

CASO 2

¿Existe una tabla periódica de la innovación?

ÁLGEBRA DE DOBLIN

*Un método para inventar sistemáticamente
nuevos modelos de negocio*



2021

On+innovation is a project to detect, analyze and synthesize new practices on innovation around the world, be it new models, methodologies, technologies or practices, which aim at improving the way now people or organizations innovate.

The analysis is presented in a descriptive manner in order to make it easy to understand. Its goal is to help organizations to be more efficient when they innovate.

The cases are brought to you thanks to the UPF Barcelona School of Management through a collaboration with the Institute of Next, an organization based in Barcelona since 2000 and focusing on detecting, deriving and applying effective models of innovation.

© 2021
Institute of Next,
under the direction of Alfons Cornella.

© 2021
UPF Barcelona School of Management.

EN SÍNTESIS

04

IDEA PRINCIPAL

05

EL MODELO

06

UN EJEMPLO DEL MODELO

07

EJEMPLOS EN CADA COLUMNA DEL
MODELO

08

EL NEGOCIO ESTÁ EN IDEAR NUEVOS
MODELOS

21

CÓMO USAR LA HERRAMIENTA PARA
IDEAR MODELOS

22

CÓMO ORGANIZAR UN TALLER DE
IDEACIÓN DE MODELOS

24

REFERENCIAS

25

EN SÍNTESIS



POR QUÉ EL ÁLGEBRA DE DOBLIN ES UNA HERRAMIENTA ÚTIL

La idea principal consiste en listar las diferentes maneras de llevar a cabo cada uno de los diez componentes de un modelo de negocio. Estas maneras se determinaron a partir del análisis de **miles de ejemplos** de innovación, en todo el mundo. Uno puede considerar que esta es una **lista dinámica**, que va aumentando en el tiempo.

La lista demuestra que, incluso en una misma categoría de producto o servicio, en un mismo sector, hay **formas bien diferentes** de implementar un modelo de negocio. Y, aplicando la imaginación, uno puede usar la lista para idear combinaciones nuevas de los componentes del modelo que no se le haya ocurrido antes a nadie. Muchas de esas combinaciones probablemente no tienen ningún sentido. Pero las hay que sí, y quizás no se habrían imaginado de no seguir un proceso sistemático con la herramienta.

Una buena parte de lo que puede hacerse para innovar una propuesta de valor consiste en repensar el **modelo de negocio** alrededor de ella. Cambiar cómo se produce (recursos), cómo se distribuye (canales), cómo se paga (ingresos), etc.

Muchas veces, esta innovación del modelo de negocio se produce de una forma más bien **artesanal**: a alguien se le ocurre hacer algo de manera diferente. Si lo que hace resulta tener éxito, otros pasan rápidamente a copiarlo.

El futuro de la innovación en modelos de negocio quizás pase por **generar combinaciones aleatoriamente**, y por usar una herramienta de **inteligencia artificial** que las ponga a la consideración de millones de **avatares digitales de humanos** (con los atributos de personas reales) para determinar qué modelos de negocio entre los ideados tendría sentido probarlos.

¿Podría existir una forma de idear **más sistemáticamente** nuevos modelos de negocio? Esta es una pregunta que se han hecho muchos profesionales de la innovación y que la consultora Doblin respondió con la presentación de su modelo, que nosotros hemos denominado **Álgebra de Doblin**. Doblin presentó su modelo a través de un libro cuyo título era **Ten Types of Innovation**.

No es esta una herramienta fácil de usar; aunque lo parezca. Para encontrar un nuevo modelo de negocio que pueda funcionar; aportando una **diferenciación que de resultados**, hay que invertir tiempo de calidad, de una equipo diverso, para debatir entre los millones de posibilidades explorables. Pero, a pesar de esta dificultad, el álgebra de Doblin es una herramienta útil porque aporta un procedimiento para hacer esta **exploración de forma sistemática**.

IDEA PRINCIPAL



Mucha de la innovación que vemos hoy en día consiste en **cambiar** algo en un modelo de negocio, algún componente, por ejemplo, el canal, o el segmento de clientes, o la forma de cobrar, o las alianzas con otros agentes, etc.

Así, por ejemplo, encontramos empresas industriales que exploran el modelo de suscripción para la oferta de sus máquinas, estimulados por la necesidad de muchos clientes de pasar de un modelo CAPEX (inversión) a un modelo OPEX (gasto operativo). En cualquier sector encontramos competidores que se distinguen, y buscan una diferenciación de la competencia, a través de **modificar algún o algunos componentes del modelo de negocio**.

Sería interesante, pues, disponer de una especie de “tabla periódica de los elementos” que ordenara los distintos componentes posibles de un modelo de negocio. Una lista de las diferentes maneras de generar un modelo de negocio, organizadas en las nueve “columnas” básicas que lo componen (canales, clientes, *partners*, etc.), de forma que se pudieran ir

ideando “ecuaciones” nuevas de modelos de negocio, combinando esos elementos de distintas formas. Por eso denominamos a esta herramienta el **Álgebra de Doblin**, porque permite una definición sistemática de nuevos modelos a partir de la combinación de sus componentes.

Tal “tabla periódica” ha sido propuesta por primera vez por la empresa **Doblin**, hoy en el grupo **Deloitte**, y se convierte en una herramienta muy útil para idear, **inventar de forma sistemática**, nuevos modelos de negocio.

Lo normal es utilizar esta herramienta para hacer cambios **en dos o tres de las columnas** del modelo de negocio actual. Por ejemplo, pasar de “pagar por el producto” a “ingresos por publicidad” en la columna “modelo de beneficios”, o pasar de la “venta directa” a una “tienda *flagship*” en la columna “canales”.

