/ MODELO CONCEPTUAL

Crossing the Chasm

Cruzar el abismo; modelo de Moore

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO

Geoffrey A. Moore (1991 (1.ª ed.) · 1999 (ed. revisada) · 2014 (3.ª ed.) · 1995 (Inside the Tornado))

NOTA TÉCNICA

Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Explica por qué muchas innovaciones tecnológicas se atascan tras sus primeros clientes y cómo concentrarse en un nicho para llegar al mercado mayoritario.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿Qué nicho concreto de clientes pragmáticos podemos dominar primero, con qué producto completo y con qué posicionamiento, para pasar de los primeros clientes al mercado mayoritario?

01 Problema que resuelve

Crossing the Chasm explica por qué muchas innovaciones tecnológicas venden bien a sus primeros clientes y después se estancan. Geoffrey A. Moore llama **abismo** (*chasm*) a ese hueco entre los primeros compradores y el mercado mayoritario, y propone una forma de cruzarlo: concentrarse en un nicho, darle una solución completa y ganar en él antes de ir a por el siguiente.

El problema directivo típico: la empresa ha cerrado varios proyectos con clientes innovadores, pero las ventas no despegan. Los clientes grandes y prudentes piden referencias que no tiene, y los primeros clientes no les sirven como tales.

Señales de que puede hacer falta:

- las primeras ventas llegaron rápido y luego se frenaron sin causa aparente;
- cada venta es un proyecto a medida y el equipo comercial persigue oportunidades en muchos sectores a la vez;
- los clientes nuevos preguntan «¿quién de mi sector lo usa ya?» y no hay respuesta convincente;
- el producto funciona, pero el cliente necesita integraciones, servicios o socios que nadie aporta.

CROSSING THE CHASM

Por qué muchas innovaciones se atascan tras sus primeros clientes, y cómo llegar al mercado mayoritario

EL PRIMER CLIENTE NO CONVENCE AL SIGUIENTE | El visionario compra un cambio; el pragmático, una mejora probada y que ya usan otros como él.

EL CICLO DE ADOPCIÓN, SEGÚN MOORE

Parte de la curva de Rogers, pero la rompe: cada grupo compra por razones distintas y entre uno y otro hay un hueco



1 · Primera grieta
Sin un uso práctico claro, la tecnología se queda en curiosidad.

2 · El abismo
El pragmático solo se fía de clientes como él; el visionario no le sirve de referencia.

3 · Última grieta
Si usarlo exige saber de tecnología, el conservador no compra.

CÓMO CRUZARLO: CONCENTRAR EL ESFUERZO

Como el desembarco de Normandía: un punto, todas las fuerzas

1. **CABEZA DE PLAYA**
   Un nicho concreto de pragmáticos (a menudo un sector o un uso), con todos los recursos puestos en él.
2. **RAZÓN DE COMPRA INELUDIBLE**
   Un problema tan costoso que obligue a cambiar ya. Sin ella, el pragmático espera.
3. **PRODUCTO COMPLETO**
   Todo lo que el cliente necesita para conseguir el resultado: servicios, integraciones y socios.
4. **POSICIONAMIENTO**
   Dejar claro por qué elegirte frente a lo que el cliente usa hoy y frente a quien ofrece algo parecido.

DESPUÉS DEL ABISMO

Moore, Inside the Tornado (1995)

CRUZAR EL ABISMO	GANAR NICHOS VECINOS «bolera»	ESCALAR CUANDO TODOS COMPRAN «tornado»	CRECER EN MERCADO MADURO «calle principal»
Ganar un primer nicho entero (ver derecha)	Uno tras otro, con las referencias y socios ya ganados	La demanda se dispara: estandarizar y producir	Mejoras y variantes para grupos concretos

Cada fase pide lo contrario que la anterior: para cruzar el abismo hay que concentrarse en un nicho y adaptarse a él; cuando todo el mercado compra, hay que estandarizar y escalar.

