

*Un documento de Buenas Prácticas  
Conversis*



# TECHNOLOGY MARKETING FRAMEWORK

*Los mercados de productos tecnológicos siguen sus propias reglas. El Technology Marketing Framework de Conversis es el marco para un marketing de productos tecnológicos orientado a resultados.*

Explore en este documento las actividades principales del Technology Marketing Framework, las herramientas que aplica y los resultados que aporta:

- **Descubrimiento y comprensión del mercado** - Identifique y valide oportunidades de mercado basadas en la creación de valor
- **Desarrollo de la oferta y el modelo de negocio** - Defina e implemente nuevos productos y servicios que resuelvan problemas de mercado
- **Comercialización de nuevos productos** - Sintonice su marketing con el modo en que compran sus clientes y acelere la adopción de sus productos

# TECHNOLOGY MARKETING FRAMEWORK

*Los mercados de productos tecnológicos siguen sus propias reglas. El Technology Marketing Framework de Conversis es el marco para un marketing de productos tecnológicos orientado a resultados.*

## HACIA UN MARKETING DE PRODUCTOS TECNOLÓGICOS ORIENTADO A RESULTADOS

Los mercados de productos tecnológicos siguen **sus propias reglas**. Unas reglas que hacen de la volatilidad y la disrupción una constante y que provocan que las prácticas del marketing tradicional (lo que se enseña en las escuelas de negocios) **no funcionen**.

El Technology Marketing Framework de Conversis es el **marco teórico-práctico** y la metodología que están en el centro de las actividades de consultoría y formación de Conversis y ha sido inspirada por años de experiencia en el sector tecnológico y por las mejores prácticas internacionales en innovación y desarrollo de productos.

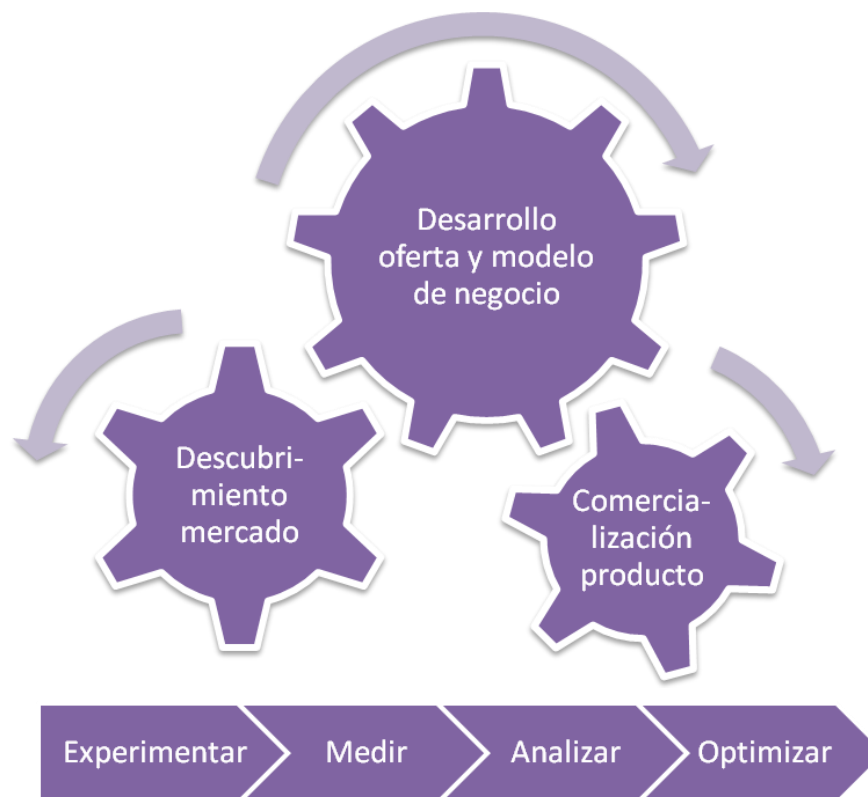
Básicamente el Technology Marketing Framework se compone de tres actividades principales:

- **Descubrimiento y Comprensión del Mercado.** El objetivo de esta actividad es descubrir oportunidades de mercado y validarlas. Comprender las motivaciones racionales y emocionales de los clientes e identificar áreas de creación de valor para ellos.
- **Desarrollo de la Oferta y el Modelo de Negocio.** Diseñar, desarrollar y validar la oferta (producto, servicio), incluyendo la experiencia del cliente, y el modelo de negocio que la hace rentable.
- **Comercialización de Nuevos Productos.** Conseguir que la oferta sea fácil de comprar por los clientes. Generar demanda y construir un *pipeline* de oportunidades. Desarrollar procesos comerciales eficientes y replicables.

