mdt.

Ex Datis, Claritas

Dos caminos MUY eficaces para crear un MAL producto

El Camino del Héroe y el Camino del Avispado: dos formas muy eficaces de crear un mal producto de software, y por qué la clave es ser sincero con uno mismo.

Manuel Delgado Tenorio · 8 de febrero de 2026

Publicado originalmente en www.manueldelgado.com/blog/dos-caminos-muy-eficaces-crear-mal-producto



> *Publiqué este artículo originalmente hace ahora 10 años. En alguna de las múltiples migraciones y "reinvenciones" de mi blog, decidí no incluirlo, por motivos que ahora mismo se me escapan. Recientemente, he hablado con dos amigos sobre cuestiones muy relacionadas con este tema y he decidido recuperarlo, haciéndole unas mínimas ediciones.*

Cuando uno se acerca a los ~~veinte~~ treinta años de experiencia, casi siempre alrededor de la creación o la venta de software, tienes ya bastante desarrollado el "olfato" requerido para detectar ciertos patrones de comportamiento típicos de los profesionales de este sector.

No es que haya ido cultivando un sexto sentido, sino que he visto ya muchas veces, a muchas empresas, hacer lo mismo y puedo reconocer con claridad lo que están haciendo y a dónde les va a llevar.

Por eso, cada vez que oigo a alguien hablar de que quiere financiar la creación de su producto de software con los primeros proyectos *ad hoc* realizados para clientes, se me encienden todas las alarmas. Lo he visto hacer docenas de veces y yo mismo lo he hecho en unas cuantas ocasiones (ay, la juventud), así que tengo bastante claro el estrecho margen de probabilidades de éxito en el que se mueven esas iniciativas.

Hay dos maneras en las que se suelen afrontar estas aventuras de creación de producto aunque, en el fondo, ambos caminos parten de un mismo lugar: no tener una estrategia clara de producto o, aun teniéndola, carecer de los recursos necesarios para poder ejecutarla.

Ambas situaciones son muy habituales en nuestro entorno empresarial. De hecho,**existe una relación de continua retroalimentación entre ellas:** como solemos jugar con cantidades de capital muy escasas, no desarrollamos a fondo las habilidades (y las culturas corporativas) necesarias para crear productos exitosos; como no abundan las habilidades (ni la cultura corporativa) necesarias para crear productos exitosos, tendemos al camino más conocido y de beneficios más inmediatos, como es la prestación de servicios.



Veamos cuáles son las dos maneras más eficaces para **no** construir un buen producto cuando escasean los recursos o, simplemente, la estrategia de producto brilla por su ausencia.

El Camino del Héroe

También conocido como "*tratar de construir tu producto a lo largo de sucesivos proyectos de personalización para varios clientes*".

Crear un producto que tenga probabilidades de éxito comercial ya es suficientemente difícil. Hacerlo mientras intentas satisfacer las necesidades específicas de un gran cliente que ocupa el 95% de tu atención y proporciona el 100% de tus ingresos **se convierte en prácticamente imposible.**

Este es el camino por el que habitualmente optan las empresas que tienen verdaderas ganas de crear un producto exitoso pero que carecen del capital necesario para lograrlo.

Las primeras ventas de proyectos basados en el producto aún inmaduro inyectan en la empresa el dinero necesario para sobrevivir y, además, la actividad proveniente de esos proyectos transmite la reconfortante sensación de que “estamos vivos” o de que “avanzamos”.

Desgraciadamente, lo habitual es que los avances estén concentrados, casi exclusivamente, en **satisfacer los requisitos de los clientes actuales** que, como fuente del 100% de los ingresos de la empresa, reciben casi el 100% de la atención.

Al final de este camino, lo habitual es tener un **producto-Frankenstein** hecho con los diversos pedazos construidos a medida para cada cliente, a menudo con un difícil encaje entre sí.

Y, por cierto, también es habitual no tener nada más que ese pseudo-producto, pues la empresa **no ha podido construir el resto de elementos necesarios para alcanzar el éxito de una estrategia de producto** (más sobre esto, unos párrafos más adelante).

El Camino del Avispado

También conocido como "*tratar de convertir el proyecto realizado para un cliente concreto en un producto comercializable a escala*".