LO DIFÍCIL ES ELEGIR UN SOLO NICHO Y RENUNCIAR AL RESTO MIENTRAS SE GANA.
No es una ley: es un modelo de práctica · Pensado para tecnología que obliga al cliente a cambiar su forma de trabajar · Funciona peor en gran consumo

Fuente: Moore, Crossing the Chasm (1991; 3.ª ed. 2014) e Inside the Tornado (1995). El ciclo de adopción procede de la investigación sobre difusión (Rogers).
Producto completo: Levitt (1983) y Davidow (1986), según Moore. Síntesis visual: elaboración propia.

emilio llopis

Síntesis visual: elaboración propia, a partir de Moore, Crossing the Chasm (1991; 3.ª ed. 2014) e Inside the Tornado (1995). El ciclo de adopción procede de la investigación sobre difusión (Rogers). Producto completo: Levitt (1983) y Davidow (1986), según Moore. Nombres descriptivos de las fases: elaboración propia.

Cuándo aporta valor

- ✓ Preparar el paso de un producto tecnológico de los primeros clientes al mercado mayoritario, o explicar por qué se ha estancado.
- ✓ Elegir el primer nicho donde concentrar los recursos comerciales y de producto, y acordar en el comité a qué se renuncia.
- ✓ Decidir qué hay que añadir al producto (servicios, integraciones, socios) para que un cliente prudente pueda comprarlo.
- ✓ Ordenar la expansión: qué nicho abre el siguiente.

> **/ EJEMPLO**
> Una empresa mediana de software industrial ha vendido su sistema de trazabilidad a seis clientes de sectores distintos, todos con directores de operaciones con ganas de innovar. Cuando intenta vender a grandes grupos alimentarios, estos piden casos de su sector, integración con su software de gestión y un socio que lo implante. No tiene ninguna de las tres cosas.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si todavía no hay clientes que usen y valoren el producto.** Antes de cruzar nada hay que comprobar que la oferta encaja con alguien: **Lean Startup**.
- × **Si queremos entender cómo se extiende una novedad y qué rasgos la aceleran.** Eso lo explica **Diffusion of Innovations**, en la que Moore se apoya.
- × **Si la novedad no obliga al cliente a cambiar su forma de trabajar, o si hay que diseñar el plan comercial completo.** Moore aplica el abismo a las innovaciones que sí lo exigen, y solo decide dónde concentrarse primero; el diseño completo de la salida al mercado es **Go-to-Market Strategy**.
- × **Si la pregunta es si una novedad puede desplazar a los líderes del sector.** Esa es la pregunta de **Disruptive Innovation**.
- × **Si se trata de un producto de gran consumo.** Moore escribió pensando sobre todo en la venta a empresas; en su tercera edición añade un modelo distinto para la adopción digital de consumo (ver Profundizar).

02 Entender

Qué es

Moore parte del **ciclo de adopción de la tecnología**: la idea de que una innovación se extiende por grupos de clientes que la adoptan en momentos distintos. Esa idea procede de la investigación sobre difusión de innovaciones, que explica **Diffusion of Innovations**. Moore no la repite: la **reinterpreta** para la venta de tecnología en dos sentidos.

- **Describe cada grupo por lo que busca al comprar**, no solo por cuándo compra.
- **Rompe la curva en huecos.** Donde Rogers ve una curva continua, Moore ve discontinuidades: entre un grupo y el siguiente hay un cambio de mentalidad que el vendedor tiene que salvar. El hueco mayor es el abismo.

Moore aplica el modelo a las **innovaciones discontinuas**: las que obligan al cliente a cambiar su forma de trabajar o las infraestructuras que usa. Las innovaciones continuas, que mejoran algo sin exigir cambios, no plantean el problema.

> **/ IDEA CLAVE**
> Los primeros clientes y el mercado mayoritario compran por razones distintas. Por eso las ventas al primer grupo no generan por sí solas ventas al segundo.

VISUAL El visual completo está en la **página 2**.

El visual resume el modelo. A la izquierda, el ciclo de adopción según Moore: los cinco perfiles de comprador, lo que busca cada uno y los tres huecos entre ellos, de los que el abismo es el mayor. A la derecha, las cuatro piezas para cruzarlo. Abajo, las fases que vienen después del abismo, según *Inside the Tornado* (1995), nombradas por lo que hay que hacer en cada una.