Además, el Framework se basa en un sustrato de **Experimentar, Medir, Analizar y Optimizar**, común a las tres actividades principales, que refuerza su enfoque basado en un aprendizaje y mejora continuas.

Pero tan importantes como la propia naturaleza de las actividades lo son las relaciones e interacciones entre ellas (y que se trata de representar en el gráfico):

- **Todas las actividades son iterativas.** El enfoque se basa en experimentar en el mercado para reducir las incertidumbres y maximizar el aprendizaje.
- **Actividades simultáneas e interconectadas.** La práctica habitual de no empezar una actividad en tanto no se haya terminado la anterior no es siempre aplicable. Las actividades se solapan y los resultados que se obtienen de cualquiera de ellas afectan a las demás.
- **Vuelta atrás si no se alcanzan los resultados deseados.** Si no se consigue validar la oportunidad de mercado, construir un modelo de negocio rentable o clientes que compren el producto hay que volver atrás y reformular las hipótesis de partida.



El Technology Marketing Framework es válido para la mayoría de mercados basados en la tecnología, si bien es conveniente **adaptarlo a las características de cada escenario** en cuanto a grado de innovación de la oferta y velocidad del mercado:

- En casos de necesidades conocidas, mercados estables e innovaciones incrementales puede ser más eficiente aproximar el modelo a un proceso lineal y faseado (p.ej., *Stage-Gate*).
- En casos de necesidades emergentes, mercados nuevos o en evolución e innovaciones radicales el modelo es uno totalmente iterativo en el que las fases están interrelacionadas y se solapan (p.ej., *Customer Development / Agile Product Development*).

## DESCUBRIMIENTO Y COMPRENSIÓN DEL MERCADO

### Identifique y valide oportunidades de mercado basadas en la creación de valor

En el sector tecnológico las oportunidades de mercado aparecen cuando la tecnología permite cubrir de manera satisfactoria y rentable necesidades de los clientes que antes no estaban suficientemente cubiertas o eran desconocidas.

La tecnología **crea continuamente oportunidades** para innovaciones radicales y disruptivas, habilitando el desarrollo de nuevos productos y modelos de negocio. No obstante el principal factor de éxito no reside en la novedad o sofisticación de la tecnología, sino en el **valor diferencial** que aporta a los usuarios -y en productos complejos éste es un concepto difícil de definir, evaluar y demostrar. En mercados tecnológicos la innovación no está en crear *cosas nuevas* sino en generar *nuevo valor*.

La investigación de mercados tradicional no es suficiente en estos escenarios, especialmente cuando estamos ante necesidades de usuario latentes, productos desconocidos y tecnologías con capacidad para abrir nuevos campos de aplicación. En estos casos, las técnicas de investigación basadas no en lo que el usuario *dice*, sino en lo que el usuario *hace* (etnografía, *lead users*) proporcionan **customer insights** muy valiosos.

En aquellos escenarios extremos en que la idea para el nuevo mercado proviene de la **visión** de un emprendedor / innovador o de una nueva tecnología sin una aplicación evidente, lo único seguro es que las estrategias que inicialmente se definan van a estar equivocadas y la mejor manera de comprender y validar el mercado es mediante rápidas incursiones y la **experimentación** en él, que permitan ir comprobando la existencia de clientes dispuestos a comprar y definiendo la oferta. Este proceso de aprendizaje y gestión de riesgos, del que existen diferentes variantes (por ejemplo, *Probe & Learn, Customer Development, Lean Startup*) no se basa en acertar a la primera, sino en aproximaciones sucesivas al mercado. En esta filosofía la planificación no está enfocada a la ejecución sino a **maximizar el aprendizaje y reducir las incertidumbres**.

Por otra parte, el descubrimiento y análisis de nuevas oportunidades de mercado sólo es posible si, además de considerar los usuarios y competidores existentes, se tiene en cuenta a los no usuarios y los productos sustitutivos y alternativos. Sólo así conseguiremos **escapar de la tiranía del mercado** al que se está sirviendo.

