertar a la primera, sino ir iterando y maximizar el aprendizaje
- Qué enfoques existen para aprender a través de la experiencia en el mercado real
- Cuándo el "*fail often, fail fast, fail cheap*" puede salir mal

# CÓMO LLEGAR A COMPRENDER MERCADOS QUE TODAVÍA NO EXISTEN

*En productos radicalmente nuevos, que crean un mercado, los enfoques convencionales de marketing y las técnicas tradicionales de investigación pueden conducir a ideas y estrategias erróneas. La solución puede estar en salir rápidamente al mercado y aprender directamente de la experiencia en él, en un proceso iterativo de búsqueda del encaje producto-mercado.*

## ¿CÓMO LLEGAR A ENTENDER UN MERCADO QUE TODAVÍA NO EXISTE?

En mercados conocidos y donde se entienden bien las necesidades de los clientes, el enfoque convencional para el desarrollo y marketing de productos innovadores -basado en una precisa [investigación del mercado](#), una planificación cuidadosa y una ejecución sin fallos- es crítico para el éxito.

Por el contrario, aplicar dicho enfoque a **productos radicalmente nuevos** (en el que se trata de descubrir o crear mercados que no existen) puede tener un efecto paralizante al requerir estimaciones, planes y presupuestos detallados que es imposible conocer. En este caso el enfoque convencional basado en recoger toda la información posible para aumentar la probabilidad de éxito no sólo consume mucho tiempo y esfuerzo, sino que debido al particular escenario de **volatilidad e incertidumbre** de estos proyectos esa información nunca va a ser válida o suficiente.

Por ello no es de extrañar que, para el caso de productos nuevos, en los últimos años hayan tenido aceptación planteamientos que optan por un lanzamiento rápido, que permita capturar las ventajas de una [entrada temprana](#) e ir ganando rápidamente **experiencia real en el mercado**. Algunos de estos enfoques se describen a continuación:

- G. Hamel y C.K.Prahalad, en su artículo "Corporate Imagination and Expeditionary Marketing", proponen un **marketing expedicionario**, basado en realizar incursiones en el mercado ("mini-lanzamientos") rápidas y aprender de ellas, de modo que con cada una la empresa vaya acumulando conocimiento, clientes y cuota. La estrategia está basada en el aprendizaje: cada una de estas incursiones rápidas y de bajo coste permite a la empresa recalibrar su oferta en cada ocasión, de modo que la **combinación de velocidad y aprendizaje** aumente las probabilidades de éxito final.

- Clayton Christensen, en su libro "The Innovator's Dilemma", diferencia entre innovaciones de sostenimiento y disruptivas y opta por un planteamiento novedoso para este segundo tipo. Según él, en el caso de innovaciones disruptivas lo único que con certeza se sabe sobre estos mercados es que las previsiones de los expertos van a ser erróneas y, como consecuencia, las estrategias iniciales de entrada van a estar equivocadas. Por lo tanto, en el caso de creación de nuevos mercados, **los planes tienen que servir no tanto para ejecutar como para aprender** e ir recopilando la información sobre el mercado necesaria para tomar las decisiones adecuadas en cada momento. Christensen llama **marketing agnóstico** a este proceso para ir descubriendo mercados emergentes que se basa en asumir que ni nosotros ni los clientes sabemos cómo, cuánto o si efectivamente un producto disruptivo va a ser utilizado antes de tener experiencia real usándolo.
- En el artículo "Marketing and Discontinuous Innovation: The Probe and Learn Process" G. Lynn, J. Morone y A. Paulson analizan innovaciones discontinuas en varios sectores y descubren que el éxito suele estar asociado a un proceso que los autores denominan "**Sondear y Aprender**" que consiste en introducir versiones iniciales del producto en una variedad de segmentos potenciales, aprender de estos experimentos e ir realizando aproximaciones sucesivas al mercado basadas en la experiencia real. Aquí la pregunta clave no es cómo acertar con el producto a la primera, sino qué pasos hay que dar para generar la máxima información y maximizar el aprendizaje. En otro post hablamos con más detalle del proceso Probe and Learn.
- En "The Four Steps to the Epiphany" Steve Blank postula que las startups tecnológicas no deben caer en la trampa de centrarse en el proceso tradicional de desarrollo de producto y de escalar prematuramente unos procesos de marketing inestables, sino que deben invertir el tiempo necesario en un proceso iterativo de descubrimiento de sus clientes y de validación de su modelo de negocio que él denomina **Customer Development** y que describimos en este post.
- Con un alcance menos orientado a lograr el conocimiento de un mercado y más a la planificación de negocio en entornos de alta incertidumbre, R. Gunther McGrath e I. MacMillan proponen en "Discovery-Driven Planning" un enfoque en el que los planes están sujetos a cambios y sus parámetros se van modificando a medida que aparece nueva información.