Muchos, quizás la mayoría, de los miles de modelos posibles son, en realidad, absurdos, pero algunos

tienen mucho sentido. Y quizás conviene probarlos. Al menos, lo que puede hacerse es debatir sobre sus oportunidades reales. Por tanto la herramienta permite **explorar** de forma sistemática nuevas opciones posibles de modelos de negocio.

En el futuro puede que estas combinaciones aleatorias las haga algún *software* de **inteligencia artificial**, y que mediante el contraste de las combinaciones definidas con millones de **avatares digitales** que repliquen las características de personas reales, se puedan eliminar automáticamente aquellas que la “gente” no considere interesantes o directamente rechace. Puede que el futuro de la innovación en modelos de negocio vaya en esta dirección.

EL MODELO

El equipo que desarrolló el modelo empezó por recopilar más de 2.000 ejemplos de innovaciones realizadas por empresas en múltiples sectores. Determinaron que un **modelo de negocio** consiste de **10 componentes**, organizados en tres grupos: **configuración** (cómo se “fabrica” la propuesta de valor), **oferta** (qué se ofrece al mercado, el producto o servicio, y sus complementos), y la **experiencia** (cómo usa y experimenta la propuesta de valor el cliente o usuario).



Analizando todos los ejemplos recopilados, vieron que la innovación en el modelo de negocio consistía en cambiar **algunos** de los componentes (por ejemplo, estructura, proceso, o servicio). Y que las innovaciones “**normales**” consistían en cambiar unos dos componentes (por ejemplo, algo de servicio y algo de proceso), mientras que las innovaciones más “**disruptivas**” (top innovation) acostumbraban a cambiar un promedio de cerca de cuatro componentes.

Finalmente, organizaron todos los ejemplos encontrados de forma que debajo de cada una de las diez columnas que componen el dibujo anterior podemos imaginar las

diferentes formas de completar un modelo de negocio; así, por ejemplo, debajo de “canales” podemos ver todas las formas diferentes de canal imaginables.

A partir de aquí, se pueden ir componiendo nuevas “ecuaciones de negocio” cambiando alguno o algunos de los ejemplos convencionales. Un ejemplo puede ayudar a entenderlo.



UN EJEMPLO DEL MODELO



Tomemos el ejemplo de un producto como una **maquinilla de afeitar**. Está claro cómo se fabrica, y cómo se usa. Pero en el mercado hay distintas aproximaciones a cómo distribuirlo y venderlo.

Por ejemplo, hay quién utiliza el modelo de *liderazgo de costes*, como **Gillette**, explotando la eficiencia en el proceso de fabricación en masa de tal forma que el coste unitario es muy bajo, y la propuesta de valor es “*muchas unidades por poco precio*”.

Pero hay quién ha innovado el modelo anterior, y ha tenido éxito, a través de una propuesta *premium*, como **The Art of Shaving**, en la que se presenta el afeitado como una “liturgia”, una forma de cuidarse, una indulgencia hacia uno mismo; algo que mimar hasta el punto que los objetos utilizados no tienen solo una lectura funcional (sirven para algo) sino emocional (diseño, estética, recuerdos nostálgicos, etc). El resultado es que una maquinilla pasa a costar centenares de euros.

Finalmente, otros han propuesto un modelo de *suscripción*, como **The Dollar Shave Club**, por el que recibes de forma regular, en tu casa, todos los productos que precisas para un buen cuidado de tu afeitado.

Se trata de tres modelos de negocio distintos, de tres formas diferentes de generar un beneficio para la empresa; o sea, se trata de tres componentes que podemos encontrar bajo la primera columna del esquema (columna “modelo de beneficio”).

Pero también podríamos explorar un modelo basado en *publicidad*, o uno construido sobre el *freemium* (casi todos usan el producto gratis y unos cuantos pagan por tener más y mejor producto), o uno basado en cualquier otro elemento de los que constituyen la lista bajo esa columna (para obtener la lista completa de “**tácticas**” posibles bajo cada columna hay que adquirir el libro, o las tarjetas para talleres de innovación, disponibles en **Doblin**).

EJEMPLOS: MODELO DE BENEFICIO



Hay múltiples formas de generar un beneficio a partir de la venta de un producto. Incluso dentro de una misma categoría de producto encontramos formas muy diversas de generarlo.

En moda *prêt à porter* lo normal es vender el producto a un precio asequible, pero hay quien explora la posibilidad de vender ropa más cara por modelo de *suscripción* (*The Lauren Look*, de **Ralph Lauren**). De hecho el modelo de suscripción se está estableciendo en muchos sectores, ya sea en maquinaria y herramientas (como en el *Fleet Management Service* de **Hilti**), o en el sector de impresión industrial (**Heidelberg**).

En un mismo sector, hay quién vende impresoras por su precio real y quién las vende para tener una base instalada y fundamenta su modelo de negocio en la venta de los componentes o *fungibles* (**HP**). Quién basó su modelo durante años en recibir

el pago como compromiso antes de mandar el producto y generar un *margen financiero* (**DELL**).

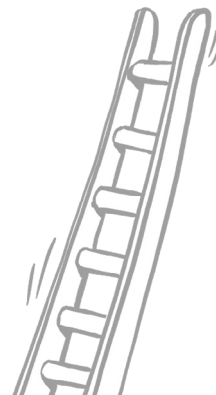
Otros trabajan desde un modelo *freemium*, en el que la mayoría de clientes no pagan o pagan poco, pero unos pocos pagan por recibir mejor producto o más servicio (**Mailchimp**). En otras líneas hay quien presenta un producto *premium* en un sector saturado de oferta más barata (las bicicletas de madera de **MateriaBikes**).

También existe el modelo de *precio desgregado*, en el que el cliente paga exactamente por lo que quiere obtener (por ejemplo, la oferta de servicios de movilidad en el modelo *Mobility as a Service*, en Helsinki, a través de **Whimapp**).