Los cinco perfiles de comprador según Moore

Moore da a cada categoría clásica de adoptantes un nombre que describe su actitud de compra. Las categorías siguen el orden de adopción; el orden no indica su importancia.

CATEGORÍA CLÁSICA	NOMBRE DE MOORE	QUÉ BUSCA AL COMPRAR
Innovadores	Entusiastas de la tecnología	La tecnología por sí misma; aceptan fallos y productos a medio hacer.
Primeros adoptantes	Visionarios	Un salto grande frente a la competencia; están dispuestos a asumir riesgo y a financiar proyectos ambiciosos.
Mayoría temprana	Pragmáticos	Mejoras probadas, con poca perturbación en su operación, y referencias de empresas parecidas.
Mayoría tardía	Conservadores	Estándares consolidados, sencillez y mucho soporte.
Rezagados	Escépticos	Evitan la novedad salvo que llegue integrada en algo que ya usan.

Los visionarios y los entusiastas forman el **mercado temprano**. Pragmáticos y conservadores forman el **mercado mayoritario**, donde está la mayor parte del volumen.

Los huecos del ciclo

1 Primera grieta: entre entusiastas y visionarios

Aparece cuando una tecnología interesante no se traduce en un beneficio claro que un visionario pueda usar para cambiar su negocio. Sin esa aplicación, no pasa de curiosidad técnica.

2 El abismo: entre visionarios y pragmáticos

Es el hueco más profundo. El visionario compra un **cambio**: quiere adelantarse y acepta riesgo. El pragmático compra una **mejora**: quiere algo que funcione, que no altere su operación y que ya usen otros como él. Por eso el visionario no sirve de referencia al pragmático, y se produce un círculo vicioso: el pragmático no compra sin referencias de otros pragmáticos, y esas referencias no existen hasta que alguno compra.

Implicación práctica: los primeros clientes pragmáticos hay que conseguirlos de forma deliberada; no llegan solos.

3 Última grieta: entre pragmáticos y conservadores

Aparece cuando el producto sigue exigiendo conocimientos técnicos para usarlo. El conservador quiere sencillez y un proveedor estable. Hay que simplificar el producto y su uso.

La respuesta de Moore: una invasión concentrada

Moore organiza la solución con la **analogía del Día D**: los aliados no intentaron desembarcar en toda la costa a la vez, sino que concentraron sus fuerzas en una zona concreta de Normandía y, desde allí, avanzaron. Traducido a negocio, la propuesta tiene cuatro piezas.

1 Cabeza de playa: un nicho concreto

Se elige un nicho de clientes pragmáticos, a menudo un sector o una aplicación concreta, y se concentran en él todos los recursos. La razón es el comportamiento del pragmático: habla con otros pragmáticos de su sector y compra al proveedor que ve como líder. Dominar un nicho pequeño crea ese liderazgo y esas referencias mucho antes que una cuota pequeña repartida en muchos mercados. (La ficha de **Go-to-Market Strategy** traduce el mismo concepto como «cabeza de puente».)

Pregunta para pensar: si solo pudiéramos ganar un nicho este año, ¿en cuál seríamos el proveedor de referencia?

2 Una razón de compra ineludible

El nicho elegido debe tener un problema tan costoso que el cliente pragmático esté dispuesto a cambiar para resolverlo. Moore la llama *compelling reason to buy*. Sin ella, el pragmático espera.

3 El producto completo

El pragmático no compra un producto, sino un problema resuelto. Moore toma el concepto de **producto completo** (*whole product*) de la literatura de marketing anterior —Theodore Levitt y William H. Davidow, ver Profundizar—: el conjunto de productos, servicios, integraciones y socios que el cliente necesita para conseguir el resultado que le hizo comprar. Distingue varios niveles:

- **Producto genérico:** lo que se entrega y está en el contrato.
- **Producto esperado:** lo que el cliente da por supuesto que recibe para lograr su objetivo mínimo.
- **Producto aumentado:** lo que hace falta para lograr plenamente la razón de compra.
- **Producto potencial:** hacia dónde puede crecer si el mercado lo adopta.

