

GEOFFREY A. MOORE

CRUZANDO el abismo

CÓMO VENDER PRODUCTOS DISRUPTIVOS
A CONSUMIDORES GENERALISTAS

Nueva edición de uno de los grandes clásicos del marketing con más de un millón de copias vendidas en todo el mundo.

«Uno de los libros más influyentes en el mundo del marketing y la tecnología.»
Del prólogo de **Carlos Domingo**

EDICIÓN ESPECIAL 25 ANIVERSARIO
(Actualizada y ampliada)

Índice

- Portada
- Dedicatoria
- Nota del autor
- Prólogo a la nueva edición de Cruzando el abismo
- PRIMERA PARTE. Descubriendo el abismo
 - Introducción. Si Mark Zuckerberg puede ser multimillonario
 - 1. La ilusión del marketing de alta tecnología
 - 2. Comprendamos el marketing de alta tecnología
- SEGUNDA PARTE. Cruzando el abismo
 - 3. La analogía con el Día D
 - 4. Busquemos el punto de ataque
 - 5. Preparemos la fuerza invasora
 - 6. Definamos los términos en los que se planteará el combate
 - 7. El lanzamiento de la invasión
- Apéndice 1. El modelo de desarrollo de mercados de alta tecnología
- Apéndice 2. El modelo de los Cuatro Engranajes en la adopción del consumidor digital
- Conclusión. Dejamos atrás el abismo
- Créditos

Te damos las gracias por adquirir este EBOOK

Visita Planetadelibros.com y descubre una nueva forma de disfrutar de la lectura

¡Regístrate y accede a contenidos exclusivos!

Próximos lanzamientos
Clubs de lectura con autores
Concursos y promociones
Áreas temáticas
Presentaciones de libros
Noticias destacadas

Comparte tu opinión en la ficha del libro
y en nuestras redes sociales:



Explora Descubre Comparte

Para Marie

Nota del autor

Cuando la propuesta de *Cruzando el abismo* estaba en proceso de negociación, tanto el editor como el autor estuvieron de acuerdo en que el libro habría ido bien si vendía más de cinco mil ejemplares. Después de todo, era un libro de nicho, de un autor desconocido y dedicado a los retos un tanto esotéricos de la comercialización de productos de alta tecnología.

De hecho, a finales de la década, el libro llevaba vendidos más de trescientos mil ejemplares desde su primera publicación en 1991. Por supuesto, el editor y el autor estaban encantados. Pero la pregunta más interesante podría ser: ¿Por qué tuvo el libro tanto éxito? La respuesta es un ejemplo clásico de la eficacia del marketing boca a boca, justo la misma práctica que el libro propone para lograr la adopción generalizada de las innovaciones disruptivas.

Para empezar, resultó que la metáfora del abismo y las recomendaciones sobre cómo cruzarlo tocaron la fibra sensible de los directivos de alta tecnología experimentados. Muchos lectores me han dicho que aunque valoran el contenido del libro, en realidad no les cuenta nada que no supieran ya. Más bien capturaba lo que para ellos eran intuiciones dispersas y aprendizajes penosos y los agrupaba en un conjunto coherente de marcos que podrían utilizar para tomar decisiones en el futuro.

Esto, a su vez, les llevó a pasar el libro a sus colegas, aunque sólo fuera para difundir el vocabulario. De ese modo, el libro salió de los departamentos de marketing y comenzó a introducirse en los de ingeniería, donde muchos lectores afirmaron que era el primer libro de marketing que

no abandonaban tras leer los primeros capítulos. Recibir elogios de los ingenieros no es frecuente, y el autor se declara profundamente agradecido por esa acogida.

Este inusual giro de los acontecimientos también llamó la atención de la comunidad de capital riesgo, que pasó a ser otro canal para vender más ejemplares. Los capitalistas de riesgo vieron en el nuevo vocabulario un modo de iniciar un diálogo sobre el desarrollo del mercado con sus emprendedores orientados a la ingeniería. De hecho, el libro se convirtió en lectura obligatoria para empresas enteras, para lograr que todo el mundo hablase el mismo idioma.

A continuación, los profesores de las escuelas de negocios lo recogieron para sus clases de marketing emprendedor, el último grito durante la década que siguió a la publicación inicial del libro. A los alumnos les gustó el libro porque era a la vez descriptivo y prescriptivo en términos claros, en gran parte debido a que comunica el centro de sus argumentos a través de metáforas, por confusas que sean. Si las analogías te sonaban bien, ya tenías la esencia del libro, y leerlo no era más que una confirmación de lo que ya sabías.

