

Offer Clarity

Definir con precisión qué ofrece la startup.

- [El trato](#)
- [Producto, servicio o híbrido](#)
- [Qué compra realmente el cliente](#)

El trato

Habilidad: Resumir el negocio de la startup en una frase clara que explique qué vende, a quién y a qué precio.

¿Por qué importa esta habilidad?

Si el founder no puede explicar su negocio en una frase, la startup tiene un problema de claridad comercial. "El trato" es el punto de partida de cualquier conversación comercial y el filtro para decisiones de producto.

Qué se ve como un buen resultado

El equipo puede completar esta frase: "Vendemos [qué] a [quién] a [precio / modelo de ingreso]", sin ambigüedad y sin necesidad de explicaciones adicionales.

Errores comunes

- Describir la tecnología en lugar de la oferta.
- Incluir jerga técnica que el comprador no usa.
- Escribir el trato en términos de impacto en lugar de en términos comerciales.
- Confundir el trato con la propuesta de valor.

Preguntas que el startup debe responder

- ¿Qué compra exactamente el cliente?
- ¿Quién es el cliente que paga?
- ¿Cuánto paga y cuándo paga?
- ¿Puede alguien que no conoce la startup entender el trato en diez segundos?

Artifact requerido

? Declaración de El Trato

Propósito: Capturar en una frase el negocio de la startup desde la perspectiva comercial más básica.

Card vinculada: El trato

Instrucciones de desarrollo

1. Completa la frase: "Vendemos [X] a [Y] por [Z]".
2. Valida que X es algo que el cliente puede comprar (no una tecnología abstracta).
3. Valida que Y es un cliente real y específico, no un segmento vago.
4. Valida que Z es un precio o modelo de ingreso concreto.

Estado esperado: Frase de una a dos líneas, clara y verificable, validada por alguien externo al equipo.

Criterios de revisión del Artifact

- Identifica el objeto de compra de forma específica.
- Identifica el tipo de cliente de forma específica.
- Incluye un modelo de precio o ingreso.
- Puede entenderse sin contexto adicional.

Estado: ? No iniciado | ? En progreso | ? Completo | ? Revisado | ? Cumple estándar | ? Fuerte/Sobresaliente

Criterios de completitud

- La declaración de El Trato existe en forma escrita.
- Ha sido validada por alguien fuera del equipo.
- El equipo la usa para introducir el negocio en conversaciones comerciales.

Rúbrica de revisión

Nivel	Descripción
No iniciado	No existe ninguna descripción del negocio en términos comerciales.
En progreso	Existe una descripción pero es vaga o técnica.
Completo	La frase identifica qué, quién y precio de forma básica.
Revisado	Ha sido validada por personas externas al equipo.

Cumple estándar	El trato es claro, diferenciado y refleja el segmento Beachhead.
Fuerte/Sobresaliente	El trato se actualiza con cada iteración del modelo de negocio.

Cards relacionadas / siguiente paso

- Producto, servicio o híbrido
- Qué compra realmente el cliente
- Tipo de cliente

Producto, servicio o híbrido

Habilidad: Clasificar correctamente la naturaleza de la oferta para elegir la lógica financiera y comercial adecuada.

¿Por qué importa esta habilidad?

Un producto y un servicio tienen estructuras de costo, precio, entrega y escala radicalmente diferentes. Confundir la clasificación lleva a modelos de negocio incoherentes y decisiones de go-to-market equivocadas.

Qué se ve como un buen resultado

El equipo puede clasificar su oferta con claridad (producto, servicio o híbrido) y explicar por qué esa clasificación importa para su modelo de negocio y estrategia de precios.

Errores comunes

- Decir "tenemos un producto" cuando en realidad es principalmente servicios.
- No reconocer que muchos cleantech son híbridos hardware-servicio.
- Ignorar cómo la clasificación afecta el CAC, el margen y la escala.
- Cambiar la clasificación sin ajustar la lógica financiera.

Preguntas que el startup debe responder

- ¿El cliente puede usar la oferta sin la intervención del equipo?
- ¿Los costos escalan con el número de clientes o son relativamente fijos?
- ¿Hay un componente hardware, software o ambos?
- ¿Cómo cambia el margen a medida que aumentan los clientes?

Artifact requerido

? Matriz de tipo de oferta

Propósito: Clasificar la oferta del startup y documentar las implicaciones para precio, costo y escala.