Oel cliente paga solo por lo que consume, *midiendo el consumo* (como aplicaron algunos gimnasios en momentos de crisis de consumo

en los que los clientes no estaban dispuestos a asumir cuotas fijas).

Emergen constantemente nuevos modelos. Por ejemplo, en la compra de un automóvil eléctrico puedes comprar fundamentalmente la batería e ir cambiando el resto con el paso del tiempo (**LupaMotors**).



EJEMPLOS: RED-ECOSISTEMA



Otro de los grandes potenciales de innovación reside en generar valor con otros agentes, por ejemplo con proveedores, pero también con empresas con las que no hay una relación comercial previa sino que esta se construye sobre la oportunidad de aportar valor a segmentos de clientes a los que las dos empresas sirvan.

Así, por ejemplo, dos empresas pueden establecer una **alianza** para explorar esa combinación de activos, como probaron **Ikea** y **Amazon**: el primero sabía de muebles y el segundo sabía de comercio electrónico, resultando de la relación una propuesta relevante de venta online de muebles. El hecho de que esta relación solo durase tres años de período de prueba demuestra, sin embargo, lo difícil de que estas innovaciones prosperen.

Otra forma de relación se basa en una **colaboración** en la que cada uno aporta algo diferencial, en lo que es muy bueno. Un ejemplo es el

proyecto Illissimo entre **Illy** (café) y **Coca-Cola** (refrescos) para lanzar una gama de refrescos de café, en la que uno pone el saber sobre el café y el otro el saber de cómo vender un refresco. Un caso parecido lo encontramos en el proyecto Jukari, entre **Reebok** (deportes) y **Cirque du Soleil** (circo), en el que se lanzó una nueva forma de hacer gimnasia más divertida, emulando a los artistas del Cirque, un claro ejemplo de **complementariedad** en la que, sirviendo a públicos parecidos, cada uno aportaba lo que mejor sabía hacer.

Hay empresas que compiten en ciertos campos pero deciden colaborar en otros, entrando en lo que se ha venido en denominar **cooperación**. Un ejemplo es la iniciativa de formación online **edX**, que tuvo como fundadores a la **Harvard University** y al **MIT**, ambos en Boston, para explorar de forma colaborativa las oportunidades de la formación universitaria online.

En otras ocasiones, la forma de combinar capacidades es desde la **fusión o la adquisición** de empresas. Un caso notable fue la compra de uno de los líderes europeos en impresión 3D, **Sculpteo**, de matriz holandesa, por la multinacional alemana **BASF**, para crear el mercado de referencia en 3D en el continente.

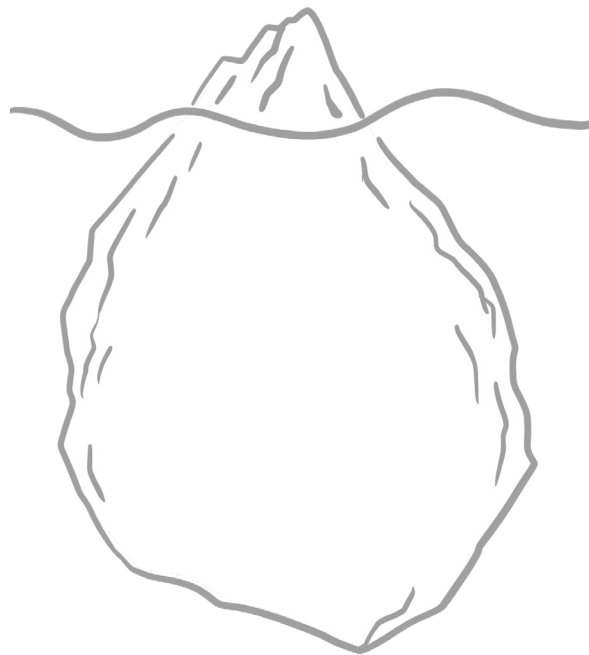
La **innovación abierta**, es decir, la captación de conocimientos y capacidades disponibles en empresas pequeñas por parte de empresas más grandes ha sido utilizado durante décadas por las grandes multinacionales, como **P&G**. Más recientemente, encontramos propuestas de valor que se construyen directamente desde la combinación de capacidades muy localizadas en los diferentes *partners* participantes, como es el caso del avión **Alice**.

Otra solución consiste en establecer un **mercado** (*markeplace*) en el que los diferentes agentes po-

nen en valor sus activos, por ejemplo compartiéndolos para sacar el máximo partido de la inversión. Encontramos este tipo de *exchanges* en múltiples sectores, pero por considerar uno muy singular, en **Dozr** encontramos un *marketplace* de maquinaria de construcción, en el que se maximiza el uso de esta costosas máquinas aumentando su uso a partir de compartirlas.

La simbiosis entre empresas, en las que el residuo generado por una de ellas puede usarse como insumo de otra, es cada vez más frecuente. Muchas de ellas están claramente vinculadas a los métodos de la economía circular. Por ejemplo, **Honext**, que usa el residuo de la fabricación de pasta de papel para fabricar paneles para la construcción alternativos al Pladur, o **Bcircular**, que recicla las palas de turbinas eólicas para reutilizar las fibras de vidrio y carbono, que de otra forma serían inutilizables.

Finalmente, hay líderes en innovación, como la empresa china Haier, parte de cuyo éxito se fundamenta en apalancar un ecosistema de proveedores y clientes, de nombre Hope, de forma que las necesidades de los clientes que se detectan gracias a sus propias participación puede ser resueltas gracias a las propuestas de productos y soluciones que miles de proveedores comparten en la plataforma (como se explica con más detalles en el primer caso de este Observatorio de innovación en innovación).