Lo he vivido (¡incluso desde dentro!) muchas veces: en algún momento de un proyecto de consultoría (a menudo, incluso antes de venderlo), alguien indica que **lo que se va a crear para ese cliente podría venderse fácilmente a otros clientes similares** y, como la mayor parte del esfuerzo ya estará hecho, los beneficios de las subsiguientes operaciones podrían ser enormes.

La fantasía de "*trabajar una vez y vender muchas, y todo financiado por el primer cliente*" suele nublar el juicio incluso de gestores experimentados, que no dudan en vender el proyecto en condiciones muy ventajosas (o sea, perdiendo dinero), convencidos de que los beneficios futuros pagarán con creces las pérdidas de hoy.

Lo habitual en esa situación es partir de unos **requisitos que no han tenido en cuenta la generalidad del mercado**, sino un caso de negocio específico. De hecho, nadie te asegura que tu cliente esté haciendo lo correcto ni siquiera para sí mismo, así que la falta de encaje con el mercado puede ser realmente grande.

Incluso aunque hayas comprobado que todas las empresas de ese sector padecen el mismo problema que tu cliente original, el enfoque con el que se ha resuelto en tu proyecto no tiene por qué ser el adecuado para acercarte a todas ellas.

Y, desde la perspectiva tecnológica, muy rara vez un cliente está dispuesto a pagar el tiempo, el coste y el riesgo de que su proyecto se diseñe y se construya pensando en cubrir un abanico de configuraciones y parámetros mucho más amplios de los que necesita. Así, lo habitual es que la base tecnológica desde la que vayamos a construir nuestro producto requiera un importante esfuerzo de **adaptación al caso general**.

Si hacemos tal esfuerzo, ya podemos irnos despidiendo de nuestros soñados ahorros de costes derivados de nuestra idea de que "ya tenemos el 90% hecho" y, si no hacemos esa adaptación, en el mejor de los casos iremos repitiendo proyectos de personalización que nos restarán competitividad y la agilidad para extender nuestro producto por el mercado. En el peor, nuestro producto-Frankenstein no encajará en las necesidades de ningún otro cliente y **nos lo comeremos con patatas.**

Lo que (casi) todos olvidamos al crear productos

No importa cuál de esos dos caminos (equivocados) se elija para crear (mal) el producto: en ambos casos, lo fundamental que se olvida es que, en una estrategia de producto, la creación del producto propiamente dicho es sólo una de las muchas líneas de trabajo que hay que abordar.

Así, cuando creamos producto por medio de proyectos de consultoría, solemos dejar de lado elementos esenciales como, por ejemplo:

- Habilidades y procesos para **escuchar al mercado**, entenderlo y adaptar nuestra oferta a sus expectativas.
- Estructura y procesos necesarios para las actividades de **evolución y soporte** del producto (p. ej. — gestión del roadmap y ciclo de vida de soporte).
- Maquinaria de **marketing y ventas** adaptada a la venta de producto, no de servicios (¿Canal de distribución? ¿Cobertura legal?).
- Un mindset de producto en nuestras actividades de ingeniería de software (**en producto, la deuda técnica es TUYA, no del cliente**).
- Una cultura corporativa de producto que, entre otras cosas, sea capaz de resistir la **incertidumbre** propia de cada fase del ciclo de vida del producto.
- El **capital necesario** para financiar todo lo anterior.

Sí, ya has hecho varios proyectos basándote en tu "core" de producto pero, como no has avanzado nada en ninguna de estas otras líneas de trabajo, **sigues estando en la casilla de salida**, así que vuelves a elegir el camino de la consultoría y, mientras tanto, mantienes tu cabeza ocupada con la ilusión de que estás construyendo un producto. Y así una y otra vez.

En los casos en los que esta iniciativa consigue sobrevivir suficiente tiempo, el resultado suele ser una **línea de negocio zombie** que acumula grandes pérdidas (porque "precio de producto pero con costes de servicios = pérdidas") y no termina de despegar, pero que nadie en la organización se atreve a liquidar porque se ha apostado demasiado por ella.

