

TIPOS DE PRODUCTO EN INNOVACIÓN



Los “10 Types of Innovation” es una de las múltiples agrupaciones existentes. En concreto, la de Doblin y Deloitte presenta una lista de tipos de Innovación a tener en cuenta por las organizaciones que se categorizó mediante técnicas de reconocimiento de patrones y otras técnicas analíticas. Dicha lista se agrupa en 3 grandes categorías: **Elementos de Configuración** (del 1 al 4), **Offering y propuesta de valor** (5 y 6), **Experiencias** (del 7 al 10).

Los 10 tipos de PRODUCTO en Innovación serían:

1. **Modelo de negocio:** Lo que tiene que ver con la generación de beneficios; modelo de ingresos, y estructura de costes

Ejemplos: La era social ofrece innumerables posibilidades para innovar en modelos de negocio. Por ejemplo, aparecen modelos basados en el consumo colaborativo que aprovechan las capacidades ociosas del sistema y ofrecen al longtail una oportunidad inmejorable para monetizar sus servicios (UBER, BLABLACAR, AIRBNB, Trip4Real) o compañías de seguros que ya cobran según el uso más o menos intensivo que se le da al vehículo o por según el modo de conducción. También existen compañías como **Byhours** que permiten reservar habitaciones de hotel por horas. Sin duda, modelos disruptores que están levantando controversia pero que se basan en una gestión personalizada del longtail, la aportación de un gran valor al consumidor y la maximización de la eficiencia de sectores/sistemas.

En el sector editorial, NUBICO ofrece por ejemplo una tarifa plana de lectura al mes con acceso a un amplio abanico de ediciones digitales (el deleite de los lectores asiduos).

2. **Network:** Crear redes, comunidades, alianzas, partnerships para construir valor creciente y sostenible

Ejemplo: No es casualidad que las organizaciones basadas en el capital humano e intelectual como las escuelas de negocio, como la barcelonesa **IESE**, se mantengan en las posiciones más altas de los rankings globales. Por otra parte, las empresas de servicios profesionales como **DELOITTE** también dedican grandes esfuerzos tanto internos como externos, en cultivar el network realizando actividades focalizadas en:

- la transmisión de conocimiento en eventos
- la creación de opinión entorno a aspectos clave de la economía y gestión empresarial en publicaciones, cursos, MOOCs (**3D printing para líderes de negocio**), redes sociales, etc.
- el fomento de su red Alumni
- La formación y creación de redes de conocimiento entre sus empleados a escala global

3. **Estructura organizativa:** Estructurarse de forma innovadora y alineación engrasada de activos, intangibles, personas y capital

Ejemplos: Estructuras organizativas planas, atractivas para la captación del talento intraemprendedor que dotan a la organización de nuevos circuitos de comunicación de ideas/feedback/conocimientos más fluidos y de un foco hacia la ejecución rápida de proyectos y prototipos (en vez de un foco a la ejecución de tareas y actividades secuenciadas). Véase el caso de empresas como **IDEO** y **PIXAR**.

4. **Procesos:** Métodos y procedimientos innovadores para agilizar y flexibilizar las operaciones y hacer eficiente el trabajo diario

Ejemplos: El sector Automoción está repleto de mejores prácticas en cuanto a la optimización de los procesos para la disminución de costes y lead times en cada uno de sus lanzamientos. Así, el **Grupo VW** ha perfeccionado el concepto de producción basado en plataformas estandarizadas multimarca (Skoda Octavia, Seat León, Volkswagen Golf, Audi A3 y Audi TT comparten plataforma y componentes) y módulos. El mismo concepto también se extrapola a la perfección al ámbito ingenieril de fábrica (talleres montados y desmontados en base a un comportamiento modular que les permite replicar fábricas en tiempo record en cualquier lugar del mundo).