Innovar en cómo se estructura una organización es, frecuentemente, una fuente de productividad y de resultados.

Algunas empresas centran su estrategia de estructura en la búsqueda de eficiencia. Por ejemplo, la empresa puede decidir estandarizar sus activos, reduciendo con ello el coste de su mantenimiento (una menor variedad es más fácil de reparar); encontramos un buen ejemplo en líneas aéreas como Ryanair con su decisión de utilizar solo aviones Boeing 737-800.

Otras se deciden por una **gestión descentralizada**, dando autonomía a los equipos para reducir así el tiempo de respuesta al mercado. Un buen ejemplo lo encontramos en **Haier**, con su modelo de “distancia cero” al mercado, a través de equipos autónomos con conexión directa con el universo de clientes al que tienen que servir. En esta

misma dirección, la forma en la que se **incentiva** a los miembros de la organización toma también gran relevancia, porque se configura como una forma de estímulo a una captación de necesidades del mercado combinada con una capacidad de respuesta rápida; encontramos este modelo en algunas grandes empresas del sector del retail, en la que los directores de tiendas pueden participar directamente de las ganancias conseguidas gracias a su gestión.

Aportar a los equipos con las habilidades, técnicas y procesos más eficientes contribuye a la mejora de resultados, por que los sistemas de formación, como **universidades corporativas**, o los sistema de **gestión del conocimiento**, se convierten en una herramienta relevante del modelo de negocio.

Más allá del modelo convencional en el que la empresa realiza todos los componentes de la cadena

de valor, desde la concepción del producto al servicio al cliente, hoy la estructura puede ser más abierta. Por ejemplo, se puede servir al mercado a través de redes de **franquicias**. O parte del trabajo es realizado por otras empresas, como en el **outsourcing**. O el propio cliente puede hacer una parte del trabajo, en un modelo **DIY** (*do-it-yourself*), como encontramos crecientemente en muchos sectores; véase como ejemplo los autoanálisis en salud, como el propuesto por la empresa **Diputi**.

Finalmente, puede que **el propio cliente** sea el que cree el producto, como nos hemos acostumbrado a ver en muchas redes sociales, en las que el contenido es creado por los propios usuarios, dándole así valor a las plataformas que sostiene el servicio.

EJEMPLOS: PROCESO



Se acostumbra a pensar que la innovación consiste en definir un nuevo producto o aplicar una nueva tecnología. Pero en muchas ocasiones innovar consiste en modificar, mejorándolo, el **proceso** utilizado en la cadena de valor, o sea el cómo se genera valor desde la concepción de la oferta hasta el servicio al cliente. Ya sea a través de pequeños cambios incrementales o de transformaciones radicales en el proceso de generación de valor.

Así, por ejemplo, se puede innovar en cómo se resuelven los problemas, incorporando al proceso de concepción e ideación a profesionales externos, o a los mismos clientes. En la industria biofarmacéutica, un buen ejemplo lo tenemos en **Innoven**, una plataforma en la que las empresas ponen “preguntas” a las que los expertos participantes pueden responder a cambio de dinero.

Los clientes pueden participar también en procesos de **cocreación**, para aportar su forma de ver y de resolver el problema. Incluso se puede definir un proceso de generación de valor **por el propio usuario** el que lo produce, ya sean productos meramente digitales, como vemos en lugares como **Youtube** o **TikTok**, o en la venta de productos de segunda mano como **Wallapop** o **Vinted**. Su participación también puede ir dirigida a determinar qué productos se van a fabricar entre una gama amplia propuesta digitalmente al cliente, en forma de **producción bajo demanda**, como vemos en **Cutso**. Otras disponen de un gran portafolio de productos, que **adecuan a cada mercado**, de acuerdo con sus peculiaridades sociales, como algunas de las grandes empresas de gran consumo, como **P&G** o **Henkel**.

Una empresa puede generar valor sin ser propietaria de los activos, centrándose en la gestión efectiva de los mismos, **en la logística de los activos**, como encontramos en plataformas de movilidad como **Uber**.

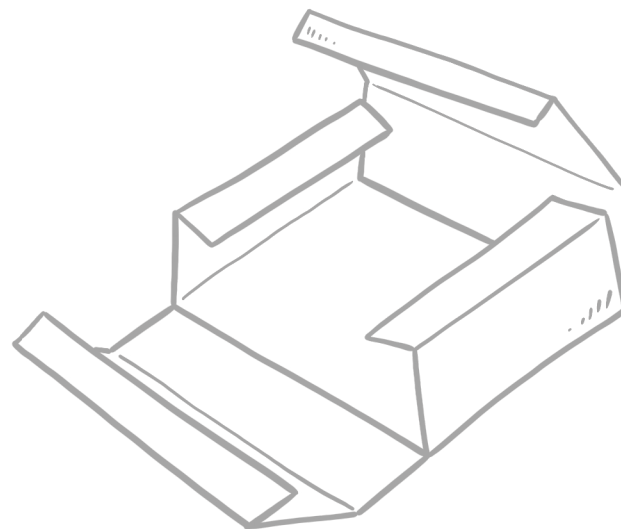
El valor de la empresa deriva de su gestión de la **propiedad intelectual**, como encontramos en las grandes empresas editoras, que gestionan los derechos de edición de miles de obras, entre ellas los *best-sellers* y los *long-sellers*. Otro caso es la gestión de la **propiedad industrial**, en la que la empresa explota sus patentes y centra su actividad en desarrollar nuevos conceptos, haciendo de la I+D su principal función, como vemos en empresas como **Fractus**.

Oviamente, donde quizás encontramos más innovación de proceso es, justamente, en los procesos de producción, de fabricación y distribución. Lo vemos en la **estandarización de los procesos**,

ya sea en servicios, como **McDonald's**, o en productos manufacturados, como en **Ikea**.