Card vinculada: Producto, servicio o híbrido

Instrucciones de desarrollo

1. Define si la oferta es producto, servicio o híbrido, con justificación.
2. Para cada componente de la oferta, identifica si escala de forma lineal o no lineal con el número de clientes.
3. Identifica la implicación más importante de esa clasificación para el modelo de negocio.
4. Valida la clasificación con alguien con experiencia en ese tipo de oferta.

Estado esperado: Matriz completada con clasificación justificada e implicaciones identificadas.

Criterios de revisión del Artifact

- La clasificación es específica (no "somos un poco de todo").
- Las implicaciones de escala están identificadas.
- El equipo entiende cómo la clasificación afecta el pricing.
- La clasificación es coherente con el modelo financiero.

Estado: ? No iniciado | ? En progreso | ? Completo | ? Revisado | ? Cumple estándar | ? Fuerte/Sobresaliente

Criterios de completitud

- La oferta tiene una clasificación definida y justificada.
- El equipo puede explicar las implicaciones de esa clasificación.
- La clasificación es coherente con el árbol financiero.

Rúbrica de revisión

Nivel	Descripción
No iniciado	No hay claridad sobre el tipo de oferta.
En progreso	Hay una clasificación intuitiva pero no documentada.
Completo	La clasificación está documentada con justificación básica.
Revisado	Las implicaciones para precio y costo están identificadas.

Cumple estándar	La clasificación es coherente con el modelo financiero y el go-to-market.
Fuerte/Sobresaliente	La clasificación guía decisiones de producto y escala de forma activa.

Cards relacionadas / siguiente paso

- El trato
- Árbol financiero
- Precio basado en valor

Qué compra realmente el cliente

Habilidad: Definir el objeto real de compra desde la perspectiva del cliente, no desde la perspectiva del producto.

¿Por qué importa esta habilidad?

Los clientes no compran tecnología ni features; compran resultados, seguridad, tiempo ahorrado o riesgo reducido. Entender qué compra realmente el cliente es la base para construir una oferta que venda.

Qué se ve como un buen resultado

El equipo puede describir en términos del cliente —no del producto— qué obtiene el cliente cuando compra. Esto es específico, funcional y vinculado al problema que resuelve.

Errores comunes

- Describir lo que hace el producto en lugar de lo que obtiene el cliente.
- Usar el lenguaje de la startup en lugar del lenguaje del comprador.
- Confundir el resultado funcional con el beneficio emocional.
- No validar esta definición con clientes reales.

Preguntas que el startup debe responder

- ¿Qué resultado concreto obtiene el cliente al comprar?
- ¿Cómo describiría el cliente la compra a un colega?
- ¿Qué problema deja de tener el cliente después de comprar?
- ¿Qué palabra usaría el cliente para describir lo que adquirió?

Artifact requerido

? Ficha de oferta comprable

Propósito: Documentar el objeto real de compra desde la perspectiva del cliente, en su propio lenguaje.

Card vinculada: Qué compra realmente el cliente

Instrucciones de desarrollo

1. Escribe: "Cuando el cliente compra, obtiene..." usando lenguaje del cliente, no del producto.
2. Identifica el problema que deja de tener el cliente.
3. Valida estas frases con al menos tres clientes potenciales.
4. Ajusta la ficha con el lenguaje que los clientes usaron en sus respuestas.

Estado esperado: Ficha validada con lenguaje de cliente, que describe resultado funcional y problema resuelto.

Criterios de revisión del Artifact

- Usa el lenguaje del cliente, no del producto.
- Describe un resultado concreto, no una feature.
- Ha sido validada con clientes reales o potenciales.
- Puede usarse directamente en materiales de venta.

Estado: ? No iniciado | ? En progreso | ? Completo | ? Revisado | ? Cumple estándar | ? Fuerte/Sobresaliente

Criterios de completitud

- La ficha describe el objeto de compra en lenguaje de cliente.
- Ha sido validada con al menos tres clientes o potenciales.
- Es distinguible de la descripción técnica del producto.

Rúbrica de revisión

Nivel	Descripción
No iniciado	No hay descripción del objeto de compra desde el cliente.
En progreso	Hay una descripción pero está en lenguaje interno del equipo.
Completo	La ficha usa lenguaje de cliente y describe resultados.
Revisado	Ha sido validada con clientes reales.

Cumple estándar	La ficha se usa en materiales de venta y conversaciones comerciales.
Fuerte/Sobresaliente	Se actualiza con cada ronda de discovery y refleja el lenguaje real del mercado Beachhead.

Cards relacionadas / siguiente paso

- El trato
- Tipo de cliente
- Dolor del cliente