

El Pitch de negocios

Efectividad para comunicar proyectos de innovación y emprendimiento

Resumen

Se expone la metodología desarrollada por ematrix para diseñar un pitch de negocio efectivo para emprendedores e innovadores. El pitch de negocios es un tipo de comunicación profesional que requiere ser diseñado con mayor cuidado que otros modos de comunicación porque es generalmente el punto de partida para establecer una posible inversión o capturar el interés de stakeholders dentro de una organización. Gran parte del material de este artículo es pertinente para el pitch de ventas, aunque en el momento de comercializar un producto o servicio ya sea a través de una presentación o con una herramienta audiovisual, no se requiere incluir elementos del backoffice de la empresa que son solo del interés de posibles inversionistas.

Sandra Díaz

¿Por qué es importante el Pitch?

Los ambientes de negocios requieren que seamos capaces de comunicar de manera efectiva y en pocos minutos un proyecto en el que queremos que otras personas contribuyan ya sea como inversionistas, como aliados estratégicos o como colaboradores.

Esto se torna especialmente complejo cuando el proyecto que queremos comunicar es completamente nuevo para el que lo escucha, o se trata de una tecnología poco conocida, o se refiere a un mercado que aún no está desarrollado. Es el dilema de los emprendedores e innovadores que deben buscar formas de simplificar la complejidad a veces inherente de sus proyectos para ser capaces de capturar la atención de su audiencia y al mismo tiempo poder destilar aquello que hace al proyecto único y merecedor de inversión o apoyo.

El **Pitch de negocios** es un estilo de comunicación empresarial que requiere articular un caso de negocio de manera oral en un corto tiempo. En general entre 3 a 5 minutos.

Tiene como objetivo capturar la atención de un posible inversionista o actor clave en una organización en el caso del pitch de proyectos de innovación, de manera de que el proyecto reciba los recursos necesarios que permitan su llegada a mercado o escalamiento comercial.

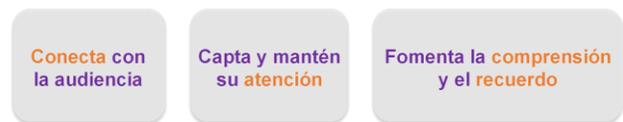
Como todo acto de comunicación, lo que busca es obtener un **determinado resultado**, ya sea incitar el interés de una inversionista y lograr una siguiente reunión para presentar el proyecto, u obtener el respaldo de una institución o persona, etc.

El propósito de comunicar es lograr que el que escucha genere una acción con ese entendimiento

Por lo tanto, proponemos que un pitch de negocios no es bueno porque sea sexy, entretenido, tiene un diseño atractivo, es expresado como un conferencista TED o está bien fundamentado, sino por el test ácido de si genera o no el resultado que se busca.

Un buen pitch de negocio requiere aplicar los siguientes tres principios de una comunicación efectiva:

PARA COMUNICAR DE MANERA EFECTIVA:



Fuente: @innosfera, Gonzalo Alvarez Marañón, slideshare

Para lograr estas tres cosas, proponemos un modelo de diseño que aborda de manera sistemática e integral cuatro elementos de un pitch efectivo. Al igual que una obra de teatro que requiere un buen guion, actores profesionales que conocen su material, un escenario que apoya la puesta en escena y el establecimiento de un vínculo emocional con el público; el pitch requiere también una buena línea argumental, práctica de los emprendedores para comunicar su pitch e manera fluida, una presentación que apoya la comunicación y la capacidad de los emprendedores para gestionar las preguntas de sus interlocutores de manera de promover el entendimiento.