O en la **redefinición integral** de la cadena de valor, persiguiendo, por ejemplo, reducir al máximo el desecho industrial personalizando el producto a las necesidades estrictas del cliente, como encontramos en la empresa de construcción norteamericana **Dirtt**, que ha reinventado la forma en la que se prefabrican apartamentos y habitaciones de hotel u hospital.

Finalmente, la incorporación de la inteligencia artificial en la innovación de procesos tendrá, probablemente, un gran impacto, en el **análisis predictivo** de la demanda: a partir del análisis de los datos recogidos durante la prestación y uso de los productos o servicios, se conseguirá predecir el consumo, para adaptar consiguientemente los procesos y a conseguir así una maximización de la eficiencia. Lo vemos ya en empresas como **Netflix** o **TikTok**, con sus sofisticados **sistemas de recomendación** de contenidos.



EJEMPLOS: PRESTACIONES DEL PRODUCTO



En muchas ocasiones, la propuesta de valor se concentra en un **producto** que el cliente adquiere o utiliza. Hay muchas formas de innovar también aquí.

Por ejemplo, la innovación puede centrarse en la **facilidad de uso**, haciéndolo simple e intuitivo; un ejemplo lo tenemos en las pequeñas máquinas que hacen fácil un proceso que antes era más complicado, como la **Nespresso**. O en **simplificar las prestaciones**, para centrar la propuesta de valor en algo muy elemental, como hace la franquicia **QBHouse** en algunos países asiáticos, con una oferta de “solo corte, por 10 dólares, en 10 minutos” a hombres con poco pelo que buscan un servicio rápido cuando circulan, por ejemplo, por las redes del metro.

También puede consistir en **personalizar el producto**, a partir de una oferta estándar; lo hace por ejemplo **Amazon** con su servicio

Pillpack, que te lleva a casa los medicamentos que precisas, con la regularidad que fijes, o **Nike** con su propuesta de personalizar en tiempo real (en solo 90 minutos) sus zapatillas en tiendas diseñadas para ello.

Otra puede consistir en **añadir funcionalidad** a un producto ya existente. Encontramos esta situación en muchos añadidos a los teléfonos móviles, aumentando sus prestaciones. Por ejemplo, la propuesta de valor de la empresa china **Eveloc** es reducir el ruido ambiental en las llamadas telefónicas.

En otros casos se trata, al contrario, de agregar atributos, por ejemplo combinando marcas que tienen una especialidad que se multiplican al juntarlas, como las patatas fritas de **Fri-tRavich** con sabor al jamón ibérico de **Enrique Tomás**, creando así un **producto superior**, Premium. También podemos hacerlo en servicios, como por ejemplo definir un sistema

de asistencia médica en la que un médico se compromete a servir a solo 50 familias, como en **Md2**.

También podemos tomar un producto, que funcione en una categoría, y **focalizar su uso en otra categoría**; por ejemplo, podemos coger el concepto de la Nespresso que antes hemos comentado, y desarrollar una máquina similar pero aplicada al vino (**Coravin**), a las hierbas aromáticas (**LifyWellness**), a los zumos de fruta (**Issimo**), a los vermouths (**Vermusittimo**), a los biberones infantiles (**Baby Barista**), o a las mascotas (**Kibus Petcare**).

Hoy en día, y crecientemente en el futuro, la propuesta de **sostenibilidad medioambiental** de la propuesta es muy relevante, ya sea en productos de uso personal, como en la ropa o zapatos (los zapatos de fibra de plátano de **IndiansFootwear**), o en materiales construcción (con los paneles sustitutivos del pladur,

fabricados con subproductos que resultan de la fabricación de pasta de papel, que propone **Honext**), por poner solo el ejemplo de dos categorías.

Finalmente, como en los demás casos, encontramos propuestas de valor que son una combinación de elementos; así, por ejemplo, los aspiradores **Dyson** proponen una **simplicidad de uso**, en un producto con **más prestaciones** que muchos competidores, y con una **sensibilidad medioambiental** (uso más eficiente de la energía),



EJEMPLOS: SISTEMA DEL PRODUCTO



Puede hacerse mucha innovación alrededor de un producto, convirtiéndolo en el centro de un sistema. Por ejemplo, podemos proponer muchas **extensiones**, otros productos complementarios que dotan de más valor de uso al producto original. Lo vemos, por ejemplo, en la gama de complementos de la electrónica de consumo; un caso notable es el de las cámaras **GoPro**.

De hecho, un ejemplo aún más relevante de **oferta integrada** lo encontramos en los **teléfonos móviles**, que integran otros muchos productos, como una cámara, una radio, un mapa, una brújula, etc.

La diversidad de la oferta de algunos fabricantes hace que sus productos se conviertan en verdaderas **plataformas de producto**, pudiéndose combinar entre sí, o con productos de otras empresas, como encontramos en la plataforma de productos de silicona alimentaria de **Lekué**.

EJEMPLOS: SERVICIO



Hay muchas posibilidades de innovar en la prestación de un servicio, ya sea ligado a un producto o simplemente como servicio en sí mismo.

Podemos **añadir valor** a una propuesta a través de un servicio; por ejemplo, podemos facilitar el acceso a Wi-Fi en una cafetería, algo en lo que **Starbucks** fue pionero en su día.

La afluencia de público debido a este valor complementario puede derivar en un **programa de fidelización**, que aporte algunas ventajas (por ejemplo, descuentos) a los miembros del mismo, como también hizo **Starbucks**.

Podemos combinar distintas experiencias en un **paquete integrado**, como se hace frecuentemente en paquetes turísticos, por ejemplo. Los parques temáticos, como **Disney**, tienen mucha experiencia al respecto.