El visionario acepta montar él mismo lo que falta; el pragmático, no. Por eso el producto completo suele construirse con **socios y aliados** (integradores, fabricantes complementarios, distribuidores especializados).

Implicación práctica: muchas empresas creen tener un problema de producto o de ventas cuando lo que les falta es la parte del producto completo que el cliente no puede montarse solo.

4 Posicionar frente a la competencia que ve el pragmático

Para el pragmático, un producto sin competidores no es un mercado. Moore propone **crear la competencia** de referencia con dos alternativas:

- **La alternativa de mercado:** el proveedor o la solución en la que el cliente gasta hoy su presupuesto; demuestra que el problema existe y que hay dinero para él.
- **La alternativa de producto:** otra empresa que usa una tecnología parecida a la nuestra; demuestra que la tecnología es real.

Frente a ambas, el posicionamiento dice qué resolvemos mejor que la solución actual y por qué nuestro producto completo sirve mejor a ese nicho. Moore lo resume en una declaración que debe poder explicarse en un trayecto de ascensor (ver el kit práctico de Aplicar).

Después del abismo: la bolera y el tornado

En *Inside the Tornado* (1995), Moore amplía el modelo a las fases siguientes:

- **La bolera** (*bowling alley*): desde la cabeza de playa se pasa a nichos vecinos, como bolos que se derriban unos a otros, reutilizando referencias, producto completo y socios.
- **El tornado:** el mercado mayoritario compra de golpe y adopta un estándar. La prioridad pasa a ser producir, distribuir y atender a gran escala.
- **Calle principal** (*main street*): el mercado madura y el crecimiento se modera. Se crece mejorando lo que ya existe y sacando variantes para grupos concretos de clientes.

> **/ NOTA** · BM
>
> Los nombres son metáforas de Moore. La bolera alude a los bolos: cada nicho ganado ayuda a derribar el de al lado. El tornado alude a la velocidad: la demanda llega de golpe y crece muy deprisa. En el visual, cada fase se nombra por lo que hay que hacer, con el término de Moore entre comillas: cruzar el abismo, ganar nichos vecinos («bolera»), escalar cuando todos compran («tornado») y crecer en un mercado maduro («calle principal»).

> **/ PARA TENER EN CUENTA** · BM
>
> Cada fase pide lo contrario que la anterior: en el abismo se concentra y se personaliza para un nicho; en el tornado se estandariza y se escala. Confundir la fase es uno de los errores más caros del modelo.

En qué se diferencia de Diffusion of Innovations

Las dos herramientas usan la misma curva de adopción y es fácil confundirlas. Pero responden a preguntas distintas y, en un punto clave, llegan a conclusiones diferentes.

ASPECTO	DIFFUSION OF INNOVATIONS (ROGERS)	CROSSING THE CHASM (MOORE)
Qué pregunta responde	Cómo se extiende una novedad entre la gente y por qué unas se extienden más rápido que otras.	Cómo debe vender una empresa una tecnología nueva para pasar de los primeros clientes al mercado mayoritario.
Tipo de herramienta	Describe y explica.	Recomienda qué hacer.
En qué se basa	Cientos de estudios de disciplinas muy distintas, desde la agricultura hasta la salud pública.	La experiencia de Moore como consultor y casos de empresas tecnológicas.
Cómo ve la curva	Continua: cada grupo sigue al anterior.	Rota: entre un grupo y el siguiente hay un hueco, y el mayor es el abismo.
Qué papel tienen los primeros clientes	Los primeros adoptantes son líderes de opinión: su ejemplo anima a los demás.	El visionario no sirve de referencia al pragmático, porque compran por razones distintas.
Dónde se aplica	A cualquier novedad: productos, prácticas o ideas.	Sobre todo a la tecnología que obliga al cliente a cambiar su forma de trabajar, vendida a empresas.
Nombres de los grupos	Innovadores, primeros adoptantes, mayoría temprana, mayoría tardía y rezagados.	Entusiastas de la tecnología, visionarios, pragmáticos, conservadores y escépticos.

