Punto de vista

Conceptos sacrificables: cuando una idea vale por lo que nos enseña



Patricia Seguín

Senior Research Director
UU - Ipsos Perú

Ipsos

Conceptos sacrificables: cuando una idea vale por lo que nos enseña

Patricia Seguín

Senior Research Director UU - Ipsos Perú

Mail: Patricia.Seguin@ipsos.com

En innovación es natural agarrarle cariño a una idea, luego de haberla discutido con otros, haberla ajustado y dedicarle tiempo a convertirla en una propuesta cada vez más clara. Y es ahí donde aparece el riesgo de que lleguemos a la investigación de mercado más interesados en confirmar que funciona que en descubrir si existe un camino mejor. Innovar exige convicción, pero también la capacidad de aceptar y cambiar de opinión cuando la evidencia lo demuestra y lo requiere.

En ese contexto cobran valor los conceptos sacrificables: ideas preliminares creadas para provocar reacciones, poner a prueba supuestos y comprender mejor una necesidad o una oportunidad. Su propósito no es necesariamente llegar al mercado, sino ayudarnos a aprender antes de invertir. IDEO utiliza este término para referirse a hipótesis o conceptos que pueden probarse rápidamente y que los equipos deben estar dispuestos a abandonar (Colker & Duvall, 2023).

"Lo que dejamos atrás es una posible solución, lo que conservamos es el aprendizaje que produjo"

Un concepto sacrificable debe ser suficientemente claro para generar una reacción, pero también lo bastante abierto para que las personas puedan cuestionarlo, modificarlo o combinarlo con otras alternativas. El caso de Co-op Digital lo ilustra bien. La empresa en mención utilizó bocetos sencillos para explorar distintas maneras de entregar ofertas personalizadas a sus miembros: en lugar de presentar interfaces terminadas, trabajó con ideas abiertas a interpretación. Las conversaciones con los miembros le permitieron descartar caminos con menor potencial y rescatar componentes valiosos para desarrollar prototipos posteriores (Co-op Digital, 2019).

Lo que busca la investigación cualitativa

En el marco de la investigación de mercados con conceptos sacrificables, la investigación cualitativa tiene un papel especialmente valioso. La pregunta no debería limitarse a "¿te gusta esta idea?". Lo realmente importante es comprender qué entiende la persona que la propuesta le ofrece, qué problema siente que podría resolver, qué gana y qué tendría que ceder, en qué circunstancias la usaría y qué tendría que cambiar para que encaje mejor en su vida.

El objetivo no es encontrar un ganador, sino entender la lógica detrás de las reacciones y qué nos dicen sobre las necesidades, tensiones y condiciones que pueden hacer viable o no una propuesta.



La lógica es simple: partir de una pregunta de aprendizaje y terminar en una decisión.

Imaginemos una empresa de alimentos que quiere facilitar desayunos nutritivos. Antes de invertir en un producto específico, podría explorar alternativas deliberadamente distintas: una bebida lista para consumir, un paquete familiar, una suscripción semanal o un formato portátil para consumir camino al trabajo o al centro de estudios.

Una madre podría valorar la practicidad de una bebida lista para consumir y, al mismo tiempo, sentir que reemplazar el desayuno preparado en casa limita una forma de expresar cuidado hacia su familia. Interpretar esa reacción simplemente como rechazo nos haría perder el aprendizaje central del ejercicio: es decir, la tensión relevante entre practicidad y cuidado.

El Insight nos puede llevar a reposicionar la propuesta como una alternativa para los días en que no es posible preparar el desayuno en casa, en lugar de presentarla como su sustituto.

Otras conversaciones podrían revelar barreras relacionadas con la refrigeración, un desembolso semanal poco compatible con compras diarias o el mayor costo de un formato individual para una familia numerosa. Cada reacción aporta más que solo aceptación o rechazo: ayuda a entender qué debería cambiar, en qué contexto podría funcionar la propuesta y qué aspectos de la vida cotidiana conviene respetar.

Aprender antes de invertir

Trabajar con conceptos sacrificables exige empezar por las preguntas de aprendizaje: ¿qué necesitamos comprender antes de tomar la siguiente decisión?

A partir de ahí, las alternativas deben representar caminos realmente diferentes. No basta con mostrar el mismo servicio con tres nombres o diseños. Pueden variar la forma de pago, el canal, el nivel de autonomía, quién presta el servicio o el beneficio ofrecido. Algunas propuestas incluso pueden ser provocadoras, siempre que sigan siendo creíbles y ayuden a explorar los límites de aceptación.