---

*Lo que cuenta no es acertar la primera vez, sino la rapidez con la que una compañía puede aprender y modificar su oferta basándose en su experiencia en el mercado*

---

Bajo estos enfoques, lo que de verdad cuenta no es acertar la primera vez, sino la **rapidez con la que una compañía puede aprender y modificar su estrategia y su oferta basándose en su**

experiencia acumulada en el mercado, y la capacidad para conservar los recursos y la credibilidad suficiente que le permitan realizar este replanteamiento.

Un ejemplo palpable de aplicación de estos principios lo tenemos en la nueva Web 2.0, donde muchos productos se proporcionan como servicios en "beta perpetua" cuya funcionalidad va evolucionando continuamente en función de la utilización que los usuarios (que son tratados como co-desarrolladores) hacen de ellos.

Lamentablemente muchos ejecutivos, cuando afrontan esta forma de dirección bajo incertidumbre, prefieren esperar a que otros hayan definido el mercado. Sin embargo, dadas las poderosas [ventajas de entrar en primer lugar](#) cuando se trata de crear nuevos mercados, no queda más remedio que salir de los laboratorios e **ir construyendo directamente conocimiento sobre los nuevos clientes y aplicaciones** mediante expediciones de descubrimiento en el mercado.

## LA CLAVE NO ES "FALLAR DEPRISA" SINO APRENDER

En este blog hemos hablado en varias ocasiones sobre las [innovaciones discontinuas](#) -las que abren nuevos negocios o crean categorías de producto- y sobre las dificultades para descubrir y entender sus (previamente inexistentes) mercados. Resulta evidente que las prácticas de gestión que han probado su eficacia en el caso de innovaciones incrementales (en cuanto a investigación de mercados, desarrollo de productos, etc.) pueden resultar contraproducentes en este otro escenario, donde las incertidumbres y los riesgos son mucho mayores.

Por eso nos hemos referido a diversos enfoques para alcanzar la necesaria **comprensión del mercado** en el caso de innovaciones discontinuas -que algunos expertos han denominado [marketing expedicionario o marketing agnóstico](#)- y que tienen en común el basarse en

---

*Sondear y Aprender no significa ir dando "palos de ciego". Las incursiones en el mercado deben servir para maximizar el aprendizaje*

---

rápidas y baratas incursiones en el mercado que permiten a las empresas ir aprendiendo y replanteando su oferta. Con esta filosofía, las empresas que comercializan innovaciones discontinuas deben renunciar a acertar a la primera y han de concentrarse, según una expresión un tanto equívoca, en "fallar deprisa" para posteriormente enderezar el rumbo. Por eso lamentablemente algunos equiparan este enfoque a ir dando palos de ciego hasta que -un poco por casualidad- nos encontramos con el mercado deseado. Pero nada más lejos de la realidad.

En su clásico (y muy recomendable) artículo "[Marketing and Discontinuous Innovation: The Probe and Learn Process](#)", los autores G. Lynn, J. Morone y A.

Paulson analizan empresas con innovaciones discontinuas en varias áreas (fibra óptica, telefonía móvil, TAC, ...) y sintetizan las prácticas comunes que les llevaron al éxito en su búsqueda de un mercado. Curiosamente, aunque en todos estos casos se utilizaron técnicas convencionales de investigación de mercados (tests de concepto, encuestas, análisis conjuntos, *focus groups*...) la mayor parte de la información generada fue imprecisa o errónea y dejada de lado en el desarrollo de la innovación.

Estas prácticas de éxito se agrupan en un proceso que los autores denominan "**Sondear y Aprender**" y que se resume en las siguientes características:

- El proceso consiste en **introducir versiones iniciales** del producto en una variedad de segmentos potenciales, aprender de estos experimentos e intentarlo otra vez.
- Estos experimentos (incursiones en el mercado) tienen sentido como **vehículos para el aprendizaje** sobre las características de la tecnología, el mercado, los clientes, etc.
- La pregunta clave no es cómo acertar con el producto a la primera, sino qué pasos hay que dar para **generar la máxima información** y maximizar el aprendizaje.
- En lugar de un proceso analítico de búsqueda del mejor encaje producto-mercado, se utiliza uno de **aproximación sucesiva** basada en la experiencia real.
- Como consecuencia, el proceso consume gran cantidad de tiempo y recursos y el camino hacia el éxito está plagado de sorpresas y vueltas atrás que hacen imprescindible una gran dosis de **perseverancia**.
- ¿Cómo filtrar aquellas oportunidades a las que está justificado dedicar esos recursos y esfuerzos? Las oportunidades a perseguir tienen que encajar en **el enfoque y el contexto estratégico** de la empresa.