También, obviamente, existen casos de productos creados por cualquiera de los dos caminos de más arriba que terminan por prosperar. Sin embargo, son muy, muy pocos. De hecho, son menos de los que parecen ser, porque muchos fracasos y productos-zombie suelen ser vendidos como éxitos hacia el exterior (y, a menudo, hacia el interior) hasta que el chiringuito se derrumba por completo. Así que, **sí, es posible construir un producto a base de hacer proyectos para tus clientes, pero tus probabilidades de éxito son mínimas.**

Lo más importante: la sinceridad con uno mismo

Esas formas de *no-crear* un producto esconden tras de sí un autoengaño, que suele ser compartido por varias personas de la organización. Nos engañamos a nosotros mismos con un roadmap que promete pingües beneficios futuros derivados de ordeñar un esfuerzo inicial de desarrollo que, además, vamos a llevar a cabo sin riesgo porque nos lo van a financiar nuestros primeros clientes. El paraíso, vamos.

La realidad, en cambio, suele ser bastante distinta: proyectos que prometen tiempos y márgenes muy superiores a la media pero que suelen resultar tan complicados y ásperos como la mayoría; equipo de desarrollo ilusionado con la creación de un producto y que se va quemando a medida que tienen que crear ñapa sobre ñapa para cada cliente o invertir la mayor parte de su tiempo en esfuerzos de preventa... y así todo.

Por eso, si tienes entre manos un elemento de software que hace su función realmente bien y que puede aplicarse en muchos clientes pero no estás dispuesto (o no sabes o no quieres sufragarla) a desarrollar una estrategia de producto completa, lo mejor que puedes hacer es aprovecharlo sin engañarte a ti mismo. **No hay nada malo en vender servicios**, así que:

- Usa ese software **como herramienta, como núcleo de tus servicios,** adaptándolo a TUS necesidades como prestador de servicios para sacar adelante los proyectos con menos esfuerzo.
- Puedes comunicar a tus clientes que gracias a tu "producto" sus proyectos van a ser mejores o más rápidos, pero preséntalo siempre como un **facilitador**, no como el fin principal de la relación.
- Huye de las estrategias mixtas en las que **prestas servicios PERO incurres en obligaciones de mantenimiento y actualización** del "producto" sin estar preparado para ello.
- **Decide para qué quieres que te sirva tu no-producto:** mejorar tu pegada comercial, desarrollar más rápido y con menor coste, requerir técnicos con menor nivel de seniority... lo que sea, pero tenlo claro y MÍDELO para comprobar que realmente está contribuyendo al objetivo que te has fijado.

Y, sobre todo, no te engañes a ti mismo ni engañes a tu equipo. No todas las empresas tienen por qué crear productos. Sé transparente desde el primer día: "*aquí estamos para hacer proyectos, en los que usamos esta herramienta que hemos desarrollado*".

He visto (incluso desde dentro) grandes casos de éxito de empresas que han creado una herramienta para su uso en proyectos y que han resistido la tentación de convertirla en un producto-Frankenstein. No todo desarrollo tiene que ser un producto comercializable.

Si realmente quieres vender productos (ya sea en modo SaaS o en modo convencional), adelante, lánzate. **El camino es difícil,** muy difícil. Justo por eso, **las recompensas son grandes**, muy grandes.

Eso sí, no olvides que es un camino que hay que recorrer con decisión y que no admite atajos para llegar a tu destino: cualquier desvío de la ruta aumenta drásticamente tus probabilidades de fracaso.



Sobre el autor

Manuel Delgado Tenorio

Manuel Delgado Tenorio es asesor independiente de estrategia de datos e inteligencia artificial, profesor e investigador. Cofundó y vendió una *startup* de inteligencia artificial, fue socio de la práctica de Data & Analytics para servicios financieros en EY y responsable de Data Analytics para el sur de Europa en AWS. Es profesor asociado en IE University, donde imparte la primera asignatura de grado sobre Customer Lifetime Value en España, investiga sobre el CLV en su doctorado en la Universidad Complutense de Madrid y es autor del libro "Customer Lifetime Value (CLV): No todos tus clientes valen lo mismo".

manueldelgado.com · **LinkedIn** · **X**

Recibe cada artículo en tu correo con la newsletter Ex Datis, Claritas:
manueldelgado.com/newsletter/suscribete