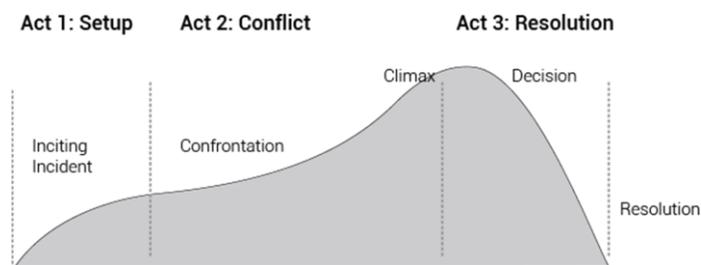
UNA BUENA PRESENTACIÓN: 4 FACTORES



1. Contenido o Línea Argumental

Veamos el primer elemento de un buen pitch, la arquitectura del guion o línea argumental. Para ello proponemos la estructura de las historias que ya se ha reconocido como la forma más eficiente de comunicación porque las personas ya estamos condicionadas para escuchar las historias como formas de transmisión de conocimiento y puntos de vista.

Las historias tienen una arquitectura que consta de tres fases: 1) Planteamiento, 2) Desarrollo (o conflicto) y 3) Resolución. En la siguiente figura se puede ver en el eje horizontal la dimensión tiempo mientras que en el eje vertical está la tensión dramática.



Esta arquitectura puede trasladarse al ámbito del pitch de negocios donde en la fase de planteamiento se introduce el proyecto con el título del proyecto y un *high level pitch*; es decir, una forma sencilla de situar al que escucha en el ámbito de acción del proyecto, por ejemplo: “Mi proyecto se llama Ipod, un almacenador digital de música”. Inmediatamente después de esta breve introducción viene la parte clave del pitch que comúnmente se llama “el gancho comunicacional” y que permite traspasar la primera barrera atencional de las personas que escuchan. En la siguiente figura, se presenta la estructura general de un pitch y los elementos que la conforman en cada etapa.

PLANTEAMIENTO

Una frase simple introductoria
Un gancho interesante

DESARROLLO

Información nueva y útil
juicios fundados
Descubrimientos
Momentos de sorpresa o de suspenso

RESOLUCIÓN

Llamado a la acción
Cierre potente

Elementos de un buen pitch

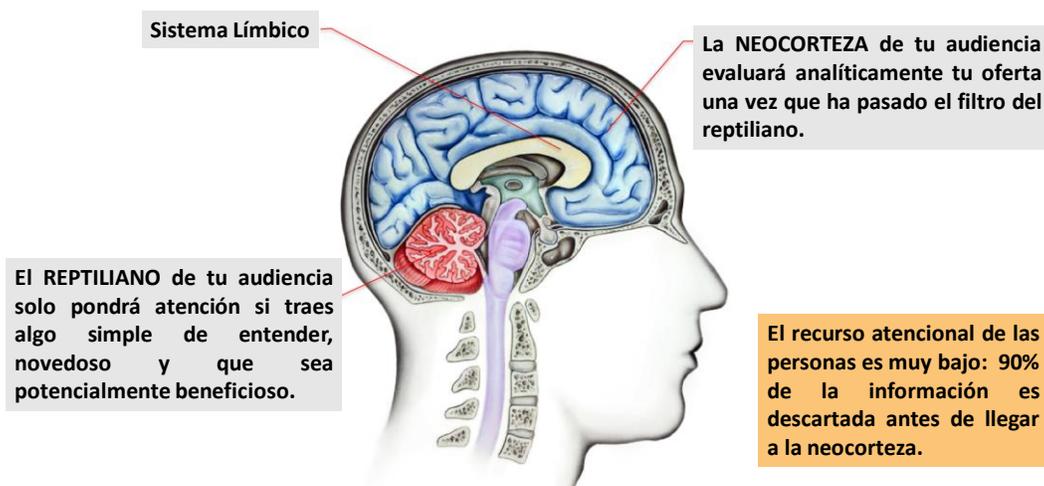
1. La calidad del contenido del pitch y la coherencia de la línea argumental del caso de negocios que se presenta.
2. La calidad de los elementos de soporte del pitch como son la presentación, los demos, los prototipos, las muestras, etc.
3. La calidad de la presentación oral que incluye el nivel de energía, el tono emocional, la disposición corporal, la proyección de la voz y la fluidez oral.
4. La forma en cómo se gestionan las preguntas en la parte desestructurada de la presentación cuando uno va no tiene libreto.

