

Justo Hidalgo

Idea →  
Producto  
↪ Negocio

Tres pasos en la creación de productos y servicios digitales innovadores

Libros de Cabecera

# Idea, Producto y Negocio

## Justo Hidalgo

A pesar de la aplicación constante de técnicas de gestión, creatividad e innovación, la mayoría de los productos resultantes fracasan comercialmente.

Explicar los elementos básicos que conllevan la creación de un producto o servicio innovador requiere de la lectura de decenas de libros. Para un neófito, e incluso para profesionales con experiencia, mantenerse al día con respecto a las nuevas ideas que surgen, así como críticas a conceptos ya establecidos, puede ser algo descomunal. Este libro pretende pues, de una manera pragmática y directa, describir los aspectos fundamentales del ciclo de vida de creación, despliegue y gestión de un producto o servicio innovador.

El libro está dividido en tres partes: La Idea, El Producto y El Negocio. La primera parte, **La Idea**, se centra en discutir la necesidad de encontrar problemas que merezcan la pena ser resueltos y describir una serie de técnicas que nos ayuden a conseguirlo. La segunda, **El Producto**, se ocupa de convertir la idea resultante en un producto totalmente definido y potencialmente exitoso. La tercera, centrada en **El Negocio**, parte del producto, pero ya desde un enfoque pragmático de negocio: ¿cómo conseguir ingresos recurrentes y escalables?

En definitiva, si tu pasión e interés es la creación de productos y servicios digitales, y siempre has tenido la sensación de que con saber programarlos o construirlos no es suficiente, este es tu libro.

**Libros de Cabecera**  
[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)

IBIC: KJH  
ISBN: 978-84-946062-6-7



# **Idea, Producto y Negocio**

Tres pasos en la creación de  
productos y servicios digitales  
innovadores

**Justo Hidalgo**

**Libros de Cabecera**  
[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)

Barcelona - Madrid

1ª edición: abril de 2017

© 2017 Justo N. Hidalgo

© 2017 Libros de Cabecera S.L.

Rambla de Catalunya, 53-55, 7º G

08007 Barcelona (España)

[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Diseño de la colección: Erola Boix

Editor: Llorenç Rubió

Portada: P.A.R

Maquetación: Nèlia Creixell

ISBN: 978-84-946062-6-7

eISBN: 978-84-946062-7-4

IBIC: KJH

Depósito Legal: B 5.868-2017

Impreso por DC PLUS, Serveis editorials, scp

Impreso en España - *Printed in Spain*

# Índice

<b>Prefacio</b>	7
<b>Hagamos magdalenas, pero hagámoslas bien. Una introducción a la creación de productos innovadores</b>	13
<b>Parte I. La Idea</b>	
1. No nos precipitemos: encontrar el problema adecuado	41
2. El diablo se encuentra en los detalles	71
3. Resolviendo el problema y «productizando»	111
<b>Parte II. El Producto</b>	
4. Un producto es algo más que una idea. El producto completo	127
5. Los productos no se crean solos: el rol del Gestor de Productos	161
<b>Parte III. El Negocio</b>	
6. De la idea al negocio: ¿a quién le vendo mi producto?	211
7. ¿Y cómo vendo mi producto?	245
8. A veces con tu dinero no es suficiente: inversión	267
<b>Conclusión</b>	281
<b>Notas del autor</b>	287

# Prefacio

Durante los años 2007 y 2008 estuve viviendo, trabajando y estudiando en Estados Unidos, en la zona conocida como Silicon Valley. Esta área abarca aproximadamente desde la ciudad de San Francisco hasta la de San José; unos 75 kilómetros repletos de empresas tecnológicas y de biotecnología, dos de las universidades más prestigiosas del mundo como son la privada Stanford en Palo Alto y la pública Berkeley, en la ciudad con el mismo nombre y la mayor concentración de inversores privados del universo. Tras mi vuelta a Madrid, he estado impartiendo, en diferentes formatos, asignaturas de grado y posgrado que aúnan la creatividad y estrategia en la definición y construcción de productos y servicios digitales, y cómo utilizarlos adecuadamente en negocios exitosos. Proveer una bibliografía básica, tal como suelen pedir los programas de las asignaturas de los diferentes grados de máster oficiales, se convertía para mí en un dolor de cabeza continuo.

—¿Cuántos libros se suelen poner?

—Dos o tres —me respondían—.

—Ah, así que no puedo poner veinte libros, ¿verdad?

(Silencio)

Explicar los elementos básicos que conllevan la creación de un producto o servicio innovador requiere de la lectura de decenas de libros. Para un neófito, e incluso para profesionales con experiencia, mantenerse al día con respecto a las nuevas ideas que surgen, así como críticas a conceptos ya establecidos, puede ser algo descomunal. La finalidad y razón de ser de este libro es introducir diferentes técnicas, metodologías y tácticas que no suelen encontrarse conjuntamente en ningún libro, pero que conforman las mejores prácticas en las diferentes áreas de in-

vención, desarrollo, marketing y ejecución de productos y servicios.