> / **PARA TENER EN CUENTA** · BM
> En un punto las dos herramientas se contradicen. Para Rogers, los primeros adoptantes arrastran a la mayoría. Para Moore, en la tecnología que obliga a cambiar la forma de trabajar, no la arrastran. Las dos lecturas son útiles: Rogers ayuda a entender qué frena una novedad y cómo acelerarla; Moore, a decidir dónde concentrar el esfuerzo comercial cuando las ventas se atascan tras los primeros clientes.

Qué no es

- **No es una ley.** El abismo es una tesis de práctica, sin validación empírica sistemática (ver Profundizar).
- **No es un método para segmentar.** Usa segmentos ya definidos para elegir un nicho; segmentar es **Customer Segmentation** y elegir segmentos objetivo con criterios generales, **STP**. Moore añade los criterios propios del paso al mercado mayoritario.
- **No es el posicionamiento de marca.** Su declaración de posicionamiento es para un nicho; el de marca se trabaja en **Brand Positioning**.

03 Aplicar

Cómo aplicarla

> / **NOTA** · BM
> Secuencia práctica de Biblioteca Management a partir de los conceptos de Moore. Moore ordena su libro como una campaña (elegir el punto de ataque, reunir las fuerzas, definir la batalla, lanzar la invasión); los pasos siguientes adaptan esa lógica a una decisión de comité.

1 **Comprobar en qué punto del ciclo estamos**
Quién ha comprado hasta ahora (entusiastas, visionarios o pragmáticos) y por qué. Si aún no hay clientes que valoren el producto, el problema es otro (**Lean Startup**).

2 **Listar los nichos candidatos**
Sectores o aplicaciones donde el producto resuelve un problema costoso, partiendo de los segmentos ya definidos si existen.

3 **Evaluar cada candidato con los criterios de Moore**
Ver la tabla del kit.

4 **Elegir un único nicho y decir a qué se renuncia**
La elección vale poco si el equipo sigue persiguiendo oportunidades en todos los sectores.

5 **Diseñar el producto completo para ese nicho**
Qué falta para que el cliente logre su resultado sin montarlo él, y qué aportan la empresa y los socios.

6 **Formular el posicionamiento**
Alternativas de mercado y de producto y declaración breve, contrastadas con clientes del nicho.

7 **Ajustar canal y precio al pragmático**
Un canal capaz de vender y atender la solución completa, y un precio coherente con lo que el cliente paga hoy por la alternativa de mercado. El detalle está en **Go-to-Market Strategy** y **Route-to-Market / Channel Strategy**.

8 **Conseguir las primeras referencias pragmáticas y decidir el siguiente nicho**
Casos con datos del propio sector; el siguiente nicho es el que mejor aprovecha esas referencias, el producto completo y los socios.

> / CONSEJO · BM
> Si después del análisis no se puede decir qué nicho se ataca primero, qué pieza del producto completo falta y a qué oportunidades se renuncia, el trabajo no está terminado.

Kit práctico

Evaluación de nichos candidatos

> / NOTA · BM
> Los criterios proceden de Moore (*Crossing the Chasm*, capítulo sobre elegir el punto de ataque); la tabla y la forma de valorarlos son de Biblioteca Management. Moore considera los cuatro primeros criterios eliminatorios: si falla uno, el nicho no sirve.

CRITERIO	PREGUNTA	NICHO A	NICHO B	NICHO C
1. Cliente objetivo	¿Hay un comprador concreto, con presupuesto, al que podemos llegar?			

CRITERIO	PREGUNTA	NICHO A	NICHO B	NICHO C
2. Razón de compra ineludible	¿El problema es tan costoso que justifica cambiar ya?			
3. Producto completo	¿Podemos ofrecer la solución completa pronto, solos o con socios?			
4. Competencia	¿Hay ya alguien que haya cruzado el abismo en este nicho?			
5. Socios y aliados	¿Tenemos o podemos atraer a los socios necesarios?			
6. Canal	¿Hay un canal capaz de vender y atender la solución?			
7. Precio	¿Es coherente con el presupuesto y con el margen del canal?			
8. Posicionamiento	¿Podemos ser creíbles como proveedor de este nicho?			
9. Siguiente nicho	¿Nos abre nichos vecinos?			