Y así las cosas fueron a las mil maravillas hasta más o menos 1997, cuando los alumnos comenzaron a preguntar: ¿Quién es Ashton Tate o Cullinet? ¿Y WordStar, o Ingres? Los ejemplos, que son cruciales para cualquier argumentación basada en las analogías, habían envejecido. Y por eso se publicó una edición revisada, manteniendo los argumentos básicamente intactos, pero sustituyendo las empresas de 1980 por sus sucesoras de 1990, lo que confirmaba aún más la creencia del autor de que los abismos son un elemento perenne en el paisaje del sector tecnológico.

Y éste ha sido más o menos el statu quo de la última década. Las ventas han continuado a buen ritmo. Contando las ediciones en lenguas extranjeras, en el momento de esta revisión han superado los seiscientos mil ejemplares, y las situaciones que plantea el libro siguen siendo citadas en

los mismos contextos que antes. Pero, de nuevo, hacia 2007 los alumnos empezaron a preguntar: ¿Quién era ChannelPoint? ¿Quién es VerticalNet? ¿Y Silicon Graphics? ¿Savi? ¿No hay casos de empresas que conozcamos? Y así, una vez más, ha llegado el momento de poner al día los ejemplos, una tarea que asumo con entusiasmo, aunque tal vez un poco tarde.

Al igual que antes, mi objetivo ha sido preservar la estructura del libro original. Sin duda, ha llovido mucho en esta última década, pero cuando te pones a restaurar un puente, al final tienes que reconstruirlo por completo. Es por ello que me he permitido añadir dos apéndices. El primero es un breve resumen del argumento del libro que siguió a *Cruzando el abismo*, titulado *Inside the Tornado*, cuyo objetivo era destripar por completo el ciclo vital de adopción de tecnología, desde el mercado temprano, pasando por el abismo, la bolera, el tornado y la calle principal, hasta llegar a la madurez de la categoría posterior a la adopción. Con ello, quienes me lean por primera vez podrán situar el cruce del abismo en un contexto más amplio.

El segundo apéndice aborda el que es sin duda el acontecimiento más extraordinario de la alta tecnología de este siglo: el auge de las tecnologías de la información (TI) de consumo, impulsado en gran parte por los usos cada vez más innovadores de los dispositivos móviles, la computación en la nube y la World Wide Web. Hasta ahora, las categorías de TI empezaban casi siempre como asuntos de empresas y para empresas (B2B), hasta que un subconjunto se acababa propagando a los mercados de empresa a consumidor (B2C), una vez que la tecnología se había probado y su coste había disminuido. Pero en este siglo han sido los negocios B2C los que han marcado la pauta, y sólo últimamente el segmento del B2B está introduciendo estas tecnologías en las empresas.

Resulta que *Cruzando el abismo* es, en el fondo, un modelo de desarrollo de mercados B2B. También se puede aplicar a B2C, a veces con mucha eficacia, pero en general no suele ser el mejor modelo a utilizar. En su lugar, el modelo que hemos denominado de los Cuatro Engranajes ha demostrado ser más útil para los emprendedores digitales que crean negocios dirigidos al consumidor. Por lo tanto, éste es el tema abordado en el segundo de los apéndices.

En definitiva, menudo viaje. En todo momento, he contado con el apoyo de mi familia, especialmente mi esposa, Marie, así como el de mis muchos colegas del Chasm Group, el Chasm Institute, TCG Advisors, y Mohr Davidow Ventures. Si añado a mis editores de HarperBusiness, a mi agente Jim Levine, y a mi asistente personal y gerente de negocios, Pat Granger, queda claro que ha hecho falta una multitud de gente para esto. Dicho lo cual, tal vez lo más impactante de todo han sido los centenares de clientes que han aportado a nuestros encargos de consultoría los problemas más interesantes y la energía más estimulante. Ellos son los que nos inspiran.

GEOFFREY MOORE
junio de 2013

Prólogo a la nueva edición de *Cruzando el abismo*

En octubre del 2013 publiqué mi primer libro, *El viaje de la innovación*, dedicado a la que ha sido y sigue siendo mi pasión personal y profesional, la innovación. En la introducción menciono *Cruzando el abismo* de Geoffrey Moore como uno de los primeros libros de innovación que leí cuando empezaba en la industria y que más profundamente ha influido en mi carrera profesional y a él le dedico un capítulo entero. Ahora tengo el honor de haber sido invitado por mi editor Roger Domingo para escribir el prólogo del mismo con motivo del veinticinco aniversario de su publicación.

Así como hoy en día es imposible hablar con un emprendedor o inversor sin que te cite las palabras mágicas *lean startup* o pivotar, en la década de 1990 era imposible hacerlo sin discutir el ciclo vital de adopción de la tecnología o cuál era la estrategia de marketing para cruzar el abismo con éxito de esta o aquella empresa, términos popularizados en *Cruzando el abismo*.