Otras empresas experimentan con la transformación digital y se aproximan paulatinamente al concepto de Social Enterprise. Se dotan de procesos y sistemas de colaboración entre trabajadores tanto internamente como externamente. Por ejemplo, por citar alguno de los múltiples beneficios, las redes sociales corporativas (como **Yammer** de Microsoft) implantadas con éxito rompen con la tradicional gestión del conocimiento. Paradójicamente, se crea un flujo informal de compartición de contenidos que se distancia del típico repositorio de contenidos estático. A pesar del aparente caos existente, la nueva gestión del conocimiento basada en lo social (social tagging, replies, likes, reshares, etc.) aporta tres aspectos fundamentales: **Contexto** (la comunidad ayuda a resolver casi en tiempo real una duda específica en un contexto determinado), **Referencia** dentro del network (se crean vínculos directos entre expertos, ideadores e

implantadores de la idea) y **filtrado natural** (las aportaciones trascienden o caen en desuso según el interés que despiertan en la comunidad).

5. **Producto:** Atributos, capacidades, competencias, componentes, funciones que diferencian y posicionan tu producto / servicio de manera única y especial

Ejemplos: El buscador de Google no puede ser más limpio, rápido, sencillo e intuitivo encumbrándolo como la referencia mundial (sobre todo en España, con cuota de mercado superior al 90%)

6. **Plataforma/Sistema:** Aspectos complementarios que aumentan el valor percibido de tu producto o servicio (producto/servicio aumentado)

Ejemplos: **Diseloconchocolate.es de Nestlé** (ecommerce de personalización de regalos de chocolate a domicilio). Proyecto intraemprendedor que, en mi opinión, se trata de fantástico esfuerzo transformador de un gigante del gran consumo (acostumbrado a producir y manejar toneladas de producto) en adaptarse al canal online, en ofrecer una minuciosa personalización de producto y una atención por los detalles.

A gran escala, Google y Apple son los mayores exponentes de la creación de ecosistemas ampliados en los que poco a poco sus nuevos lanzamientos junto con la involucración de otros desarrolladores puedan construir paulatinamente productos / servicios con gran capacidad fidelizadora del usuario final.

7. **Servicio:** Ofrecer al cliente/consumidor un servicio superior, una asistencia diferencial

Ejemplo: Siempre ha sido diferencial la vocación de servicio de FNAC hacia sus clientes que reciben asesoramiento de dependientes especializados o a los que se les garantiza el precio mínimo de ese artículo.

8. **Canal:** Forma en que las empresas transfieren, mueven y comunican sus productos / servicios al mercado

Ejemplos: Servicios Cloud o de televisión a la carta (estilo Netflix – **que según Nielsen, en 2013, el 38% de los estadounidenses ya eran usuarios de la plataforma** o, en España, **Wuaki.tv**) disrumpen sectores tradicionales especializándose en el canal digital.

9. **Marca:** Las marcas innovadoras generan sentido de pertenencia gracias al cual el cliente siente estar ligado a una comunidad especial

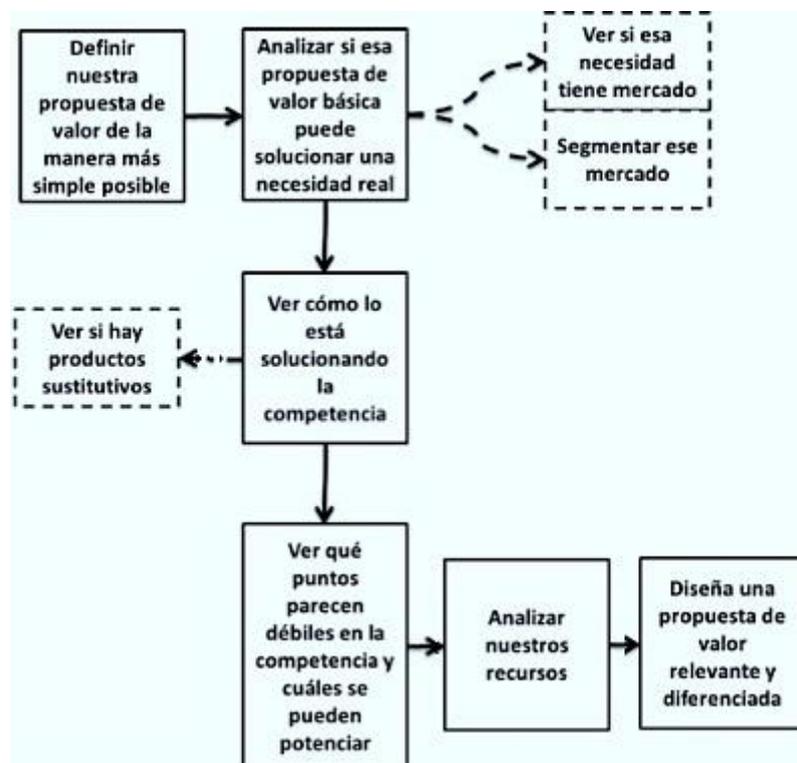
Ejemplos: **Harley Davidson**, la única comunidad en la que sus integrantes son capaces de tatuarse la marca en la piel, cruzar el mundo para asistir a sus eventos, etc.