Valorar cada casilla como sí / dudoso / no, con la razón. No sumar puntos: un «no» en los cuatro primeros descarta el nicho.

Mapa del producto completo

NIVEL	QUÉ INCLUYE PARA ESTE NICHO	¿LO TENEMOS?	QUIÉN LO APORTA (NOSOTROS / SOCIO)	PRIORIDAD
Producto genérico				
Producto esperado				
Producto aumentado				
Producto potencial				

Pregunta de cierre: ¿qué pieza impide hoy que un cliente pragmático del nicho compre sin ayuda?

Declaración de posicionamiento

Estructura propuesta por Moore, traducida:

Para [clientes del nicho elegido], que no están satisfechos con [la alternativa de mercado], nuestro producto es [nueva categoría] que proporciona [capacidad clave para resolver el problema]. A diferencia de [la alternativa de producto], hemos reunido [las piezas del producto completo clave para esa aplicación].

> / CONSEJO · BM
> Si la frase sirve para cualquier sector, el nicho no está elegido.

Errores frecuentes

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Usar a los visionarios como referencia para los pragmáticos	El cliente prudente no se reconoce en el caso y no compra.	Buscar referencias del mismo nicho y con la misma mentalidad.
Perseguir oportunidades en todos los sectores	Muchos proyectos a medida, ninguna posición de liderazgo.	Elegir un nicho y decir a qué se renuncia.
Confundir producto con producto completo	Se culpa a ventas de lo que falta en integración, servicio o socios.	Mapear el producto completo con clientes del nicho.
Posicionarse sin competencia	El pragmático no ve un mercado real y no compra.	Nombrar la alternativa de mercado y la de producto.
Aplicar la lógica del abismo en el tornado	Se sigue personalizando cuando el mercado pide estandarizar y escalar.	Diagnosticar la fase antes de decidir.

Limitaciones

- **Nació para la venta de tecnología a empresas.** Funciona peor en gran consumo, en productos de compra impulsiva y en mercados donde la adopción la impone una norma o un gran cliente.
- **Puede funcionar peor cuando la adopción se extiende de abajo arriba** (usuarios que prueban gratis y extienden el uso en su empresa) o depende de efectos de red. Es una lectura de Biblioteca Management, no de Moore.
- **No tiene validación empírica sistemática como tesis general** (ver Profundizar). Es un modelo de práctica, sostenido por casos.
- **Exige renuncias difíciles** en empresas medianas con presión por facturar a corto plazo.

04 Combinar

¿Con qué otras herramientas o modelos se combina y en qué orden?

Crossing the Chasm suele entrar cuando una innovación ya tiene clientes que la valoran y hay que decidir cómo llegar al mercado mayoritario. Elige el punto de entrada y lo que hace falta para ganar en él. No es la estrategia de innovación ni el plan comercial: es la decisión que los conecta.

La lógica del orden es esta: primero se comprueba que la novedad encaja con los primeros clientes; con los segmentos definidos, se entiende cómo percibe cada uno la novedad y quién la adoptará antes; después se elige el nicho de entrada y el producto completo; y, por último, se diseña la salida al mercado completa para ese nicho.

> **/ NOTA · BM**
> Esta secuencia es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management. Moore sí construye su modelo sobre el ciclo de adopción de la investigación sobre difusión y lo amplía con la bolera y el tornado en *Inside the Tornado*; las conexiones con las demás herramientas de la biblioteca no las formuló él.

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

1 Lean Startup.
Comprueba que el producto encaja con los primeros clientes antes de invertir en cruzar.

2 Customer Segmentation.
Define los segmentos candidatos.

3 Diffusion of Innovations.
Explica cómo percibe cada segmento la novedad, qué la frena y quién la adoptará antes.

4 Crossing the Chasm.
Elige el nicho de entrada entre clientes pragmáticos, diseña el producto completo y el posicionamiento.