En cuanto a cómo se presta el servicio, el espectro de posibilidades es muy amplio. Podemos hacer que el cliente se sirva a sí mismo, en una experiencia de **autoservicio**,

por ejemplo en un cajero automático de la banca. Podemos hacer que alguien se encargue de hacer todo el proceso, como una especie de **asistente personal**, un conserje, que se encargue de todo, como propone **Simplr**. Entre estos extremos caben un montón de posibilidades.

Podemos utilizar un producto más que adquirirlo: por ejemplo, una bicicleta puede **alquilarse** (centenares de empresas lo proponen en ciudades turísticas), usarla mediante un modelo de **suscripción** (lo propone la startup **Kleta**), e incluso podríamos llegar a imaginar un modelo de **leasing o renting** (para bicicletas de muy alta gama).

Un producto adquiere valor para algunos usuarios cuando es **personalizado**. Ya sea un producto físico, por ejemplo, cuando podemos imprimir en 3D un producto que hemos diseñado (algo que ofrecen muchos proveedores, como, por ejemplo, **Sculpteo**). O un servicio puro, como la personalización de seguros de vida (Brokoli) o de salud, que ofrecen un mejor precio si el cliente cumple y mantiene una ciertas condiciones, por ejemplo, si cuida su salud (**Vivaz**).

Como complemento de la personalización encontramos la posibilidad de probar antes de usar, como aplicó **WarbyParker** para transformar una industria tan convencional como aparentemente poco dispuesta a la innovación, como la óptica de consumo.

El servicio multiplicador de la oferta original que deriva del valor aportado por una **comunidad de usuarios**; por ejemplo, para los aficionados a la impresión 3D, los modelos diseñados y compartidos por millones de otros usuarios, en múltiples plataformas, como en **Thingiverse**, aportan un valor diferencial.

Finalmente, muchos productos o servicios convencionales pueden aumentar la percepción de valor que sobre ellos tienen los usuarios a través de su sofisticación en un **servicio superior**. Por ejemplo, un servicio **Uber** puede ser percibido como más cómodo que un taxi convencional, como puede también serlo una cadena de taxis que solo utiliza automóviles **Mercedes** o **Tesla**.

EJEMPLOS: CANAL



Se puede innovar también explorando nuevos canales para hacer llegar nuestra propuesta de valor al cliente.

Puede hacerse a través de **centros experienciales**, por ejemplo en tiendas pensadas para poder ver, tocar, experimentar el producto, algo que lanzó en su momento **Apple** en sus tiendas, y que otros, quizás con menos éxito, han intentado seguir. De una forma parecida, puede hacerse a través de **tiendas insignia** (*flagship stores*), utilizadas por la marca para demostrar nuevos conceptos, explorar la percepción de valor que tienen sobre ellos los clientes, etc. Muchas nuevas propuestas son lanzadas así, como hizo **Nesspresso** con sus primeras **tiendas premium**.

Uno de los canales más explorados en los últimos años es el **canal directo**, normalmente sobre Internet, en el que el producto o servicio se distribuye al cliente directamente,

en forma de comercio electrónico. Algunas empresas, en sectores más bien tradicionales, utilizan esta innovación para definir un perfil diferencial. Así, por ejemplo, lo ha hecho el fabricante de muebles vasco **Lufe**. En joyería, vemos también muchos ejemplos, como **PDPaola**.

El canal internet también permite **ventas cruzadas**; el cliente que llega a la página buscando un producto recibe también ofertas de productos relacionados; por ejemplo, cuando vas a una página de reserva de vuelos recibes propuestas de hoteles o alquiler de automóviles. O cuando compras una bicicleta estática para hacer ejercicio en casa, recibes la propuesta de entrenamientos personalizados a través de la pantalla de aquella, como propone **Volava**.

Se pueden también utilizar canales no tradicionales. Como los **armarios de distribución** (*lockers*) de **Amazon** en las lavanderías. O

tiendas pop-up que aparecen y desaparecen en pocos días en el centro de las ciudades, para ventas efímeras, en espacios utilizados normalmente para otras actividades (como galerías de arte); un ejemplo es **Maison Bouture**.

Finalmente, pueden explorarse a los propios clientes como nuevos canales; las personas comentan a otros sobre el interés de un producto, ya sea porque sean **influenciadores** en las redes sociales o porque actúen como **prescriptores** hacia sus conocidos, como en el programa **Afiliados** de **Decathlon**.



Trabajar en innovación sobre la marca es algo muy frecuente. Se puede por ejemplo hacer una **extensión de marca**, o sea, utilizar la marca usada en una categoría de productos para aplicarla a otra categoría, como ha hecho durante décadas la empresa británica **Virgin**.

O se puede desarrollar una **segunda marca** para prestar un nivel más simplificado en la experiencia de producto, como ha hecho por ejemplo **Renfe** con su marca Avlo para una experiencia más barata de los trenes de alta velocidad. O **Iberia** con su marca Level.

Se puede explorar una **cooperación entre marcas** (*co-branding*), para aprovechar la capacidad de cada una para atraer a los clientes. Así, por ejemplo, se puede lanzar al mercado un teléfono de lujo combinando las marcas de Prada y LG. Se puede aumentar el valor percibido por los juguetes que vende IKEA gracias a un

acuerdo de desarrollo de productos con LEGO.

Una empresa puede desarrollar una **marca blanca**, como ha hecho con mucho éxito **Mercadona** con sus productos Hacendado.

La marca puede servir también como instrumento de **certificación** de ciertos atributos o compromisos, como hace **Bcorp** para certificar empresas con un compromiso entre su propósito y su beneficio (por ejemplo, garantizando unas buenas prácticas medioambientales, o cumpliendo unos compromisos contra la discriminación racial). O se certifica la procedencia geográfica de proximidad, como hace la cooperativa **kmCat**.