10. **Customer Engagement:** La manera en que la empresa interconecta y establece vínculos emocionales con sus consumidores

Ejemplos: Expertas en la vinculación emocional con el cliente mediante la creación de experiencias únicas en el punto de venta o creando un entorno aspiracional podrían ser Nespresso o Starbucks (véase artículo anteriores sobre el caso **Nespresso**)

Así pues, las organizaciones que aporten nuevas visiones o técnicas de gestión a cualquiera de los tipos anteriores estarán **diferenciándose y aumentando su grado de irreplicabilidad** (barrera de entrada para los competidores). En cierto modo, cuantos más tipos de innovación estemos combinando / transformando, con mayor certeza podremos asegurar que estamos innovando. Estáis de acuerdo?

FASES DE DESARROLLO DE UN PRODUCTO DE INNOVACIÓN



El modelo Back to Basic implica una serie de pasos que hemos de seguir en el proceso de mejora. Estos son:

- 1.-Definir nuestra propuesta de valor de la manera más simple posible.** No se trata de decir, por ejemplo, que ofrezco un servicio de mensajería con entrega inmediata, servicio de empaquetado especial o mil cosas más que hemos podido añadir para hacernos relevantes en el mercado. Somos un servicio de mensajería y entregamos paquetes y cartas, punto. Esto a veces es más complicado de lo que parece. En ocasiones resulta complicado distinguir la esencia de un negocio con todos los servicios complementarios que se han añadido o se pueden añadir. Amazon, por ejemplo, es una tienda de libros, o un retailer si añadimos otros productos que ahora vende. ¿Por qué es importante este paso? Lo que conseguimos aquí es centrarnos en nuestra propuesta de valor, saber qué y quiénes somos para a partir de ahí crecer con los pasos siguientes.

2.-Analizar si esa propuesta de valor básica puede solucionar una necesidad real. Esto implica comprobar que hay una necesidad a la que podemos dar solución. Es decir, en el caso de mi servicio de mensajería parece ser que sí existe esa necesidad, de hecho cada vez más las empresas, e incluso particulares, que parecen preferir utilizar la mensajería privada a los servicios postales públicos o semipúblicos. El hecho de detectar esa necesidad me hace saber que voy por buen camino y que puedo entrar en un mercado concreto. Pero esta fase tiene un par de subfases que son también importantes:

2.1.-Ver si esa necesidad tiene mercado. Da igual el proyecto en el que estemos metidos, siempre le vamos a dedicar una serie de esfuerzos para los que hemos de recibir una recompensa (ya sea monetaria o de otro tipo). Por eso es fundamental saber si esa necesidad genera un mercado interesante ya sea en volumen o en gasto por persona.

2.2.-Segmentar ese mercado. Por lo general el hecho de simplificar mi propuesta de valor (paso 1) va a suponer la posible agregación de demanda. No es lo mismo si yo me defino como servicio de mensajería que como servicio de mensajería corporativo. Es preferible simplificar porque esta agregación de demanda me puede mostrar otras oportunidades de negocio no tenidas en cuenta anteriormente. La segmentación me va a ayudar a conocer ese mercado, ver los segmentos más atractivos y en los que voy a poner el foco en las fases posteriores, aunque sin desdeñar los demás por si veo que alguno ofrece una oportunidad clara.