Llevo participando activamente en la creación de productos digitales innovadores desde 1996. He tenido la inmensa suerte de poder colaborar, de una u otra manera, en productos y servicios como Biwe, uno de los primeros motores de búsqueda en España, o [buscaproductos.com](http://buscaproductos.com), el primer buscador español de productos en internet que te permitía encontrar el precio más adecuado para el libro, CD o viaje que te interesaba. En el primer agregador de información financiera en Europa, que aglutinaba en una sola pantalla toda la información de cuentas corrientes, tarjetas o de bolsa del usuario. En la plataforma Denodo, que permite acceder fácilmente a todos los repositorios de información de una empresa y a fuentes de internet, como si todas fuesen bases de datos perfectamente estructuradas. En OpenText Web and Social Analytics, un producto de analítica y métricas para usuarios de OpenText, una de las suites de gestión de datos más importantes en la actualidad, y desarrollado por la empresa hispanoportuguesa VILT. En Mememtum, una aplicación móvil de medición para pacientes con trastornos de movimiento. En Global Campus Nebrija, el departamento de innovación en formación *online* de la Universidad Nebrija, creando nuevos productos digitales de enseñanza. Y, desde hace unos años, en 24symbols, un servicio de suscripción de libros electrónicos.

He programado, analizado, diseñado, documentado, llevado la relación con el cliente, gestionando el detalle o pensando en la foto general. Los productos en los que he participado han ganado premios, han tenido cientos de miles y millones de usuarios, han sido muy criticados, o han desaparecido sin dejar rastro. En definitiva, como si fueran entidades con alma, han aparecido, han crecido y evolucionado, y algunos han muerto mientras otros siguen fuertes y disfrutando de la vida.

Pero hay un hecho claro. A pesar de la aplicación constante de técnicas de gestión, creatividad e innovación, la mayoría de los productos resultantes fracasan comercialmente. Los enfoques típicos referentes a la estrategia, desarrollo y gestión de producto suelen ser insuficientes e inadecuados cuando su aplicación no se realiza con un problema de alto valor en mente. Ya hay de por sí múltiples riesgos: no existen clientes, no hay un mercado adecuadamente definido, y no hay certeza de las funcionalidades concretas que serán requeridas. Si además el proyecto se lleva a cabo sin un criterio claro en cuando al objetivo real y a su importancia en el segmento objetivo, tendremos aún menos posibilidades.

La innovación de productos se considera algo inherente a la adecuada evolución del mercado. Sin embargo, el que un 75% de las empresas de innovación y de base tecnológica fracasen cada año<sup>1</sup> causa muchas dudas acerca de esa búsqueda del innovar. Por ejemplo, en pleno cambio de la industria editorial, algunas voces dudan de si la aparición de pequeñas empresas de base tecnológica, las conocidas *startups*, son parte de la solución a esta crisis o no, debido al alto grado de fracaso, mientras que las editoriales se mantienen en el tiempo debido a que son empresas más estables y sin tanto nivel de riesgo.

Podríamos discutir si comparar la fiabilidad de empresas con años de existencia con pequeñas compañías que están validando ideas tiene sentido, pero lo cierto es que en los últimos años hay una gran discusión sobre cuál puede ser la gestión más eficiente del caos que existe en entornos de innovación.

## **¿En qué consiste este libro?**

Este libro pretende, de una manera pragmática y directa, describir los aspectos fundamentales del ciclo de vida de creación, despliegue y gestión de un producto o servicio innovador. No es, por tanto, un libro de tecnología, aunque se mencionarán

muchas; no es un libro de marketing, aunque se hablará de temas como segmentación o posicionamiento; no es un libro de negocio, aunque se hablará sobre metodologías ágiles y modelos de negocio en la era digital. En definitiva, pretende, sin ser un reemplazo de ninguno de los muy interesantes libros que aquí se citarán, una referencia para aquellos lectores que necesitan información esencial sobre cada uno de estos pasos.

Aunque muchos de los ejemplos pertenecen a la informática y al diseño industrial, todo es aplicable de manera genérica a cualquier otro tipo de producto que contenga algún tipo de alta tecnología. Estas prácticas suelen encontrarse muy bien explicadas en diversos libros de texto y artículos que serán referenciados a lo largo de este escrito; sin embargo, casi siempre se centran en cuestiones concretas sobre el proceso de creación: metodologías de desarrollo, técnicas de creatividad e invención, estrategias de marketing, gestión de equipos, etc.