Finalmente, dos aspectos clave lo constituyen el proceso social de **adopción de la innovación** -por el cual una nueva oferta es aceptada por los clientes- y ciertas **dinámicas** muy típicas de mercados tecnológicos -externalidades de red, efecto *lock-in*, influencia de los estándares- que deben tenerse en cuenta explícitamente tanto en el desarrollo del producto como en su comercialización. La diferencia entre el fracaso y el éxito de un producto puede radicar en una comprensión y gestión proactiva de estas dinámicas.

Descubra cómo las buenas prácticas y las herramientas del Technology Marketing Framework de Conversis le ayudan en el descubrimiento y comprensión de nuevos mercados basados en la tecnología.

## Buenas prácticas y herramientas aplicadas

- Aplicación de las **herramientas de investigación** más adecuadas (relación información útil /coste) en cada caso para generar y validar *customer insights*
- Investigación y análisis de las **dinámicas** de mercado
- **Experimentación y aprendizaje** en el mercado: *Probe&Learn, Customer Discovery, Discovery-Driven Planning*
- Emprendimiento en nuevas empresas y compañías asentadas. **Emprendimiento ágil** y *Lean Startup*

- Innovación disruptiva y basada en el **valor**
- Análisis de **escenarios**
- **Segmentación** inbound: necesidades, actitudes, usos, comportamientos
- Modelos de **adopción y ciclos de vida** de nuevos productos

## Resultados

- Generación de oportunidades de mercado basadas en la **creación de nuevo valor** para el cliente
- *Customer insights* que permiten **entender las motivaciones** racionales y emocionales, expresadas y latentes, de los clientes
- Detección de **escenarios de uso** de tecnologías/productos con mayor potencial de creación de valor
- Mapeado de percepciones de usuario e identificación de **"espacios en blanco"** susceptibles de ser ocupados
- Comprensión real del mercado basada no en los productos y clientes actuales, sino en términos de las **necesidades de usuarios y no usuarios y de los productos competitivos / sustitutivos / alternativos** que los clientes pueden usar
- Identificación y mapeado de los **agentes, dinámicas e influencias** clave en el mercado (estándares, costes de cambio, realimentaciones, mecanismos y redes de difusión)
- **Previsiones realistas y fiables** del tamaño y la evolución del mercado, que tienen en cuenta sus circunstancias e incertidumbres específicas

## DESARROLLO DE LA OFERTA Y EL MODELO DE NEGOCIO

### Defina e implemente nuevos productos y servicios que resuelvan problemas de mercado

Muchos piensan que la P de Producto es la más importante de las 4 Ps clásicas del Marketing: obviamente no podemos esperar llegar a vender nada si no tenemos nada que vender. Sin embargo, desde nuestro punto de vista hay una P todavía más importante: la P de **Problema del Mercado**. Sin ella es difícil que tenga éxito ningún producto o negocio. Por eso, el cimiento de toda oferta (producto o servicio) lo constituye el problema de mercado que ésta resuelve. Y aún más: la demanda de un producto vendrá dada por la extensión, urgencia e importancia del correspondiente problema en el mercado.

A veces desarrollar un nuevo producto no es suficiente -o ni tan siquiera necesario- y resulta imprescindible implantar un **nuevo modelo de negocio** que nos permita entregar nuevas soluciones a los usuarios (y a nosotros, capturar parte del valor entregado). En cualquier caso siempre hay que contar con un modelo de negocio claro, eficiente y escalable que garantice el crecimiento de la empresa en el largo plazo.

Es imprescindible desarrollar soluciones que resuelvan los problemas y necesidades reales de los usuarios (y de los no usuarios) destilados a partir de unos *customer insights* que se construyen y validan mediante una combinación ecléctica de técnicas -clásicas y no tradicionales- de investigación.

Además, en aquellos escenarios sujetos a unas incertidumbres máximas (necesidades latentes, tecnologías desconocidas, productos radicalmente nuevos) es clave trabajar estrechamente con los clientes no sólo en la validación del mercado sino también en el desarrollo de la oferta mediante la experimentación en el mercado real, la evaluación temprana y frecuente de prototipos y la **co-creación**.

En cuanto a la identificación de requisitos, construir y aplicar *user personas* facilita y sistematiza extraordinariamente esta captura. Por otra parte, la priorización de estos requisitos y su conversión en *features* del producto debe tener en cuenta el compromiso entre reducir el *time-to-market* (que aconseja salir al mercado con un producto "suficientemente bueno") y el *time-to-adoption* (que recomienda productos con alto valor diferencial).