Yo por aquella época empezaba en la industria y había tenido la suerte de entrar a trabajar en mi segundo trabajo en una pequeña startup que salió a bolsa en Nasdaq Japan en la época de la primera burbuja de internet. Teníamos todos menos de treinta años y suplíamos la falta de experiencia profesional con un apetito voraz por aprender, y leíamos todo lo que caía en nuestras manos sobre el mundo de la tecnología y la innovación. Pero sin duda el libro más relevante para nosotros en aquella época era *Cruzando el abis-*

mo de Geoffrey Moore. Las razones de la importancia del libro las describo detalladamente más adelante, pero creo que la principal era que nos veíamos reflejados en el libro con los problemas que teníamos para que nuestros productos triunfaran en el mercado, y ahora por fin entendíamos por qué unos clientes los compraban y otros no. Al poco de salir a bolsa nos instalamos en Estados Unidos vía la compra de una empresa, y lo primero que se nos ocurrió para ver si avanzábamos con la comercialización de alguno de los productos que habíamos desarrollado fue intentar contratar a la consultora de Geoffrey Moore. Les visitamos, pero éramos una empresa pequeña y tuvimos que desistir cuando vimos lo que costaba.

Más recientemente, concretamente hace tres años, por fin tuve el placer de conocer personalmente a Geoffrey Moore y asistir a una charla privada dirigida a un grupo reducido de directivos de Telefónica en una visita a Silicon Valley. Nos dio una charla esclarecedora sobre el contenido de su último libro, una continuación del trabajo que inició con *Cruzando el abismo* y que ha continuado desarrollando durante muchos años y que era completamente relevante para nuestros planes. Ahí también descubrí que Geoffrey no sólo es un escritor magnífico sino también un grandísimo conferenciante. Os recomiendo como complemento a la lectura de este libro que veáis en YouTube alguna de sus charlas, en particular buscar «Crossing the chasm in consumer markets: a visual example» para oír de sus propias palabras una muy divertida descripción de la teoría de este libro resumida en cuatro minutos.

Pero ¿por qué este libro y la teoría que describe ha sido tan influyente en la industria de la tecnología durante todos estos años? Vivimos en un mercado, mucho más ahora si cabe que hace veinticinco años cuando el libro fue publicado, en el cual las tecnologías avanzan a una velocidad vertiginosa. Cada día vemos el nacimiento de una nueva tecnología disruptiva que va a revolucionar una industria o

transformar el cómo realizamos una de nuestras tareas cotidianas. Pero también muchos de estos productos, de hecho la mayoría de ellos, desaparecen al poco tiempo sin dejar rastro después de no conseguir ser adoptados de forma masiva por los consumidores, y por tanto no conseguir sobrevivir en el mercado.

En *Cruzando el abismo* Geoffrey Moore describe lo que llama el ciclo de vida de adopción de la tecnología. En él, explica de una forma muy sencilla el porqué de esta altísima mortalidad de los productos de alta tecnología. La idea principal es que no todos los consumidores son iguales. Hay gente entusiasta de la tecnología o visionarios que adoptan los productos nuevos muy rápidamente a pesar de estar inmaduros, pero que constituyen una parte muy pequeña del mercado. Por otro lado, hay un mercado masivo de consumidores que son mucho mas pragmáticos a la hora de adoptar un producto y requieren de otro tipo de condiciones y de nivel de madurez para hacerlo. Ésta es la idea principal y sobre la que se desarrolla el libro. No podemos considerar a todos los clientes de la misma forma y el que tengamos tracción inicial no quiere decir que vayamos a conseguir adopción masiva. Entre ambos mercados, los innovadores y los pragmáticos, hay un gran abismo que da título al libro y que la mayoría de empresas no consiguen cruzar. Geoffrey no sólo describe la estructura del mercado y el ciclo de adopción sino cuál tiene que ser la estrategia de marketing de una empresa para poder adaptar su producto y cruzar el abismo con éxito. Esta segunda parte es quizás la menos conocida, pero en mi opinión la más relevante del libro y además la más complicada de llevar a cabo en la práctica (si no fuera así, todo el mundo que ha leído el libro en los últimos veinticinco años habría triunfado con sus productos). La principal dificultad de esta última parte es que nos propone que hagamos algo contraintuitivo para muchos emprendedores. Por un lado, que empeemos por un mercado de nicho y por otro lado, que exten-

damos nuestro producto con otros más maduros que lo complementen. Estas dos estrategias son claves para atraer a los pragmáticos como clientes y conseguir escalar comercialmente mas allá de los innovadores que adoptan los productos de forma temprana. Sin embargo, la tentación natural de muchos emprendedores es a intentar ir a cuantos más mercados mejor (así el caso de negocio tiene mejor pinta que empezando por un nicho) y muchas veces están más enfocados en perfeccionar su propio producto que en buscar alianzas para complementarlo con terceros.