Este libro sí pretende introducir a cierto nivel cada una de estas necesidades, de manera que el lector obtenga una visión general de los diferentes procesos que desde un punto de vista estratégico y táctico han de tenerse en cuenta. El nivel al que espero haber llegado a lo largo de todo el libro es no solo informativo, sino también instructivo, de manera que el lector no solo se quede con ganas de más, sino que tenga un conocimiento básico sobre los temas que se tratan en cada apartado.

Por supuesto, siempre habrá temas que se queden en el tintero. Por ejemplo, aunque se discutirá la importancia de la experiencia de usuario en los productos y servicios en la actualidad, no llegaremos a ver en detalle las diferentes técnicas y opciones que los diseñadores de experiencia tienen que conocer. Tampoco nos embarcaremos en ninguna epopeya que involucre tecnologías y arquitecturas técnicas, aunque sí que serán mencionadas y referenciadas adecuadamente.

El libro está dividido en tres partes: La idea, el producto y el negocio. Es esta una división abstracta y teórica, pero necesaria, pues muchos emprendedores y creativos todavía le dan un valor a la Idea que, desgraciadamente, no tiene por sí sola. Y, al mismo tiempo, muchos profesionales de negocio e ingenieros denigran de alguna manera a aquel que tuvo la idea mediante frases como «yo fui quien convirtió esa idea en algo real y tangible». Veremos cómo ambas partes son complejas y fundamentales para el éxito del proyecto.

En la primera parte, **La Idea**, se centra en discutir la necesidad de encontrar problemas que merezcan la pena ser resueltos y describir una serie de técnicas que nos ayuden a conseguirlo. El resultado de esta primera parte es una idea de producto o servicio por el que merece la pena dedicar los siguientes años a poner en marcha.

La segunda parte, **El Producto**, se ocupa de convertir la idea resultante de la primera parte en un producto totalmente definido y potencialmente exitoso. Esta parte es una mezcla de gestión de producto y marketing.

La última parte, centrada en **El Negocio**, parte del producto, pero ya desde un enfoque pragmático de negocio: ¿cómo conseguir ingresos recurrentes y escalables?

En definitiva, si tu pasión e interés es la creación de productos y servicios digitales, y siempre has tenido la sensación de que con saber programarlos o construirlos no es suficiente, este es tu libro.

# Hagamos magdalenas, pero hagámoslas bien. Una introducción a la creación de productos innovadores

La innovación se parece bastante a las figuras imposibles de Roger Penrose<sup>2</sup>. Aunque la vemos, cuando nos fijamos apreciamos que es algo imposible de recrear en el mundo real. Al observar un producto aparentemente innovador ocurre frecuentemente que no es útil, ni sirve para nada, ni es físicamente factible.

Sin embargo, la innovación existe.

La innovación pretende proveer a aquel que innova una ventaja competitiva temporal en un mercado determinado, permitiéndole durante ese tiempo una diferenciación clara y potencialmente un margen de beneficios. Desde este punto de vista, innovar no deja de ser seguir vivo en el mercado. Entonces, ¿por qué se habla de innovación de manera tan constante durante los últimos años?

Daniel Pink puede tener la solución. En su libro *Una nueva mente*, el autor defiende una transición que nos lleva de la «Era de la Información» a la «Era Conceptual», donde el pensamiento lógico y analítico ya no nos asegura el éxito profesional, sino la creatividad y las relaciones sociales. Y el porqué de esto viene por tres razones:

- **Abundancia:** en el primer mundo las necesidades básicas ya se encuentran cubiertas. Incluso en un período de crisis como en el que nos encontramos, es difícil pensar en que se produzca una verdadera revolución en un mundo en el que prácticamente nadie muere de hambre. Esto produce que nuestros gustos y necesidades sean mucho más exquisitos. Esperamos que los productos no solo sean funcionalmente

impecables, sino que sean bonitos, divertidos, atractivos, etc. El crecimiento de la industria de diseño de productos y de experiencias de usuario parece darle la razón, al igual que la importancia en alza de la experiencia de usuario, el propio embalaje de los productos físicos, etc.

- ▶ **Asia:** lo que Pink define como Asia es en realidad la exportación de tareas a países con costes más bajos. Lo que ocurre es que esta exportación está evolucionando y lo que en principio eran trabajos no cualificados (coser balones o zapatillas) ahora, tal como Tom Friedman define en su libro *El mundo es plano*, ha cambiado a trabajos realizados por personal formado en el primer mundo y que es capaz de realizar tareas mucho más sofisticadas, pero todavía a un precio y coste muchísimo menor que en el país de origen. Esto es un desafío para todo aquel profesional cuyo trabajo pueda ser «externalizado» a países con altos niveles de formación de sus trabajadores, como India o Rumanía.
- ▶ **Automatización:** por último, el hecho de que muchas de nuestras tareas puedan ser automatizadas o simplificadas hasta tal punto que el nivel de cualificación sea más bajo, también produce temblores en los cimientos de industrias enteras. Nadie duda de la importancia de los abogados en multitud de negocios, pero tampoco nadie pone en duda que hay esfuerzos cada vez más notables que tratan de simplificar y estandarizar ciertos acuerdos para evitar en lo posible los altos costes de abogados especializados. El ejemplo de los acuerdos entre *startups* e inversores de capital semilla es uno de ellos<sup>3</sup>.