5 Go-to-Market Strategy.
Integra canal, modelo de venta, precio, demanda y secuencia de nichos en un diseño coherente.

Otros complementos útiles

No son pasos obligatorios. Se añaden cuando el caso lo pide:

- **STP** → si hay que revisar con criterios generales de targeting qué segmentos priorizar antes de elegir el nicho de entrada.
- **Route-to-Market / Channel Strategy** → si hay que elegir el canal capaz de vender y atender el producto completo.
- **Brand Positioning** → si el posicionamiento del nicho debe convertirse en un posicionamiento de marca más amplio.
- **Strategic Alliances / Partnerships** → si el producto completo depende de un socio concreto y hay que estructurar la relación; si son varios socios interdependientes, **Ecosystem Strategy**.
- **Disruptive Innovation** → si la novedad puede, además, amenazar a los líderes del sector.

05 Profundizar

Origen y evolución

Geoffrey A. Moore publicó *Crossing the Chasm* en 1991, tras trabajar en marketing de empresas tecnológicas y en la consultora de Regis McKenna. Lo revisó en 1999 y publicó una tercera edición en 2014, que renueva los ejemplos y añade dos apéndices: un resumen del modelo de *Inside the Tornado* y un modelo distinto, de «cuatro engranajes», para la adopción digital de consumo, que Moore reconoce que funciona de otra forma.

Relación con el ciclo de adopción. El modelo se apoya en la investigación sobre difusión de innovaciones, sistematizada por Everett M. Rogers (ver **Diffusion of Innovations**). En la tercera edición Moore sitúa el origen de ese ciclo en estudios sobre la adopción de nuevas variedades agrícolas por agricultores estadounidenses. Su aportación es la lectura de cada categoría como un perfil de compra y la idea de que entre ellas hay huecos, el mayor de los cuales es el abismo.

El producto completo. Moore no se presenta como autor del concepto: lo toma de la literatura de marketing anterior, en particular de Theodore Levitt (*The Marketing Imagination*, 1983), de quien procede la distinción entre producto genérico, esperado, aumentado y potencial, y de William H. Davidow (*Marketing High Technology*, 1986), que lo aplicó a la tecnología.

Una reivindicación sobre el origen del abismo. El Diffusion Research Institute sostiene, en un artículo publicado en su web, que la idea del abismo surgió hacia 1989 en Regis McKenna Inc., de la mano de Lee James y Warren Schirtzinger, antes del libro de Moore. Se apoya en entrevistas con personas de la época; no es un estudio académico revisado. Biblioteca Management la registra y no la arbitra; la formulación publicada y difundida del modelo es de Moore.

Qué sabemos sobre su solidez

- **Es un modelo de práctica.** Se apoya en la experiencia de Moore y en casos de empresas tecnológicas, no en una validación empírica sistemática.

- **Rogers discrepa.** Según se cita habitualmente, en la quinta edición de *Diffusion of Innovations* (2003) sostiene que la investigación previa no respalda la existencia de un abismo entre categorías de adoptantes.
- **/ EVIDENCIA**
  La investigación sobre ventas de productos nuevos ha documentado una caída pronunciada y sostenida después del despegue inicial, llamada «silla de montar» (*saddle*). Goldenberg, Libai y Muller (2002) la relacionan con la comunicación entre el mercado temprano y el mayoritario. Chandrasekaran y Tellis (2011) la encuentran con bastante frecuencia en diez productos de 19 países; en productos de información y entretenimiento, las diferencias entre segmentos de adoptantes (el abismo) y los ciclos tecnológicos son las explicaciones que mejor encajan, y en electrodomésticos pesan más los ciclos económicos y tecnológicos.

> **/ IDEA CLAVE** · BM
> La evidencia apoya que las ventas de una novedad pueden atascarse tras el primer crecimiento y que las diferencias entre compradores lo explican en algunas categorías. No demuestra que el abismo sea universal, y mide productos de consumo, no la venta de tecnología a empresas, que es el terreno principal de Moore.

Fuente original

- Moore, G. A. (1991). *Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers*. HarperBusiness. Edición revisada en 1999.
- Moore, G. A. (2014). *Crossing the Chasm: Marketing and Selling Disruptive Products to Mainstream Customers* (3.ª ed.). Harper Business. ISBN 978-0-06-229298-8.