En definitiva, lo que los autores proponen para la comercialización de innovaciones discontinuas no es un proceso de "prueba y error" sino uno de "**experimentar y aprender**" de una manera deliberada y planificada mediante sucesivas incursiones en el mercado.

## DESCUBRIENDO EL MERCADO PARA UN NUEVO PRODUCTO

*Las startups no suelen fracasar por falta de tecnología, sino de clientes. Y sin embargo, muchas se concentran en sus productos y no dan ese paso esencial de intentar conocer a sus potenciales clientes hasta que ya es demasiado tarde. Resulta primordial aprender lo máximo posible sobre ellos mediante un proceso sistemático e iterativo.*

Steve Blank es un emprendedor en serie que después de más de 20 años en ocho startups tecnológicas -en los sectores de semiconductores, ordenadores, videojuegos y software- y

de sacar a bolsa su última compañía (E.piphany) se dedica entre otras cosas a la consultoría y a impartir clases de creación de empresas en las universidades de Stanford y Berkeley.

En su libro ["The Four Steps to the Epiphany"](#) sostiene que los enfoques de crecimiento de startups centrados en modelos de Desarrollo de Producto (p.ej., Stage-Gate) no bastan – aunque funcionen bien para lanzar un producto en un mercado establecido y bien definido. La realidad es que pocas startups saben cuál es su mercado y su mayor riesgo no es el desarrollo de productos, sino el [descubrimiento y comprensión de sus clientes](#).

Para llegar a esa “revelación” Blank propone un método, que él denomina *Customer Development*, basado en estos principios:

- **Salir fuera del edificio.** Como dice Blank “dentro del edificio de una startup no existen hechos, sólo opiniones” y es probable que nuestro plan de negocio no sea más que la plasmación de una visión. Necesitamos salir a la calle y contrastar nuestras hipótesis, descubrir si nuestra visión es real o tan solo una alucinación. Curiosamente, pronto empezaremos a entender quiénes podrían ser los clientes de nuestro producto y cómo llegar a ellos.
- **No todos los mercados son iguales.** La clave de los diferentes retos y horizontes temporales que afrontan las startups está en el escenario de producto-mercado en el que se mueven. Blank define tres tipos básicos: crear un mercado completamente nuevo, introducir un nuevo producto en un mercado existente y resegmentar un mercado existente (mediante ofertas de nicho o bajo precio). El tipo de mercado afecta a su tamaño, a cómo evaluamos las necesidades del usuario, a la velocidad de adopción o a cómo debemos lanzar el producto. Como hemos dicho otras veces en este blog, todo depende del [grado de innovación](#).
- **Encontrar un mercado para el producto tal como está especificado.** No se trata de [escuchar al máximo de potenciales clientes](#) ni de [incorporar al producto todas las funcionalidades](#) que pidan. Nuestro objetivo es descubrir el mínimo conjunto de *features* que nos permita conseguir los primeros clientes. Tenemos que encontrar un mercado - cualquier mercado- para el producto tal como está actualmente especificado. Y si no encontramos ese mercado lo más sensato es iterar el concepto, contrastándolo cada vez con el conjunto de hechos que hemos ido recolectando sobre los potenciales clientes. Esta idea de buscar un mercado que valore los atributos actuales del producto es similar a la que Christensen prescribe para [comercializar tecnologías disruptivas](#).

---

*Dentro del edificio de una startup no existen hechos, sino sólo opiniones, y es probable que nuestro plan de negocio no sea más que una visión*

---

- **Earlyvangelists:** los clientes más importantes. Constituyen una figura clave en nuestro esquema porque no sólo son entusiastas que reconocen el potencial del producto para resolver un problema crítico y pueden ayudar a difundir la novedad, sino que también son clientes visionarios que asumen el riesgo y lo compran.
- **Aprendizaje e iteración, en lugar de ejecución lineal.** Todas las fases del proceso de Customer Development son iterativas. La propia naturaleza del proceso de búsqueda de un mercado garantiza que lo vamos a hacer mal varias veces, así que es mejor aceptarlo e intentar aprender lo máximo posible en cada iteración. La noción principal del modelo es que las startups deben invertir tiempo con un enfoque de aprendizaje e iteración, antes de pasar a la ejecución. El criterio para pasar de un enfoque al otro es el llegar a un proceso de venta repetible, demostrado por clientes tempranos que pagan dinero por el producto.
- **No sustituye, sino que complementa al Desarrollo de Productos.** Desarrollo de Clientes y Productos deben estar sincronizados y operar concertadamente. La peculiaridad de las startups es que éstas empiezan con una especificación de producto conocida y ajustan su Desarrollo de Producto a unos clientes desconocidos.