Sean estas u otras las razones por las que los negocios y nuestros gustos como consumidores cambian, lo cierto es que el nivel de exigencia que se espera de cualquier producto que sale al mercado en la actualidad no tiene parangón.

Por otra parte, el poder que tiene el consumidor en la actualidad tampoco existía hasta hace unos pocos años. Ya en 1999, *El Manifiesto Cluetrain* pronosticaba con éxito los cambios que las nuevas tecnologías de comunicación basadas en internet iban a provocar en la relación de poder entre el usuario y el vendedor. Su mantra «los mercados son conversaciones» ha encontrado su cénit en Twitter, una herramienta de comunicación aparentemente simple (envío de mensajes de 140 caracteres que son recibidos por cualquiera que quiera escucharlos) que sin embargo ha provocado en unos pocos años que cualquier usuario no solo pueda, sino exija, comunicación directa con sus proveedores, sea la hora y el tema que sea, sin esperar ni aceptar respuestas estándar redactadas previamente. Es algo que cualquiera puede comprobar. Cuando hace unos años tuve un problema con mi tarjeta de embarque en un viaje a Bahreín, mi primer impulso fue llamar al número de atención telefónica en España. La respuesta a mi problema fue, resumiendo, que los sistemas no funcionaban, mala suerte, y que ya lo arreglaría en el aeropuerto. Hace unos años esto hubiera sido todo. Me hubiera tocado llegar 45 minutos antes al aeropuerto para que los agentes de la aerolínea lo resolvieran. Sin embargo, el Manifiesto Cluetrain me permite tener una conversación de tú a tú con la aerolínea, vía Twitter. Y es lo que hice<sup>4</sup>, siendo atendido por un empleado de Shanghái que a los pocos minutos había resuelto mi problema. ¿Qué hubiese ocurrido si el servicio hubiese sido tan horrendo como parecía por teléfono? Pues que mis *tweets* se hubiesen podido propagar por todo el mundo creando, potencialmente, un problema de imagen de marca a la empresa. No sé si hubiera ocurrido o no, pero lo cierto es que no nos faltan ejemplos de ello<sup>5 6</sup>.

En conclusión, por una parte los potenciales consumidores no se sienten satisfechos con un producto de calidad mediocre, aunque esto puede ser minimizado modificando otros parámetros de toma de decisión, como el precio. Por otra, la competen-

cia es cada vez más feroz, tanto local como internacionalmente. Y por último, los consumidores no solo no aceptarán ese producto o servicio mediocre, sino que se encargarán de que todo el mundo lo sepa.

Podría parecer que resolver este entuerto no es tan complicado. Un poco de talento, de sentido común y de recursos para llegar al nivel adecuado de satisfacción. Y sin embargo, contamos con multitud de ejemplos que nos demuestran que eso no es suficiente. Veamos dos buenos ejemplos ocurridos en los últimos años.

### **Apple Newton. Un adelantado a su tiempo**

En 1993, tras siete años de desarrollo, Apple lanzó al mercado un nuevo producto, denominado Apple MessagePad.

Este proyecto, liderado por el entonces director general de la compañía, John Sculley, buscaba mostrar un nuevo rumbo al mundo de los ordenadores personales. De hecho, uno de los casos de uso utilizado por los ingenieros de Apple era el de un arquitecto que pudiese trabajar a pie de obra con el cliente para realizar cambios en tiempo real en los planos de pequeños edificios o zonas residenciales.

Sin embargo, MessagePad, más conocido como Newton, por ser éste el nombre de su sistema operativo, no llegó a ser un éxito. Su alto coste de desarrollo tuvo mucho que ver, aparentemente unos 100 millones de dólares de costes directos. Su falta de éxito global tras su lanzamiento en 1993, también, con apenas 50.000 unidades vendidas durante los primeros cuatro meses. Finalmente fue uno de los proyectos cancelados por Steve Jobs tras su vuelta a la empresa en 1998.