3.-Ver cómo lo está solucionando la competencia. Al definir de esa manera tan básica nuestra propuesta de valor también estamos delimitando cuál es nuestra competencia. A veces no es tan clara esa delimitación como pudiera parecer. Pensemos en Amazon, ¿cuál es su competencia? ¿Otras tiendas de ventas de libros (y demás productos) online? No, cualquier tienda o canal, ya sea online o no que venda libros: la librería de la esquina, las librerías online como La Casa del Libro, las librerías de las universidades para determinados libros, las librerías de las editoriales... En este caso vemos que la competencia no la podemos centrar sólo en los entornos online, también hay tiendas físicas que tienen características propias y que el cliente valora. Vemos por tanto que hay varios canales por los que el cliente llega al producto y que tenemos que tener en cuenta. Una vez localizados todos los potenciales competidores analizaremos qué y cómo resuelve cada uno de ellos esa necesidad, cuáles son sus puntos fuertes y débiles, cuál es su potencial, cómo desarrollan su presencia en el mercado...

Ver si hay productos sustitutivos. También es importante analizar si hay productos sustitutivos que pueden afectar a mi mercado y quitarme clientes. Aquí es posible que debamos trabajar con otro nivel más básico de la propuesta de valor. Pongamos un ejemplo. Imaginemos que quiero abrir un cine en una ciudad que no tiene. Puedo definir mi propuesta de valor como “ofrecer películas”. En este caso mi competencia podría ser los videoclubs, la televisión e incluso internet. Pero es posible que baje otro escalón para localizar a mis competidores sustitutivos y defina mi producto como “oferta de ocio familiar”. Y en este caso debería añadir a mi competencia al teatro, el fútbol, los parques infantiles... Es decir, añadimos lugares de ocio que impiden que vengan a mi cine si lo que se busca sólo es un rato de esparcimiento. A estos productos sustitutivos también los tendré que analizar y ver cómo resuelven esa necesidad del cliente.

4.-Ver qué puntos parecen débiles en la competencia y cuáles se pueden potenciar. Aquí empezamos a construir una propuesta de valor relevante. Vamos a analizar qué puntos débiles tiene la competencia (comodidad, dificultad en el pago, usabilidad, desplazamiento, precio...) e incluso cuáles de ellos es posible que podamos potenciar. Lo que estamos aquí haciendo es construir la propuesta de valor ideal, la que consideramos que el cliente no sería capaz de rechazar. Hemos analizado y valorado la oferta de la competencia, conocemos a nuestro cliente, por lo que podemos idear una propuesta de valor absolutamente relevante.

5.-Analizar nuestros recursos. Hemos hecho en el paso anterior un ejercicio de creatividad libre que creo fundamental, porque permite sacar a la luz posibles soluciones que si lo hubiéramos hecho tras este 5º paso lo hubiéramos limitado. Ahora toca conocernos mejor y ver de qué recursos disponemos, tanto intelectuales como físicos, y que nos va a ayudar a seleccionar aquellas ideas que sí podemos desarrollar y desechar las que no. Este análisis interno ha de ser absolutamente sincero y evitar pensar en lo que nos gustaría ofrecer para centrarse en lo que podemos ofrecer.

6.-Diseña una propuesta de valor relevante y diferenciada. Una vez sepamos qué ideas podemos desarrollar hemos de construir una propuesta de valor sólida y con posibilidades de llegar y ser relevante en el mercado. Necesitaremos aquí asignar recursos, diseñar un modelo de negocio sostenible y conocer los segmentos a los que al final nos dirigimos. Por supuesto, esta propuesta de valor y este modelo de negocio han de ser validados en el mercado en fases posteriores, y en caso de no obtener esa validación volver a fases anteriores para desarrollar una nueva propuesta.

Ampliar información en: **http://www.deloitte.com/view/en_US/us/Insights/Browse-by-Content-Type/books/ten-types-innovation/index.htm**

http://www.deloitte.com/view/en_US/us/Insights/Browse-by-Content-Type/books/ten-types-innovation/39882e1f3de7e310VgnVCM1000003256f70aRCRD.htm