La marca puede significar la síntesis de todo un **sistema de valores**. Por ejemplo, **SomEnergía** es una propuesta de cooperativa para garantizar el origen sostenible de la ener-

gía que consumes. O un consorcio de más de 4000 familias en el norte produce la manzana **Melinda**, y apoya su marca con una serie de atributos relacionados con su proyecto social y sostenible.

EJEMPLOS: IMPLICACIÓN DEL CLIENTE



Se puede innovar cambiando el rol que el cliente tiene en la cadena de valor.

Por ejemplo, se le puede hacer **co-creador de valor**, participando en el proceso de diseño del producto, o de selección de cuáles de los diseños pasa al proceso de fabricación. Este empoderamiento del cliente puede hacerse a través de **comunidades**, como ha explorado con éxito la empresa **Munich** a través de las redes sociales.

En ocasiones, es el cliente quien con sus acciones y actitudes contribuye al valor de la propuesta; lo encontramos en cómo confirma el **status** de su marca a través de sus motoristas. **Harley Davidson**.

El cliente puede convertirse en parte del proceso de creación de valor de otras formas. Pueden dar forma a la experiencia del producto **personalizándolo** ellos mismos. O

creando valor con otros miembros de la comunidad, como hace la plataforma de actividades de ocio para “maduros” **Vermut**.

O la empresa crea la plataforma con contenidos que el usuario puede utilizar para crearse valor; esta es, por ejemplo, la propuesta principal de los espacios de formación *online* como **Coursera**, que grandes medios como **NewYorkTimes** (<https://www.masterclass.com/>) o **TheGuardian** (<https://www.theguardian.com/guardian-masterclasses>) también están explorando. El valor final para el cliente depende de él mismo, del tiempo de calidad que invierta en esta formación.

Finalmente, el cliente puede participar en la creación del producto a partir de la **automatización** de la forma en la que se genera. Por ejemplo, la propuesta de **Zozo** es que una persona se tome las medidas exactas de su cuerpo para poder

comprar ropa en internet de forma más precisa. O en **Ilovethesea** el cliente navega en una **experiencia virtual aumentada** que ha sido previamente grabada.

EL NEGOCIO ESTÁ EN IDEAR NUEVOS MODELOS

Una vez conocida esta herramienta, se está más preparado para valorar las innovaciones de modelos de negocio que ve a su alrededor. Y se entiende que el “juego” más extendido hoy en innovación consiste justamente en **desarrollar modificaciones** de los componentes del modelo de negocio existente, para conseguir una diferenciación sostenible.

Lo hace, por ejemplo, **Ralph Lauren** cuando lanza su concepto **The Lauren Look**, un modelo de suscripción a su ropa de moda.

Lo hace **Volava** cuando reinventa la forma de hacer ejercicio en casa, convirtiéndose en una plataforma hardware-software, dando soluciones de entrenamiento personal a gran escala.

Cuando **Md2** (léase *md square*, médico al cuadrado) lanza una gama de seguros médicos premium, que garantiza que uno de sus profesionales médicos se dedica a ser el médico de familia de solo 50 familias.

Cuando las máquinas de café profesionales de **Quality Espresso** pasan de ser hardware a ser servicio a través de la conectividad IOT de sus máquinas.

En los próximos años veremos cómo muchos sectores convencionales son “disruptados” empresas que cambian algunos componentes de la ecuación de negocio.

Así, **Google** puede que revolucione en el futuro la formación reglada (los mejores profesores del mundo accesibles por millones, desde cualquier lugar del mundo, a un precio asequible), a partir de su experiencia en **Google Degrees**.

Podshare muestre cómo cambiar de raíz el concepto de vivienda a partir de unidades muy sencillas, denominadas *Pods*, y dirigidas a jóvenes con un comportamiento cuasi-nómada.

Lupa puede que cambie qué entendemos por “tener” un automóvil, a través de su modelo de negocio basado en adquirir una batería, sobre la que podemos cambiar el modelo de automóvil cuando nos hayamos cansado de su aspecto.



CÓMO USAR LA HERRAMIENTA PARA IDEAR MODELOS



Supongamos que queremos **idear cambios** en nuestro modelo de negocio.

Empezaremos escribiendo cuál es el **modelo actual**, o sea, cuáles son los componentes en cada una de las 10 columnas. Para ello será útil disponer de la lista elaborada por **Doblin** y obtenible en <https://do-blin.com/ten-types>

Haremos entonces **cambios en la composición actual**, en las 10 columnas de los tres bloques: configuración, oferta y experiencia. Podemos, por ejemplo, escribir una página para cada nuevo modelo (en un PowerPoint por ejemplo o en una **plantilla** como la que se adjunta en la siguiente página).

Los nuevos modelos se idean a partir del actual a través de **cinco acciones posibles**:

PRESERVAR un componente, QUITARLO, CAMBIARLO por otro, AÑADIR uno nuevo, o COMBINAR componentes procedentes de una misma columna. Por ejemplo, podemos cambiar el canal, o añadir uno nuevo quitando el anterior, o combinando el actual con uno nuevo, etc.

De este ejercicio resultan unos cuantos **modelos potenciales**. Se trata de tener cuantos más mejor, porque la mayoría serán descartables, porque no responden a una lógica del mercado. Se aplica aquí la máxima de Linus Pauling de que *“la única forma de tener buenas ideas es tener muchas ideas... y descartar las malas”*.

Un grupo de trabajo debate sobre los modelos ideados, descarta los más improbables, y define entonces una estrategia para **testear** los destacados, compartiéndolos en un proceso de **co-creación con otros agentes**, con clientes por ejemplo, para determinar su opinión. Los que se destilen de este proceso pueden pasar entonces a un proceso de **prueba piloto** (por ejemplo, a través de un modelo *lean startup*).