Hay mucha discusión acerca de las razones por las que este dispositivo no llegó a donde se esperaba. Desde el principio, tanto el dispositivo como su sistema operativo adolecieron de

multitud de problemas, pero es cierto que muchos otros productos tuvieron desafíos antes de ser éxitos rotundos. La primera versión del MessagePad tenía inconvenientes en su, por otra parte, innovador sistema de reconocimiento de escritura y con la batería, pero fueron solventados en subsiguientes versiones. Aun así, era demasiado grande, demasiado caro, difícil de utilizar, y fue anunciado demasiado pronto, casi dos años antes de su lanzamiento

Quizá el razonamiento más aceptado es que fue un dispositivo con un posicionamiento erróneo, y que llegó demasiado pronto. Apple buscaba un producto que compitiese con los ordenadores personales existentes. Otras empresas, como Palm, se dieron cuenta de que la mejor forma de posicionar estos aparatos era como asistentes, productos complementarios a los ordenadores personales o, como se empezaron a conocer rápidamente, PDAs (Asistentes Digitales Personales). Sus primeras versiones de Palm Pilot, a partir de 1996, tomaron el mercado con fuerza y Palm se convirtió en una de las empresas tecnológicas de mayor crecimiento<sup>7 8</sup>.

## **VHS-Beta. Cuando tu usuario no te hace caso**

Los lectores más jóvenes probablemente no sepan que antes de los servicios de *streaming* de video y del DVD, existían los reproductores y grabadores de vídeo analógico. Físicamente representado como un dispositivo de reproducción y grabación, y las cintas o videocasetes de plástico con cintas que es donde se registraba el vídeo y el audio.

La guerra de los formatos de reproducción de vídeo Betamax y VHS es otro ejemplo clásico y claro de cómo la brillantez técnica es necesaria, pero no suficiente para que una empresa lidere un nicho de mercado. Aunque Sony Betamax tenía algunas ventajas técnicas cruciales al principio (mayor resolución hori-

zontal, menor ruido de vídeo, menos diafonía o *crosstalk*), VHS, creado por JVC, barrió a Betamax del mercado en unos pocos años. En este caso, la ventaja competitiva de una con respecto a la otra (también conocida como mejora 10x) no era claramente técnica, sino que estaba relacionada con una mejor comprensión de las necesidades reales de los clientes en el mercado emergente del vídeo.

La gente no quería utilizar sus reproductores de vídeo para ver películas en alta calidad, como esperaba Sony, sino para poder grabar programas de televisión durante varias horas mientras ellos se iban a realizar otras actividades. Por ello, la mayor duración de las películas de VHS, aun con peor calidad, fue la característica crítica en este caso. Pero no la única. La política restrictiva de Sony con respecto al licenciamiento de su tecnología no fue seguida por JVC, que permitió a gran cantidad de empresas, muchas de ellas japonesas como Magnavox, Panasonic, RCA o Zenith, que creasen reproductores de vídeo compatibles con VHS, lo cual provocó una bajada de precios y, debido a la competitividad, un avance de la propia tecnología, que no pudo ser obviada por los consumidores. Sony mejoró muchísimo Betamax a través de SuperBeta y llegó a permitir el licenciamiento de sus aparatos, pero fue demasiado tarde<sup>9</sup>.

En resumen, es muy raro crear productos exitosos. En algunos casos ningún producto llegará a captar la atención de los clientes potenciales, y en otros, nuestro producto será vencido por otro, que aunque no cuente con las capacidades técnicas del nuestro, aportará un valor global más interesante para ese cliente. Robert Cooper, en su libro *Winning at New Products* muestra un estudio realizado por el autor y su equipo en el que se analiza las causas más frecuentes de éxito y fracaso de nuevos productos y servicios. Las dos siguientes tablas muestran estas razones:

### Causas de éxito en startups

<b>Factor de éxito</b>	<b>Efecto en los beneficios</b>
El producto es superior y está bien diferenciado	0,534
Orientado al mercado e incorpora la voz del usuario	0,444
Definición del producto clara, temprana y estable antes del comienzo del desarrollo	0,393

### Causas de fracaso en startups

<b>Factor de fallo</b>	<b>% de empresas que lo mencionan</b>
Análisis de mercado inadecuado	24%
Problemas o defectos del producto	16%
Esfuerzos de marketing insuficientes	14%
Costes más altos de lo esperado inicialmente	10%
Reacción o capacidades de los competidores	9%
Momento del lanzamiento del producto	8%

El mismo libro nos dice que de cada once ideas o conceptos que se intentan llevar a la práctica, tres pasan a desarrollo; 1,3 se lanzan, y tan solo uno tiene éxito. O dicho de otra manera, el 90% de los proyectos no consiguen mantenerse en el tiempo, y uno de cada tres lo consigue una vez se ha lanzado. Y hay que tener en cuenta que la definición de éxito es, en este caso, muy cautelosa. Esto queda muy lejos de los sueños de riqueza de un emprendedor en la actualidad, que no se conforma con que su proyecto sea estable, sino que escale y crezca.

Como se puede observar, la dificultad inherente en el lanzamiento de un producto o servicio es que los ejecutores son como aquel que tiene que mantener sumergidas cien pelotas

de goma en una piscina. Cuando consigue sumergir unas pocas, otras vuelven a la superficie. En el caso de las empresas innovadoras, las pelotas son las diferentes áreas en las que pueden surgir desafíos inherentes a la propia innovación: no existen experiencias previas que permitan adelantarse a los acontecimientos.