Por lo que respecta al proceso de desarrollo, la adopción de **filosofías ágiles** está poniendo en evidencia a los modelos más o menos secuenciales y faseados en aquellos escenarios donde no se trata de productos conocidos en mercado establecidos. Dependiendo del tipo de producto y la velocidad del mercado puede ser más conveniente optar por metodologías más evolutivas e iterativas.

En resumen, desde una perspectiva organizativa se trata de desarrollar una función de **Gestión de Productos** que sea en realidad una gestión de los problemas y soluciones de los clientes.

Finalmente, gestionar proactivamente los productos de la empresa en forma de plataformas y derivados y fomentar los **productos externos complementarios** son factores que contribuyen a una máxima creación y captura de valor y a crear dinámicas en el mercado que favorezcan al ecosistema en su conjunto.

Descubra cómo las buenas prácticas y las herramientas del Technology Marketing Framework de Conversis le ayudan en el desarrollo de nuevas ofertas y modelos de negocio basados en la tecnología.

## Buenas prácticas y herramientas aplicadas

- Sistematizar la **identificación de necesidades** como problemas a resolver y resultados deseados
- Arquitectura y construcción de **modelos de negocio**
- Diseño de productos **centrado en el cliente**. *Design Thinking*
- Captura y priorización de **requisitos** y traducción a especificaciones
- Aplicación de *user personas* como descripciones detalladas del usuario en su relación con el producto
- **Prototipado y feedback** rápido de mercado
- **Co-creación** con clientes
- Decisiones *Build / Buy / Partner*
- Modelos de **desarrollo**: *Stage-Gate*, Evolutivo, *Agile*

- Aplicación de **Producto Mínimo Viable y Producto Completo**
- Ingeniería de **experiencias de clientes**
- Gestión de plataformas, derivados y complementarios en el **ecosistema** de productos
- Gestión estratégica de la **propiedad intelectual**

## Resultados

- Ofertas que **crean verdadero valor** para los clientes de acuerdo a los criterios de estos; propuestas de valor **sustanciadas con hechos**
- **Requisitos de producto no ambiguos** y priorizados en función de evidencias del mercado
- Modelo de **desarrollo de producto optimizado** para la combinación producto/mercado específica
- Compromiso óptimo entre *time-to-market* y *time-to-adoption*
- *Features* y funcionalidades del producto que favorecen la **prueba, adopción y satisfacción** a largo plazo
- Creación de **experiencias de usuario óptimas** desde la evaluación y la compra hasta el uso, el mantenimiento y el soporte
- Construcción de **ofertas y modelos de precio** que maximizan la captura de valor para la empresa
- **Roadmap** de la oferta adaptada a la evolución del mercado y la demanda
- **Modelo de negocio** validado y escalable

## COMERCIALIZACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS

### Sintonice su marketing con el modo en que compran sus clientes y acelere la adopción de sus productos

Las **estrategias y tácticas comerciales de los mercados tradicionales no sirven** para productos tecnológicos. Aspectos como decidir el momento de entrada, establecer estándares, fomentar realimentaciones positivas o gestionar el proceso social de adopción de una innovación son clave en estos mercados, tan propensos a la disrupción.

En estos mercados –y debido a las incertidumbres también mayores para los clientes– el **status quo** (es decir, no hacer nada) **es el principal rival** de un nuevo producto. Además, la tendencia a que los directivos de negocio tengan un mayor peso en la compra de productos tecnológicos añade dificultades a la argumentación y prueba del valor aportado por estos, que ya no puede basarse en “*feeds and speeds*”.

Asimismo, resulta clave identificar, perfilar y priorizar los **segmentos a atacar en cada momento** y las estrategias más adecuadas para cada fase del ciclo de vida de adopción del producto. Por ejemplo, las

particularidades de ciertos mercados tecnológicos hacen que regalar el producto a algunos clientes (modelos *freemium*) pueda significar la clave para la rentabilidad en el largo plazo.

Por otra parte Internet (y especialmente su encarnación en la Web 2.0) está **desplazando el poder** desde el proveedor hacia un comprador que busca información online e intercambia opiniones sobre los productos mucho antes de entrar en contacto con el vendedor. El marketing tiene que evolucionar desde un enfoque basado en la interrupción a otro basado en conseguir la atención de los clientes, que constituye el bien más escaso.

Por todo ello es clave **entender los procesos de compra** de los clientes y adaptar a ellos nuestros procesos de marketing y venta. Las *buyer personas* (o *marketing personas*) son la piedra angular para entender este proceso y adaptar el posicionamiento, los mensajes y los contenidos.

