

> **GUÍA DE VENTAS**

El Producto-centrismo

El “producto-centrismo” es una trampa común en la innovación científica y tecnológica: enfocarse más en el producto que en el valor que entrega a las personas. Este sesgo puede limitar el impacto de una solución, dificultar su comunicación y alejarla del mercado. Evitarlo requiere analizar críticamente los beneficios, salir del laboratorio y escuchar a los usuarios.

El mundo del emprendimiento científico, misma especialización que permite la innovación, el investigador se encierra muchas veces en su laboratorio, haciéndole más difícil conectar con otras audiencias. Hemos llamado a esta situación el “producto-centrismo”, una “pseudo-ideología” que no permite ver la realidad con otros ojos y mantiene ciegos a muchos innovadores. Este producto-centrismo afecta de diferentes maneras a distintos tipos de emprendedores. En los emprendimientos “más tradicionales” o en procesos de innovación corporativa, los innovadores tienen la tendencia de quedarse con las primeras ideas de soluciones que encuentran, profundizan poco en la realidad de quienes tienen los problemas que van a solucionar, y suelen darse cuenta -más tarde que lo conveniente- de que escogieron una solución poco adecuada y pusieron mucho esfuerzo en una propuesta que no genera beneficios contundentes.

En el ámbito científico, quedarse con la primera idea ocurre con menos frecuencia, ya que las soluciones que se propo-

nen tienen mucho más desarrollo y más investigación de los problemas de base, pero al igual que en los otros emprendimientos, ese conocimiento es más acerca de los aspectos tecnológicos y menos sobre cómo afectan o benefician a las personas y organizaciones involucradas. Esto provoca soluciones técnicamente adecuadas, pero que no tienen la sintonía esperada con el mercado y los usuarios, pues no estuvieron considerados durante el proceso de innovación.

El producto-centrismo afecta también la comunicación o “pitching” de esas soluciones, y se manifiesta en que predomina el lenguaje tecnológico, lo que hace casi imposible convocar y cautivar a personas fuera del ámbito del innovador, dificultando mucho conectar con los aliados que el emprendimiento científico necesita.

Disección de la rana

El libro “Diseño de Modelos de Negocios”, de Osterwalder y Peigneur et al., la definición de “Propuesta de Valor” considera que esta se compone por los Beneficios o el Valor que otorgan a sus usuario o clientes, más el producto o servicio que lo hace posible.

Sin embargo, en alguna parte del proceso de innovación, los emprendedores comienzan a perder de vista a los destinatarios de esos beneficios, y el valor comienza a volverse invisible, desaparece de a poco de las conversaciones del equipo y predomina la conversación sobre el producto, dado que están todos los días avanzando en él. Esta “rana” que

en el inicio tenía todas sus partes, ahora le falta el lado derecho. Por eso, cuando le preguntan a un emprendedor cuál es su “Propuesta de Valor”, muchas veces responde mencionando el producto y sus características. Quiere decir que ha transformado el Producto en sinónimo de Propuesta de Valor y no se da cuenta de ello.

Todas las personas y organizaciones están en riesgo de caer en esta confusión por su cercanía diaria con el producto. En el caso de los científicos, su cercanía con la tecnología que han desarrollado, esté o no transformada en un producto final. Esta mirada sesgada de una innovación puede tener graves consecuencias. En primer lugar, en el desarrollo e iteración misma de la solución que están construyendo. Si no hay análisis y conversación recurrente sobre los beneficios que llevan a personas y organizaciones, podrían errar por miles de kilómetros su objetivo. En definitiva, estarían avanzando en una dirección que tal vez debió cambiar mucho antes, y devolverse será doloroso y caro.