Las fases del proceso de Customer Development, tal como se presentan en el gráfico, son:



Source: Steven Gary Blank, The Four Steps to the Epiphany

- **Descubrimiento de Clientes.** Consiste en descubrir si existen clientes para nuestra idea y si el problema que resolvemos es importante para ellos (y cuánto estarían dispuestos a pagar por el producto).
- **Validación de Clientes.** Construye un proceso de marketing y ventas repetible y escalable basado en las lecciones aprendidas vendiendo el producto a *earlyvangelists*.
- **Creación de Clientes.** Consiste en la generación de demanda y construcción de *pipeline*.
- **Construcción de Empresa.** Transición desde una organización basada en el aprendizaje hacia otra orientada a la ejecución.

Las dos primeras fases corroboran el [modelo de negocio](#) -mercado, clientes, valor percibido del producto, comprador, precio ...- y están conectadas también **en sentido inverso** ya que si en la fase de Validación no encontramos suficientes clientes que compren el modelo vuelve a la fase de Descubrimiento para redescubrir qué necesitan (y están dispuestos a pagar) nuestros clientes, en un proceso que se conoce como "**pivatar**".

Las ideas de Blank han tenido gran aceptación y el Desarrollo de Clientes se ha incorporado como una de las bases del concepto *Lean Startup*, definido inicialmente por Eric Ries [en su blog](#). En conjunto, dichos pilares son:

- El uso de plataformas basadas en **software open source y gratuito**.
- La aplicación de metodologías de **Desarrollo Ágil**, que mejoran el uso de recursos y fomentan la creatividad en el desarrollo de productos.
- La **iteración rápida e intensiva centrada en el cliente**, como por ejemplo la metodología de Customer Development.

## DOCUMENTOS RELACIONADOS

[Prever la demanda de un nuevo producto es difícil... sobre todo si es realmente nuevo](#)

[Startups 2.0, comprensión del mercado y customer insights \(1\)](#)

[Startups 2.0, comprensión del mercado y customer insights \(2\)](#)

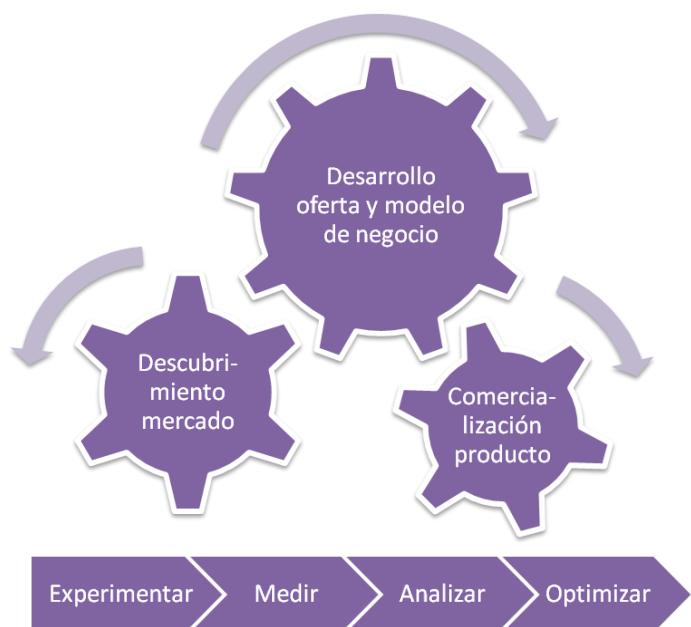
## SOBRE CONVERSIS

**Conversis** ayuda a las empresas que compiten en **mercados tecnológicos** (informática, comunicaciones, contenidos...) a desarrollar **productos y servicios que sean fáciles de vender**, optimizando su marketing y gestión de productos. Nuestra **especialización** en estos sectores, nuestras metodologías y el uso de herramientas de monitorización y análisis nos permiten aportar **resultados concretos y medibles** a nuestros clientes y ayudarles a alcanzar el éxito en sus iniciativas de innovación y comercialización.

El enfoque de Conversis se basa en nuestro ***Technology Marketing Framework*** inspirado por años de experiencia en el sector tecnológico y por las mejores prácticas internacionales en innovación y desarrollo de productos.

Descubra cómo el Technology Marketing Framework puede aportar **resultados** en las áreas de

- [Descubrimiento y Comprensión del Mercado](#)
- [Desarrollo de la Oferta y el Modelo de Negocio](#)
- [Comercialización de Nuevos Productos](#)



Conversis proporciona soluciones de **consultoría y formación** en marketing de productos tecnológicos específicas para:

[Emprendedor / CEO](#)

[Director de Gestión y Marketing de Producto](#)

[Director Comercial / Marketing / Ventas](#)

[Director de Tecnología / Desarrollo / Ingeniería](#)

Siga a Conversis en Internet:



O contáctenos en nuestra web (<http://conversisconsulting.com>) y nuestro blog.