La generación de demanda no puede seguir basándose en métodos ineficientes para capturar leads "de usar y tirar" sino en conseguir que aquellos clientes que buscan solucionar el problema que nuestros productos resuelven puedan **encontrarnos fácilmente**, darnos su permiso para iniciar el diálogo con ellos y -mediante programas continuados de cultivo- ayudarles a avanzar en su proceso de compra.

Y es en esta filosofía donde los nuevos enfoques y herramientas del marketing digital (marketing de contenidos, marketing *inbound*, marketing social) están encontrando su encaje y produciendo una revolución donde la clave no está tanto en "vender" (en el peor sentido de la palabra) como en **facilitar la compra a los clientes**. El marketing debe unirse a la conversación del mercado, habilitando o participando en comunidades formadas por clientes, prospects, partners y otros influenciadores.

Finalmente, una nueva generación de herramientas software para la automatización de marketing y ventas están contribuyendo a hacer de estas actividades algo mucho más **medible y controlable** -cuya contribución a los ingresos se puede trazar y justificar- y con una rentabilidad calculable.

Descubra cómo las buenas prácticas y las herramientas del Conversis Technology Marketing Framework le ayudan en la comercialización de nuevos productos basados en la tecnología.

## Buenas prácticas y herramientas aplicadas

- Competición basada en el **tiempo**
- **Segmentación** *outbound* y *targeting*
- Aplicación de *buyer personas* y mapeado de procesos de compra
- **Posicionamiento** y arquitectura de mensajes
- Estrategias basadas en **ciclo de vida** de adopción
- Generación de demanda y **gestión de leads** (*scoring*, cultivo)
- Marketing de **contenidos**
- Marketing **social**
- Marketing **inbound**
- Metodologías de **venta compleja**



- Herramientas de **automatización y optimización** de marketing y ventas: Marketing Automation, CRM, Marketing Analytics

## Resultados

- **Comprensión de los procesos de compra** y del papel de los participantes en el proceso
- Mapeado de **las motivaciones y el comportamiento** de los participantes en cuanto a conocimiento, percepción, evaluación, compra, satisfacción, fidelidad y retención
- Estrategias de **lanzamiento y evolución** del producto adaptadas al producto-mercado
- Identificación y **priorización de segmentos** que maximizan beneficio y cuota de mercado
- Posicionamiento centrado en **beneficios para el negocio** y no *features* técnicas, y mensajes que apelan a la racionalidad y a las emociones para crear preferencia por nuestro producto
- Modelo de marketing y ventas **validado**, replicable y escalable
- **Campañas y contenidos** de marketing adaptados a los diferentes compradores y fases de compra
- **Optimización del mix** marketing inbound-outbound, online-offline, con un enfoque conversacional que involucre y mantenga el diálogo con los compradores
- Construcción de un **pipeline robusto** de oportunidades de venta
- **Ciclos de venta más cortos**, ratios de cierre y valor económico de las operaciones más altos
- **Rentabilidad del marketing** (ROI) cuantificable y justificable

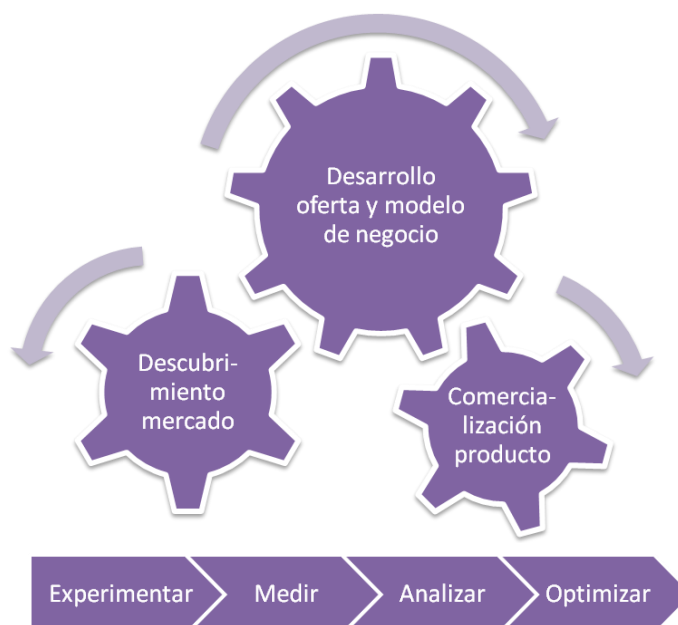
## SOBRE CONVERSIS

**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.