Para muchos profesionales como yo que hemos trabajado toda nuestra carrera en empresas de alta tecnología, las teorías de este libro nos ayudan a explicar y poner vocabulario al por qué unos productos triunfan y otros no, y nos han ayudado a poder comunicar mejor nuestra estrategia. Además explica de forma muy sencilla el porqué hay tanto fracaso en el mundo de la tecnología.

La iniciativa de Planeta de reeditar este libro con motivo de su veinticinco aniversario es una excelente idea para que las nuevas generaciones de innovadores y emprendedores conozcan la que ha sido una de las teorías más influyentes en la industria durante estos años y que hoy en día no es tan conocida como otras más recientes pero que en mi opinión sigue siendo igual de relevante y estando igual de vigente. O para que las ya no tan jóvenes generaciones tengamos una excusa para releerlo.

CARLOS DOMINGO

PRIMERA PARTE

Descubriendo el abismo

Introducción

Si Mark Zuckerberg puede ser multimillonario

En el musical *A Chorus Line* hay una estrofa de una canción que dice: «Si Troy Donahue puede ser estrella de cine, entonces yo también». Cada año, uno espera escuchar una versión de esa estrofa en las empresas tecnológicas incipientes: «Si Mark Zuckerberg puede ser multimillonario...». Porque en verdad, lo bueno de la alta tecnología es que, a pesar de las numerosas decepciones, sigue emitiendo los cantos de sirena de una oportunidad legítima para enriquecerse rápidamente.

Ésa es su gran atracción. Y, no obstante, como advierte la Biblia, muchos son los llamados pero pocos los escogidos. Cada año se pierden millones de dólares —por no mencionar un sinnúmero de horas de trabajo de los mejores talentos técnicos de nuestra nación— en intentos fallidos de ingresar en este reino de los elegidos. Y luego vienen, claro, el llanto y el crujir de dientes.

«¿Por qué yo?», clama el emprendedor que ha fracasado. O, mejor dicho, «¿por qué no yo?». «¿Por qué no nosotros?», se lamentan a coro sus inversores, igualmente fracasados. Mira nuestro producto. ¿No es tan bueno —qué digo, mejor— que el producto que nos ha derrotado? ¿Cómo puedes decir que Salesforce es mejor que RightNow, que LinkedIn es mejor que Plaxo, que la red de distribución de contenidos de Akamai es mejor que la de Internap, o que la nube de Rackspace es mejor que la de Terremark?

En efecto, ¿cómo? Porque en realidad, si se comparan las prestaciones, el producto de menos éxito es a menudo claramente superior.

No contentos con escabullirse fuera del escenario sin vengarse de alguien, esta tripulación hosca y resentida se dedica a buscar un chivo expiatorio, y ¿a quién le toca? Sistemáticamente, todos los dedos apuntan al vicepresidente de marketing. ¡Ha sido culpa de marketing! Salesforce se vendió mejor que RightNow, LinkedIn se vendió mejor que Plaxo, Akamai se vendió mejor que Internap, Rackspace se vendió mejor que Terremark. Ahora también alguien se ha vendido mejor que nosotros. El fusilamiento sería demasiado bueno para este tipo. ¡Vamos a colgarle!

Si bien este tipo de cosas afectan a la profesión de marketing, en estos fracasos se juega algo más que los tropiezos en la carrera de un directivo. Cuando una empresa de alta tecnología fracasa, todo el mundo se hunde con ella: no sólo los inversores, sino también los ingenieros, los fabricantes, el presidente, y la recepcionista. Todas esas horas extraordinarias trabajadas con la esperanza de sacar provecho de una opción sobre acciones, tiradas a la basura.

Lo peor es que, al no haber ningún motivo evidente por el que un proyecto tiene éxito y el siguiente fracasa, las fuentes de capital para financiar nuevos proyectos y empresas son cada vez más reacias a invertir. Los tipos de interés aumentan, las valoraciones disminuyen y la disposición a asumir riesgos disminuye. Entretanto, Wall Street se limita a suspirar profundamente. Lleva mucho tiempo en punto muerto en lo que se refiere a los valores de alta tecnología. Pese a los esfuerzos de algunos de sus mejores analistas, dichos valores están tradicionalmente mal valorados, a menudo en grado espectacular, y por lo tanto son extremadamente volátiles. No es infrecuente que una empresa de alta tecnología anuncie un pequeño tropiezo en sus previsiones