¿Qué dice la neurociencia acerca de cómo funciona la comunicación?

Muchos de nosotros pensamos en la comunicación como si fuera un sistema telefónico donde un emisor transmite un mensaje que es recibido por el receptor de manera casi intacta, por lo tanto, no debería ser algo complejo si yo digo lo que digo y el otro escucha lo que quise decir. Sin embargo, se ha comprobado que biológicamente oímos las palabras que el otro emite y luego les damos sentido en nuestro sistema de creencias a través de la interpretación de lo escuchado. Por lo tanto, el otro dice lo que dice, pero yo escucho lo que escucho.

Esto entonces pone el acento en el procesamiento del mensaje por el sistema nervioso de nuestra audiencia. Con el primero con que uno se encuentra al momento de iniciar el pitch es con el cerebro primitivo de la audiencia, **el reptiliano**, que es económico, simplificador, y tiene una gran atracción por lo novedoso o aquello que se sale de la norma. Es el carácter protector de nuestro cerebro que se desarrolló a lo largo de miles de años poniendo atención solo a aquello que se percibía como anómalo, ya sea positivo o negativo. Todo el resto es descartado para economizar el recurso atencional de cerebro que es continuamente bombardeado por infinidad de estímulos externos.

Una vez que el reptiliano decide que la información externa merece el recurso atencional de la **neocorteza**, entonces se activa el recurso de procesamiento más complejo y analítico, capaz de poner atención en métricas de tracción del proyecto y proyección de ingresos.

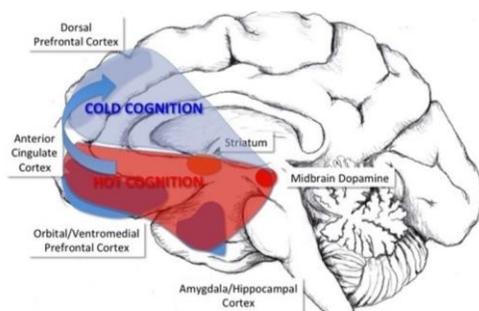


A continuación, se ofrecen estrategias útiles para hacer un gancho atencional al inicio del pitch de negocios:

- En general, el pitch parte con la explicitación del problema o dolor de mercado porque es la forma más segura de capturar la atención de una audiencia; sin embargo, en algunas excepciones cuando se tiene un equipo de personas excepcional (Ej: emprendedor serial que vendió su empresa a Tesla, 20 patentes en inteligencia artificial, etc.) se puede lograr un golpe comunicacional introduciendo el equipo y su experiencia en el ámbito del proyecto.

- Una pregunta retórica relevante, con la que la audiencia se puede identificar que se relaciona con el problema o dolor de mercado. Ejemplo: “¿Cuántos de ustedes han tenido problemas para quedar embarazados con su pareja?”
- Una afirmación novedosa o *insight* poco conocida que es relevante para la audiencia: “Ustedes sabían que uno de cada cinco personas tendrá algún problema respiratorio luego de cumplir los 50 años, eso quiero decir que 2 de las personas que están sentados en esta sala tendrán que medir su capacidad pulmonar semanalmente por motivos de salud”.
- Un caso anecdótico que ilustra de manera contundente y clara el problema o dolor de mercado: “José es un agricultor promedio de la ciudad de Temuco que debe lidiar con más de 5 intermediarios en la cadena de valor de las frutas y hortalizas quedándose con menos del 10% del valor de venta final”.
- Cifras de mercado que ilustran el problema y su tamaño de una manera visual y fácil de entender: “Cada día se dispone de basura en nuestra región equivalente a dos estadios nacionales, basura que en un 60% podría ser reciclada en cada hogar para producir más del 50% del gas que requiere una casa promedio”.