Libro de referencia

- Moore, G. A. (1995). *Inside the Tornado: Marketing Strategies from Silicon Valley's Cutting Edge*. HarperBusiness. Edición revisada en 2004 con el subtítulo *Strategies for Developing, Leveraging, and Surviving Hypergrowth Markets*. Fases posteriores al abismo: bolera, tornado y calle principal.

Lecturas ejecutivas recomendadas

- Fisher, L. M. (2000). Quaking up with Geoffrey Moore. *strategy+business*, 19. Entrevista y resumen de la evolución de las ideas de Moore, incluidas la bolera y el tornado. https://www.strategy-business.com/article/16930

Extensiones y críticas

- Levitt, T. (1983). *The Marketing Imagination*. Free Press. Origen de los niveles de producto que Moore usa en el producto completo.
- Davidow, W. H. (1986). *Marketing High Technology: An Insider's View*. Free Press. Aplicación del concepto a la tecnología.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5.ª ed.). Free Press. Incluye su discrepancia con la idea del abismo.
- Goldenberg, J., Libai, B. y Muller, E. (2002). Riding the saddle: How cross-market communications can create a major slump in sales. *Journal of Marketing*, 66(2), 1–16. https://doi.org/10.1509/jmkg.66.2.1.18472
- Chandrasekaran, D. y Tellis, G. J. (2011). Getting a grip on the saddle: Chasms or cycles? *Journal of Marketing*, 75(4), 21–34. https://doi.org/10.1509/jmkg.75.4.21
- Diffusion Research Institute. *Chasm Theory Development: The Complete History*. Fuente no académica sobre el origen del concepto; se usa para documentar la reivindicación, no para resolverla.

La tercera edición de Crossing the Chasm se ha consultado parcialmente (índice, nota del autor y capítulos 1 y 2) en Internet Archive; los capítulos 3 a 7 (Día D, criterios del nicho, producto completo, posicionamiento) y la atribución a Levitt y Davidow no se han cotejado en el texto íntegro. La discrepancia de Rogers se ha tomado de una cita secundaria, sin cotejo directo. La reivindicación del Diffusion Research Institute no se ha contrastado con otras fuentes. Del artículo de Goldenberg, Libai y Muller se han verificado los datos bibliográficos, no el texto; del de Chandrasekaran y Tellis, el resumen.

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO	Geoffrey A. Moore (1991 (1.ª ed.) · 1999 (ed. revisada) · 2014 (3.ª ed.) · 1995 (Inside the Tornado)) — atribución según las fuentes citadas.
ELABORACIÓN DE LA NOTA	Selección, explicación, ejemplos y síntesis visual: Emilio Llopis — Biblioteca de Management. El modelo pertenece a su autor original; esta nota no se atribuye su autoría.
NOTAS «BM»	Las notas marcadas «BM» son interpretaciones o recomendaciones de Biblioteca de Management, no del autor original.
COPYRIGHT	© 2026 Emilio Llopis. Derechos reservados sobre las aportaciones originales de esta publicación, incluidos sus textos, ejemplos, selección, organización editorial y representaciones gráficas propias. Los modelos, obras, marcas y materiales de terceros conservan sus correspondientes derechos y licencias.
CONDICIONES DE USO	Se autoriza la descarga, impresión y utilización de esta nota técnica para formación personal y actividades docentes sin finalidad comercial, siempre que se conserve íntegra y se cite su procedencia: Emilio Llopis, Biblioteca de Management, emiliollopis.es. Los derechos sobre las aportaciones originales quedan reservados para los demás usos, salvo autorización expresa. Los contenidos y materiales de terceros se rigen por sus respectivas condiciones. Los componentes sujetos a licencias Creative Commons pueden reutilizarse conforme a dichas licencias, sin que las restricciones anteriores limiten los derechos que estas conceden. Todo ello se entiende sin perjuicio de las excepciones legalmente aplicables.
AVISO	Contenido divulgativo; no es asesoramiento profesional. Las marcas citadas pertenecen a sus titulares; mencionarlas no implica afiliación, patrocinio ni autorización.
DIRECCIÓN Y EDICIÓN	Emilio Llopis.
EDICIÓN	Octubre de 2026.