Sin embargo, como iremos viendo en los siguientes capítulos, sí disponemos de experiencia acumulada en los propios procesos de creación y gestión de empresas innovadoras. Vamos a empezar por describir y analizar los parámetros fundamentales en la adopción de productos o servicios, es decir, qué elementos hemos de tener siempre en cuenta si aspiramos a conseguir que sean adoptados por nuestro público objetivo.

## **Factores de adopción de productos**

Los factores de adopción más importantes son cinco:

- ❶ Ventaja relativa
- ❷ Compatibilidad
- ❸ Complejidad
- ❹ Capacidad de prueba
- ❺ Observabilidad

### **1. La ventaja relativa**

En primer lugar, tiene que existir una ventaja relativa con respecto a los productos o servicios que ya existen. Conceptualmente es muy sencillo de explicar: al menos una de las características del nuevo producto ha de ser mucho mejor que la del ya existente. De hecho, se suele decir que ha de existir una mejora de un orden de magnitud (por ejemplo, un producto que con básicamente la misma funcionalidad que los que ya están en el mercado, sea diez veces más barato).

El fax es un ejemplo de cómo se convirtió en un producto adoptado mundialmente al mejorar el correo en órdenes de magnitud. Evidentemente, ahora casi nadie se acuerda del fax al utilizar el correo electrónico, que a su vez ofrece capacidades muchísimo más potentes. Sin embargo, ¿cómo conseguir que las capacidades mejoradas sean las que están directamente relacionadas con la adopción del producto? ¿Y qué significa una mejora de órdenes de magnitud en capacidades como la experiencia de usuario o la belleza de la interfaz gráfica?

Estas son preguntas críticas, que se hallan en la base de la creación de productos innovadores. Sin unos indicadores básicos de medición de las probabilidades de éxito del proyecto, será imposible tomar decisiones válidas sobre su éxito o fracaso.

## **2. La compatibilidad**

En segundo lugar, tenemos la compatibilidad, que se puede definir como el grado en que nuestros usuarios perciben nuestro producto como relativo a productos anteriores que han utilizado o utilizan. Cuando los primeros automóviles salieron al mercado, los usuarios potenciales los comparaban con el producto más parecido que existía en ese momento, los coches de caballos, por lo que las empresas automovilísticas los posicionaron como carruajes sin caballos, con el único objetivo de minimizar ese abismo. En general, las estrategias de mercado buscan esa relación con productos existentes, ya que, en contra de lo que se piensa, las personas no solemos aceptar con buen grado los cambios<sup>10</sup>. Esta se realiza desde tres dimensiones diferentes: sistemas, flujos y creencias.

La compatibilidad de sistemas es la más fácil de explicar, refiriéndose a la necesidad de que un producto necesite relacionarse con otros sistemas, productos o dispositivos. Por ejemplo, debido a que existe una serie de estándares que hay que cumplir, ya sea *de iure* o *de facto*. Si un dispositivo móvil quiere permitir

que se pueda escuchar música, ha de incorporar un *jack*; los ordenadores, en general, proveen interfaces USB; los sistemas médicos norteamericanos suelen tener que implementar el estándar HL7 Services Aware Interoperability Framework para permitir que la información médica/sanitaria pueda ser compartida entre sí.

La compatibilidad de flujo de procesos se refiere a la implementación de funcionalidades o de características que requieren un proceso, de manera estándar. Esto simplifica su gestión e incluso permite un reemplazo fácil por nuevos estándares cuando sea necesario. Por ejemplo, el proceso de registro en una aplicación móvil es un elemento que se considera independiente y claramente reemplazable. Una aplicación puede ofrecer hoy autenticación a través de Facebook, mañana a través de Google+ y pasado a través de Twitter. El resto de la aplicación no cambia y pueden añadirse o reemplazarse según se requiera.

Por último, la compatibilidad en cuanto a creencias se centra en la propia educación del usuario o consumidor. Por ejemplo, la aparición del refrigerador exigió a los consumidores a cambiar algunas de sus costumbres, como por ejemplo que había otras maneras de mantener la lechuga fresca sin necesidad de mantenerla en hielo. Otro ejemplo lo podemos encontrar en el mundo del libro. La aparición del libro electrónico ha sido muy gradual y su adopción lenta y costosa. Capacidades como la resolución de pantalla de los dispositivos de lectura han sido fundamentales para que ocurra, al igual que su precio, o la existencia de contenido de calidad. Sin embargo, una característica crucial ha sido que hasta hace muy poco, un libro electrónico no dejaba de ser la digitalización de un libro convencional. Es en estos últimos años cuando nuevos productos han aparecido que se alejan de esa definición, como aplicaciones para *tablets* que conceptualmente son libros para niños, pero con multitud de capacidades que jamás se podrían haber imaginado en el

mundo del libro impreso, como animaciones, la posibilidad de grabar la voz del padre al leer el cuento al niño, etc. Una vez más, aunque la visión de sistemas de este tipo ya existía desde hace años<sup>11</sup>, su adopción requirió un paso intermedio para mantener la compatibilidad. Tal y como se mencionará más adelante, la observación del comportamiento de los usuarios potenciales es fundamental para evaluar si se pueden mantener las creencias existentes, o el producto en mente realizará cambios importantes en esas creencias. Gran parte de las posibilidades de crecimiento de un producto innovador se basa en averiguar si esas nuevas creencias se pueden añadir al segmento de usuarios en cuestión, o no es posible en ese momento.