En la presentación del problema es clave la utilización de fotos, figuras, diagramas, material visual que permita una conexión emocional con el problema; así como apoyarla con algunas métricas que permitan dar cuenta del tamaño o magnitud del problema. Se desaconseja exagerar el uso de la emocionalidad al inicio de la presentación porque se corre el riesgo de provocar el efecto contrario al que se quiere, que es la transición a la cognición fría.



Cognición fría:

- Se refiere a procesos de pensamiento bajo condiciones de **baja emocionalidad o excitación.**

Cognición caliente:

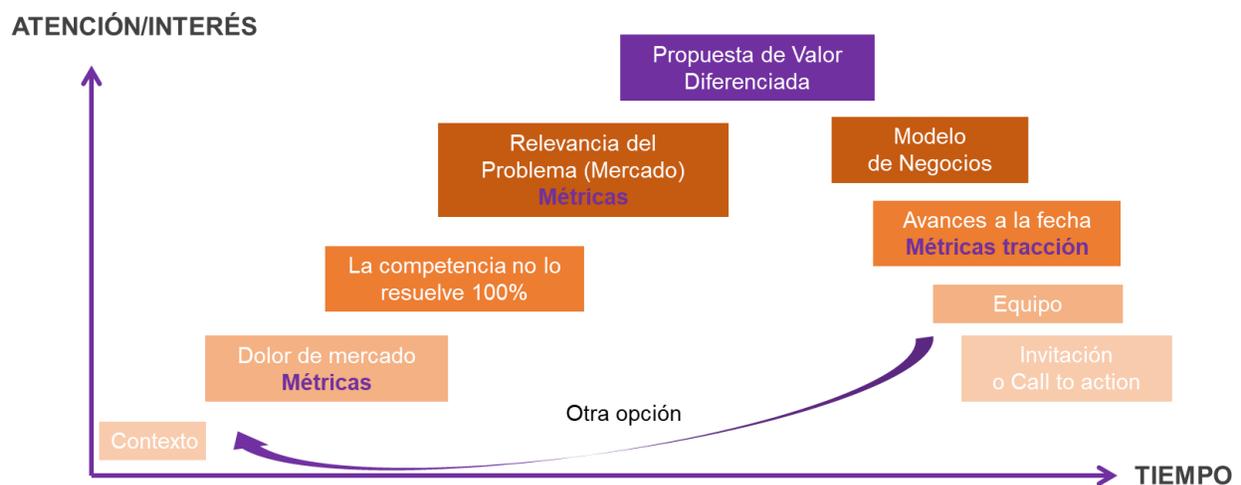
- Se refiere a procesos de pensamiento bajo condiciones de **alta emocionalidad y excitación.**

Es importante recordar que las personas no podemos estar en cognición fría y caliente al mismo tiempo, por lo tanto, lo ideal es comenzar el pitch con un gancho que permita traspasar la barrera del reptiliano y luego mantener la comunicación de las dos siguientes fases en **cognición caliente**, lo que permite que las personas tengan mayor apertura emocional a la comunicación. Es lo que muchas personas llaman “química”. Cuando se produce química entre la audiencia y el comunicador, las personas escuchan con menos resistencias, están abiertos a la sorpresa y a la información que pueda percibirse como contradictoria o poco ortodoxa como suele suceder con los proyectos innovadores.

Armando la Línea Argumental

Para armar la línea argumental es útil identificar las principales ideas o *insights* que son claves para entender el proyecto. Se pueden ir poniendo cada uno de ellos en un post-it. Luego se organizan estos mensajes claves de manera que se vaya construyendo una historia con fluidez y coherencia. En la figura 7 se muestra una ordenación clásica de esta información. Uno de los problemas comunes en el pitch son los **quiebres lógicos en la historia o quiebres argumentales**. Es decir, entre un mensaje y otro no hay coherencia ni vínculo, o se hacen saltos lógicos como por ejemplo pasar del problema de la obesidad infantil a cómo funciona un remedio en sus principios biológicos es un quiebre argumental.