También conviene evitar estímulos excesivamente terminados. Cuando una propuesta parece definitiva, las personas pueden asumir que las decisiones importantes ya fueron tomadas y concentrarse en detalles secundarios. Una representación más básica transmite que todavía existe espacio para criticar, combinar y reconstruir.

IDEO aplicó una lógica similar al explorar la relación de la generación Z con la inteligencia artificial mediante seis productos y servicios hipotéticos. El propósito no era descubrir cuál podría venderse mejor, sino utilizar esas propuestas para explorar tensiones relacionadas con creatividad, autonomía, relaciones humanas y bienestar (Wang et al., 2023).

Desde esta perspectiva, el análisis cualitativo debería avanzar de la reacción al aprendizaje y del aprendizaje a la decisión.

Si alguien dice “es práctico, pero siento que dejo de preparar algo para mis hijos”, el hallazgo no es simplemente que hay resistencia, sino que existe una tensión entre practicidad y cuidado, tal como mencionamos líneas arriba. Si una persona dice “no entiendo quién responde si algo falla”, el aprendizaje está relacionado con la necesidad de respaldo y con hacer más visible el papel de la marca.

Ese es el valor de la investigación cualitativa con conceptos sacrificables: interpretar no solo lo que las personas dicen, sino también las condiciones, contradicciones y matices que explican sus respuestas y que pueden orientar la siguiente iteración (Seguin, 2021).

Una práctica especialmente pertinente hoy

Esta disciplina resulta relevante en un mercado como el peruano, que todavía enfrenta retos para convertir capacidades de conocimiento e investigación en innovación empresarial. En el Índice Global de Innovación 2025, Perú ocupó el puesto 80 entre 139 economías y mostró brechas importantes en sofisticación empresarial y articulación entre capacidades de conocimiento y resultados de innovación (World Intellectual Property Organization [WIPO], 2025a, 2025b).

Los conceptos sacrificables no resolverán esas brechas estructurales, pero sí pueden instalar una práctica valiosa dentro de nuestras organizaciones: aprender antes de comprometer recursos importantes y distinguir entre una propuesta bien presentada y una solución verdaderamente relevante para las personas.

La inteligencia artificial generativa vuelve esta práctica todavía más pertinente. Hoy es mucho más fácil crear imágenes, empaques, interfaces y experiencias hipotéticas; lo cual amplía nuestra capacidad de exploración, pero también introduce una paradoja: mientras más fácil es materializar una idea, más fácil es enamorarnos de ella antes de demostrar que vale la pena.

Podemos producir diez conceptos donde antes producíamos tres, pero eso no significa que vayamos a aprender diez veces más. La calidad del proceso seguirá dependiendo de formular buenas preguntas, identificar las tensiones que necesitamos comprender y diseñar estímulos que realmente nos ayuden a responderlas.

El valor está en lo que aprendemos

Los conceptos sacrificables pueden explorarse mediante entrevistas en profundidad, focus groups, comunidades digitales o sesiones de cocreación, según lo que necesitemos comprender.

Su mayor aporte es recordarnos que investigar no consiste únicamente en pedir a las personas que aprueben o desaprueben nuestras propuestas. También implica invitarlas a cuestionarlas y ayudarnos a descubrir caminos que quizá no habíamos visto.

Una idea no necesita llegar al mercado para haber sido valiosa. A veces, su mejor contribución es enseñarnos a construir la siguiente.

Referencias:

- Colker, E., & Duvall, A. (2023, October 19). Can failure be and feel productive? IDEO. https://www.ideo.com/journal/can-failure-be-and-feel-productive
- Co-op Digital. (2019, March 12). Using 'sacrificial concepts' to explore the direction of a product. Co-op Digital Blog. https://digitalblog.coop.co.uk/2019/03/12/using-sacrificial-concepts-to-explore-the-direction-of-a-product/
- Seguin, P. (2021, September 2). Investigación cualitativa en la nueva y ágil normalidad. Ipsos Perú. https://www.ipsos.com/es-pe/investigacion-cualitativa-en-la-nueva-y-agil-normalidad
- Wang, W., Lee, M., Lin, L., & Chen, J. (2023, May 17). Is Gen Z ready to embrace AI? It's complicated. IDEO. https://www.ideo.com/journal/is-gen-z-ready-to-embrace-ai-its-complicated
- World Intellectual Property Organization. (2025a). Innovation strengths and weaknesses in Peru. https://www.wipo.int/gii-ranking/en/peru/section/strengths-weaknesses
- World Intellectual Property Organization. (2025b). Peru: Economy profile. Global Innovation Index 2025. https://www.wipo.int/gii-ranking/en/peru/section/economy-profile