### **3. La complejidad**

En tercer lugar, tenemos la complejidad. En la actualidad, este parámetro se ha convertido en uno de los más importantes. En un mundo repleto de opciones, solo aquellas ofertas que sean atractivas, intuitivas y fáciles de entender y utilizar tendrán alguna opción. Atrás quedaron las interfaces complejas, como los mandos a distancia, los grabadores de vídeo como Tivo en Estados Unidos, o las interfaces de páginas web llenas de formularios que asemejaban a los impresos de hacienda. Hoy todo proyecto físico o digital requiere de diseñadores que tengan en cuenta el tipo de usuario o consumidor para el que el producto va dirigido y creen un escaparate y una experiencia de usuario de primera división. Existe una regla general muy sencilla para esto, que es que un producto debería de ser diseñado de manera que el manual de instrucciones fuera irrelevante en el 80% de los casos de uso para un usuario medio; es decir, estamos aplicando la Ley de Pareto a la creación de productos. Evidentemente esto no es posible en todos los casos, pero el objetivo de todo diseñador es acercarse a esa regla lo máximo posible. Un ejemplo clásico de un éxito provocado por la eliminación casi absoluta de la complejidad es el de Quicken, de la empresa

norteamericana Intuit. Lo que consiguieron fue impresionante: que un usuario solo necesitase diez minutos para imprimir su primer cheque.

#### **4. La capacidad de prueba**

La capacidad de prueba es el cuarto parámetro relacionado con la adopción de productos. Una vez más, desde el momento en que existe una oferta que supera en mucho a la demanda, es casi imposible pretender que un consumidor potencial adquiera nuestro producto sin probarlo. Esta posibilidad está tan imbuida en las operaciones de marketing y venta actuales que muchos modelos de negocio se han construido a partir de ellos. Desde el paseo en coche cuando se visita un concesionario, hasta el modelo *freemium* en diversos servicios web como Spotify que permite probar gratuitamente el sistema, con ciertas limitaciones (que pueden ser temporales o de funcionalidad) antes de que el usuario decida suscribirse. En otros casos, forma parte del ciclo de venta la generación de versiones de evaluación, pruebas de concepto, etc., que persiguen el mismo objetivo.

En el caso de servicios web o productos software, estas posibilidades son relativamente sencillas, aunque la gestión de temas como las versiones de evaluación pueden suponer verdaderos quebraderos de cabeza a los equipos de desarrollo. Sin embargo, en el caso de productos físicos, la dificultad es mayor. En esos casos se suele recurrir a préstamos, demostraciones, etc. Un ejemplo muy típico es la posibilidad de probar consolas de videojuegos cuando visitamos un centro comercial.

#### **5. La observabilidad**

Por último, la observabilidad es la capacidad de un producto o servicio de hacerse notar entre el conjunto de productos pertenecientes a una categoría concreta. La importancia de la observabilidad reside en que mejora la eficacia de las estrategias de

comunicación y marketing de ese producto. Hay muchas y diferentes maneras de conseguir que un producto sea observable. Podemos poner un anuncio en televisión, como los anuncios durante eventos deportivos de máxima audiencia, como la SuperBowl norteamericana, o el clásico primer anuncio del año, o que el diseño de un automóvil sea totalmente diferente, como por ejemplo ocurrió con el Renault Twingo o el Smart. Sin embargo, dependiendo de la categoría de producto las estrategias de observabilidad pueden ser más complejas, pues dependen de la visibilidad de esos elementos. ¿Cómo hacemos más observable el motor de ese automóvil con las líneas tan espectaculares? Eso mismo se preguntaron los ejecutivos de Intel, la mayor empresa de microprocesadores del mundo, en 1991. ¿La solución? Llegar a un acuerdo con todos los fabricantes de ordenadores con los que trabajaban para sus equipos llevasen la etiqueta *Intel Inside* («Intel Dentro») de forma visible. Este aparentemente sencillo movimiento consiguió un reconocimiento de marca crítico que ayudó a Intel mantenerse como líder de mercado.