Figura 7: Posible estructura de un pitch.



2. Los Elementos de Soporte del pitch

Los elementos de soporte como la presentación en Powerpoint son como el escenario del actor. Un actor con mucha maestría escénica es probable que no necesites un escenario muy elaborado, pero en caso contrario, es bueno apoyar la comunicación del pitch con buenos elementos: presentación, demo, prototipo, video, etc.

Por ejemplo, para las personas que tienen una expresión plana para presentar, se puede complementar con una presentación que añade dinamismo y energía al pitch a través de una ppt con diagramas, fotos y lenguaje simbólico. Una ppt llena de texto, fondo distractivo o conceptualmente muy complicada de seguir sólo logrará estar en cognición fría todo el tiempo.

Recordar los principios de un buen diseño de presentación pitch:

- Presenta métricas claras y contundentes para contextualizar el argumento, que se entiendan rápido y fácil. No sirve llenar una slide con 5 métricas, al final sólo confundirán a la audiencia.
- Utiliza en mayor proporción lenguaje simbólico para comunicar y reforzar las ideas del pitch: Diagramas, figuras, fotos son mejores que texto o bullets points.
- Cuidar la prolijidad de las diapositivas de manera que no resulten en **ruido comunicacional**. Por ejemplo, una foto pixelada o difícil de descifrar en lugar de comunicar saca la atención de la audiencia del mensaje y lo pone en la foto.

3. La expresión oral y corporal del presentador

Más del 90% de la efectividad de la comunicación dependen de factores que no se relacionan necesariamente con las palabras o el contenido sino cómo se dice, incluyendo aspectos de comunicación vocal y visual (Figura 8). Todos hemos sido testigos de pitches de proyectos donde el contenido es potente y serio pero que es difícil de escuchar o entender porque la presentación es plana, llena de titubeos, y muletillas (ehh, bueno, ahhh, claro...) o con una postura corporal constreñida que transmite mucha ansiedad. Simplemente el nerviosismo de los presentadores, la falta de energía, o la pobre modulación generan ruido comunicacional que impide la efectividad del pitch que como dijimos ocurre mejor en estados de cognición caliente, es decir cuando hay un espacio emocional de alta excitación como pueden ser los estados de ánimo del entusiasmo o la confianza. Aspectos para considerar en este punto:

1) **Buen ritmo y energía:** Mantenerse confiados y atentos con un pitch que no es ni muy rápido ni muy lento, lo que hace que las personas puedan escuchar atentamente. El estado de ánimo es de entusiasmo calmado.

2) **Posición corporal abierta:** De manera concreta se refiere a brazos a los lados, pecho abierto, contacto visual, pies bien plantados en el piso a la misma distancia que las caderas, sin movimientos bruscos ni repetitivos que generan ruido comunicacional. Los expertos en comunicación llaman a esta posición **VASE: Vertical, Abierta, Simétrica y Estable**. Escuchar un pitch de un presentador rígido de tanto nerviosismo, con los hombros hacia arriba, con las piernas entrecruzadas, con gesticulación errática y brusca transmite esa misma sensación a su audiencia y ya se sabe que la ansiedad (prima hermana del miedo) predispone al cierre de la escucha y a respuestas de escape o ataque (*fight or flight response*).

3) **Gestos que apoyan la comunicación,** como el uso de las manos para enfatizar algo o para apuntar hacia el producto en el momento adecuado o acercarse a la audiencia de manera de ofrecer el prototipo o producto, transmiten control y confianza sobre sí mismo y sobre el flujo de la reunión. Un cuerpo confiado simplemente tiene una energía distinta, hay armonía en los movimientos y la audiencia puede relajarse para escuchar y se tiene mayor probabilidad de mantener a las personas en cognición caliente.

Figura 8: Componentes de la Comunicación.



Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=7DHcn7KXMZ0>

4. Gestión efectiva y eficiente de la sesión de preguntas

Esta parte del pitch se refiere a las preguntas que surgen a partir de los 3-5 minutos de comunicado el pitch y es la parte más difícil de manejar porque además de ser la parte desestructurada de la comunicación (donde no se tiene libreto), es muchas veces más larga que la presentación en sí, y es donde finalmente uno resuelve las objeciones finales para obtener un sí o la acción concreta que se vino a buscar. Es decir, es la parte donde se concretan los resultados. Un buen pitch seguido de una pobre gestión de preguntas simplemente dejará fuera un proyecto y la paradoja es que muchas personas practican hasta la perfección el pitch pero nunca hacen una práctica con posibles preguntas y cuál será el ángulo en que abordarán las posibles objeciones.

1) **Contestar las preguntas de manera segura, directa, sin titubeos y con data contundente.** Esto es difícil de hacer bien cuando no se ha hecho el trabajo de estudiar bien el negocio y lo más común es desviar las preguntas con respuestas poco precisas que exasperan a la audiencia que están evaluando rápido si es o no una buena oportunidad. Por lo tanto, la sugerencia es a contestar la pregunta de manera directa sin explayarse en detalles, para eso es esencial saber escuchar. Y para poder escuchar es necesario estar con la atención plena en el aquí y ahora, sino se termina contestando cualquier cosa producto de los nervios.

2) **Conocer claramente las fortalezas y lo que necesitan de parte de la audiencia o de un inversionista** (“necesitamos acelerar nuestra llegada a los canales de distribución”) para ser capaces de articularlo con seguridad. Esta capacidad de entender el negocio, de saber perfectamente los números (precio retail, costo, margen, etc.) y explicarlo claramente a los inversionistas hace atractivos a los proyectos y sus equipos porque transmite características que relacionamos con confiabilidad.

3) **Tener diapositivas en los Anexos** que permitan responder de manera rápida y con evidencia las posibles objeciones. Ningún proyecto puede presentarse en detalle en 3-5 minutos, por eso se requiere pensar estratégicamente que cosas se dejarán para ser aclaradas en la sesión posterior de preguntas y respuestas porque permiten un uso más eficiente del tiempo.

En conclusión, una buena sesión de preguntas y respuestas deja satisfechos a la audiencia y con la suficiente información para tomar un curso de acción favorable para el emprendedor o innovador.

Conclusiones

Los proyectos buenos muchas veces quedan detenidos, sin financiar o sin apoyo, porque no son comunicados de una manera en que una audiencia clave **vea claramente su valor**. La capacidad de empaquetar un mensaje de manera en que se visualice la oportunidad de negocios es siempre responsabilidad exclusiva del que comunica; es decir del emprendedor o innovador. Para ello, se requiere orientar los esfuerzos en generar un buen caso de negocios a través de pitch con una línea argumental fácil de seguir, con métricas y argumentos contundentes; el apoyo de elementos comunicacionales que faciliten la visualización de ese valor, una expresión oral y corporal que comunique confianza y control sobre el proyecto, y la gestión y resolución efectiva de posibles objeciones.

Referencias:

1. "Pitch Anything", Oren Klaff, 2011.
2. Pitch de Negocios: la mayoría es comunicación no verbal. Blog de Sandra Díaz, <https://es.linkedin.com/pulse/pitch-de-negocios-la-mayor%C3%ADa-es-comunicaci%C3%B3n-verbal-diaz-ortega>
3. 10 tips de expresión oral de Vanessa Van Edards en base al análisis de 495 pitches de Shark Tank: <https://www.youtube.com/watch?v=MKmJMurOaH4>

Acerca del Autor

Sandra Díaz Ortega, Ingeniera Civil Industrial Pontificia Universidad Católica
 Master in Engineering Management, Northwestern University
 Coach Ontológico Senior Certificado
 Fundadora de Ematrix,