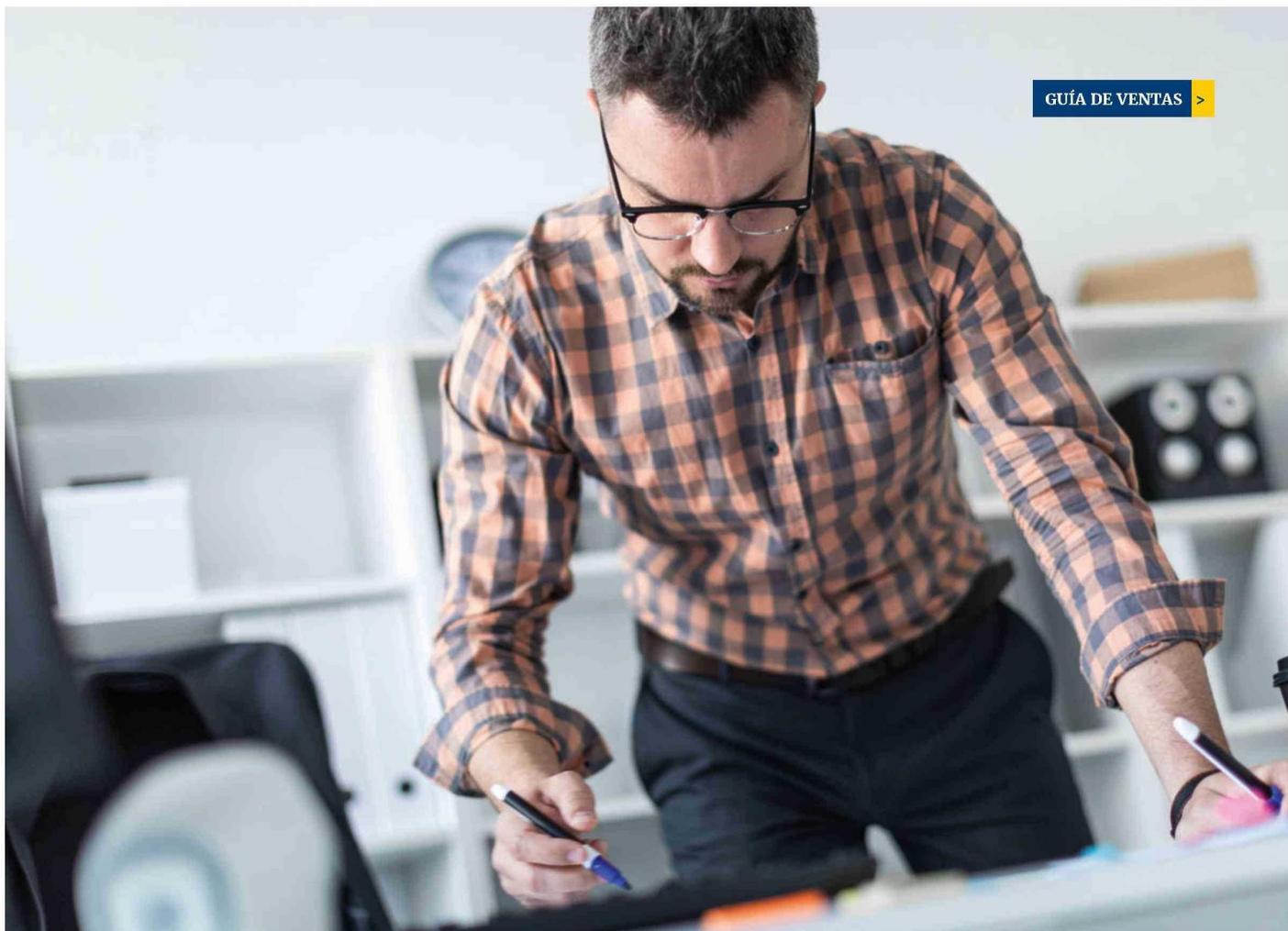
La segunda consecuencia se provoca en la comunicación o pitch de la solución producto-centrista, que se mira a sí misma y no a los usuarios o clientes.

¿Cómo evitar caer en el producto-centrismo?

Una innovación que no ha analizado y revisado críticamente los beneficios para sus clientes y usuarios no podrá diseñar un buen producto ni construir



Por **Héctor Sepúlveda**, Creador y Coach Principal del Power Pitch Method. Autor del libro “Narrativas de Propuestas de Valor”. hector@powerpitch.net



En alguna parte del proceso de innovación, los emprendedores comienzan a perder de vista a los destinatarios de esos beneficios, y el valor comienza a volverse invisible.

un pitch adecuado para su innovación. Por ese motivo, dentro del “Power Pitch Method”, analizamos el concepto de “Salto de Valor”, como una herramienta previa a la construcción de un pitch. Pero en el camino, se ha convertido en una herramienta útil por sí sola, con o sin pitch en el horizonte, dado que ayuda a los innovadores a poner en papel algo que habían perdido de vista, o que nunca habían considerado, que es lo habitual entre científicos.

El ejercicio de I-corps basado en el “Customer Discovery” de Steve Blank es una buena forma de evitar encerrarse en sí mismo y salir a conversar con los usuarios y potenciales clientes para validar que la innovación hará sentido. Pero si no se registran cuantitativa y cualitativamente esos posibles impactos, o quedan fuera algunos perfiles o grupos de personas, las entrevistas con usuarios podrían haber creado un espejismo de un mercado que dice necesitar algo, pero no

está dispuesto a pagar, porque el valor a recibir no es suficiente. Muchos startups fracasan por falta de clientes, porque el mercado no reacciona a su oferta después de haberla creado.

El análisis del “Salto de Valor” es útil para debatir y decidir la orientación de una innovación, para detectar aquellos aspectos que han pasado desapercibidos, para priorizar tareas, y en definitiva para mejor diseñar y describir una innovación más a partir de su aporte de valor y menos a partir del producto. En definitiva, para observar la par-

te de la rana que tiende a olvidarse. Conversar y exponer tu proyecto con personas ajenas a tu contexto de obviedad también es altamente recomendable para ir recibiendo opiniones en etapas tempranas, y no descalificar por arrogancia aquellas opiniones que no te gustan. Una vez realizado este análisis de “Salto de Valor” te será más fácil entender y conversar con personas y organizaciones científicas y no científicas. Estarás curado del producto-centrismo por un periodo, hasta la próxima recaída. /ChN