CÓMO ORGANIZAR UN TALLER DE IDEACIÓN DE MODELOS

1 El objetivo del taller es entender las posibilidades de **idear nuevos modelos de negocio de forma sistemática** a partir de una lista de las diferentes “opciones tácticas” bajo cada uno de los componentes típicos de un modelo de negocio. Para hacerlo no se utilizará el conocido Canvas de Osterwalder, sino el modelo Ten Types of Innovation de la consultora Doblin (hoy en el grupo Deloitte). La metáfora que se utiliza durante el taller consiste en combinar las opciones existentes (elementos) de múltiples maneras, a la forma de un “álgebra” (de aquí el nombre del taller).

2 Para trabajar en el taller, los participantes se organizan en **grupos de 7 personas**. Cada grupo recibe una plantilla del sistema Ten Types of Innovation de Doblin, con los 10 componentes de un modelo de negocio, en tamaño superior a DIN A2, así como una colección de las más de 100 tarjetas con las opciones tácticas elementales que el equipo de Doblin determinó en su momento como las más relevantes en el conjunto de modelos de negocio posibles.

3 Los participantes pueden ir aprendiendo más sobre el modelo, mientras lo van usando, con sus materiales, ejemplos y explicaciones, en la página www.doblin.com/ten-types.

4 Utilizando la **plantilla del sistema** dispuesta en la pared (o sobre una mesa) y las tarjetas, los grupos idean nuevos conceptos de productos y servicios, e inventan (estructuran) los posibles nuevos modelos de negocio, que van disponiendo sobre la primera.

5 Una vez preparados los diferentes modelos, se procede a la presentación al plenario. Una vez acabadas las presentaciones, los participantes votan individualmente por aquellas que les han parecido más interesantes. Para ello usan tres post-its: en uno escriben el número 3, en otro el 2, y el otro 1. Los usan para votar las tres ideas que consideran mejores, poniendo el post-it con 3 puntos en la mejor idea (a su parecer), el que tiene 2 puntos en la segunda mejor; y el de 1 punto en la tercera.

6 Los dinamizadores suman los votos y anuncian las tres propuestas ganadoras (las que tienen más puntos).

7 Una vez realizado el taller, se pasa a debatir las dudas así como lo aprendido.

8 El taller tiene una duración mínima de una hora (la parte interactiva del mismo) aunque con la introducción (con la explicación del modelo Ten Types of Innovation de Doblin a través de ejemplos) y el debate final normalmente puede llegar a durar dos horas.

REFERENCIAS

Desjardins, J. (2020). *10 Types of Innovation: The Art of Discovering a Breakthrough Product*. Visualcapitalist. <https://www.visualcapitalist.com/10-types-of-innovation-the-art-of-discovering-a-breakthroughproduct/>

Doblin (2017) Watch: Larry Keeley On The Ten Types Of Innovation. Doblin. <https://doblin.com/our-thinking/watch-larry-keeley-on-the-ten-types-of-innovation>

Doblin's 10 Types of Innovation (2018) MindToolsVideos. <https://www.youtube.com/watch?v=Q3sfmDkrAI0>

Keeley, L, et al. (2013). *Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs*. NY, NY: John Wiley & Sons Inc.

Khandelwal, N. (2016). *Understanding Doblin's 10 types of innovations with examples*. Medium. <https://medium.com/@hwabtnoname/understanding-doblin-s-10-types-of-innovations-with-examples-2da595cea601>

Nieminen, J. (2020). *The Ten Types of Innovation Framework Explained* <https://www.viima.com/blog/ten-types-of-innovation>.

Rosman, M. (2020). *3 Winning models for Innovation Brainstorms. Part I: Ten Types of Innovation*. Revelx. <https://www.revelx.co/blog/3-models-innovation-brainstorms-part-I-ten-types-innovation/>

Founded in 2000, under the brand Infonomia, the Institute of Next supports processes of innovation in organizations through:

- The stimulation of management teams to **think in the mid-long term**,
- The development of **practical tools and methodologies** of innovation,
- The management of **transformation projects** in the organization based on systematic innovation
- The **dissemination of a culture of innovation** based on the publication of documents (articles and books) and materials, and the delivery of workshops and conferences about innovation and business transformation

At Institute of Next we encourage our clients to explore and execute transformations in their “business operating system” that make them more efficient and resilient through a fastest and most effective response to the opportunities that emerge in the market **in the medium and long term**.

From the conviction that
**if an organization does not think 10 years from now,
in 5 years it may no longer exist.**

UPF-BSM's mission is to educate our students to allow them to lead companies, institutions and projects promoting innovation, social transformations, commitment to culture and global wellbeing.

In order to achieve our mission, we aim to impact people, organisations and society, with our *raison d'être* to contribute to global wellbeing.

Apart from producing and transmitting knowledge, our founding principles are as follows:

- A **global** outlook
- **Plurality**, in order to integrate diversity and boost interdisciplinarity
- **Autonomy**, in order to ensure teaching, organisational and financial capacities.
- **Ongoing innovation and improvement**, in order to meet the needs of a changing environment
- **Ethics** as the grounding for all actions taken
- **Equality**, incorporating the best talent in order to guarantee equal opportunities
- **Rigour and excellence** in teaching, research, knowledge transfer and management
- **A transformative attitude**: taking risks and learning from mistakes
- **Best practices**: taking national and international benchmarks into account in order to push for continual improvement
- **Empathy**: always evaluating others' work with the knowledge that they are doing their best
- **Critical thought**: expressing disagreements in a constructive fashion.

ON+ INNOVATION

Observatory
of **new ways** to
innovate



INSTITUTE
OF NEXT
BY INFONOMIA



BARCELONA
SCHOOL OF
MANAGEMENT