Como curiosidad, durante un tiempo no dejábamos de ver vianantes con un extraño aparatito en sus orejas. Los fabricantes de los adaptadores *bluetooth* que permitían mantener conversaciones telefónicas sin la necesidad de llevar el móvil pegado a la oreja enseguida se dieron cuenta de lo interesante que era que estos llevasen una luz que, aunque oficialmente se utilizaba para indicar cuándo se estaba produciendo una conversación, estaba realmente pensada para que el aparato fuese observable de día y de noche.

En general, al crear un producto hay que considerar los cinco factores arriba mencionados. Evidentemente, la importancia de cada uno dependerá del mercado y competencia que haya, así como el ecosistema en el que se produce. La compatibilidad puede ser menos importante en mercados muy innovadores, en

negocios centrados en el consumidor, donde la integración con otros componentes no es tan importante como, por ejemplo, en la venta de software empresarial.

## **El mito del inventor solitario**

Construir un producto exitoso conlleva mucho más que talento. Esto contradice uno de los mitos más aceptados por la cultura occidental contemporánea, que es el del inventor solitario<sup>12</sup>. Desde Edison a Steve Jobs, pasando por Ford, Tesla, Morse, los hermanos Wright, hasta Brin y Page, se ha considerado que una o dos eran las personas que llevaban a cabo el proyecto en su totalidad, desde la ideación hasta la ejecución final. Sin duda, parte de ello se debe a la necesidad de escuchar historias. Historias de sufrimiento, redención y, con suerte, éxito final. La utilización de héroes rápidamente identificables simplifica esa historia, con las ventajas que ello conlleva para irradiar pasión, motivación y, finalmente, moralejas<sup>13</sup>.

Sin embargo, lo cierto es que en muy pocas ocasiones se ha dado el caso en que una única persona fuese capaz de llevar a cabo la ejecución completa de una idea. Y según pasa el tiempo, esto es cada vez más complicado.

El prototipo del inventor solitario en los últimos dos siglos ha sido Thomas Alba Edison, que durante 1868 y 1931 produjo mil noventa y tres patentes, solo en los Estados Unidos de América. Aunque el rol de Edison fue realmente impresionante, la realidad es que llegó a contar con un equipo de dieciséis personas, donde Edison actuaba más como un gestor de equipos o un portavoz público que como un investigador puro. Muchas de las patentes que llevan el nombre de Edison fueron comenzadas y/o desarrolladas por otros, no por Edison; e, incluso en algunas patentes, Edison no llegó a estar involucrado hasta que se procesó la patente. Por supuesto, el mérito de Edison fue el de crear

un gran equipo con talento y el de aprovecharse de ese talento para crear una historia de innovación sobre su persona, que desde un punto de vista de negocio tenía muchísimo sentido. Tal como bien describe Keith Sawyer en su libro *Explaining Creativity: The Science of Human Innovation*, cuando un equipo es capaz de contar con miembros que se comportan conjuntamente como un grupo de jazz, cada uno con su propio talento pero que escucha al resto para crear una obra única, es en ese momento cuando aparece la innovación. Bernard de Chartres dijo, e Isaac Newton repitió después, que todos nos alzamos sobre hombros de gigantes. Es decir, todos avanzamos a partir de un contexto que nos antecede.

Por tanto, si no nos dejamos llevar por la agradable historia del emprendedor o inventor solitario, no es posible aceptar que una única persona sea la que tiene todas las ideas, la que define perfectamente cada paso del proceso, dejando a sus empleados o colaboradores las labores puras de músculo. Si las empresas de innovación dedican cada vez más tiempo, recursos y presupuestos a buscar talento, es por algo.

## **Roles en la innovación**

En 2005, Tom Kelley, de IDEO, una de las empresas de innovación más importantes de los últimos quince años, escribió un libro llamado *Las diez caras de la innovación* donde se definen los diez roles que todo equipo de innovación necesita. Recomendando la lectura de ese libro, este capítulo resume esos roles<sup>14</sup><sup>15</sup>, no solo por la utilidad que tienen, sino porque más adelante presentaré cómo esos roles tienen más o menos importancia según avancemos en el desarrollo del producto innovador.

Lo primero a tener en cuenta, aún a riesgo de ser evidente, es que no es necesario contar con diez personas para cualquier proyecto de innovación. Una persona puede tener diferentes

capacidades que le permiten desempeñar varios roles. Lo que sí es muy complicado es encontrar alguien que los pueda desempeñar todos. Por ello, contar con un buen equipo es fundamental.

### **1 El antropólogo**

La educación al uso nos enseña a resolver problemas. Sin embargo, todo proyecto de innovación requiere entender bien el contexto antes de proceder. Alguien tiene que observar el mundo y descubrir nuevas necesidades, o cómo estas cambian con el tiempo, dependiendo de la zona, etc. Si se trata de un proyecto de restauración en Buenos Aires, hay que entender las características culturales, económicas, legales, sociales o lingüísticas que puedan afectar a esa actividad concreta y en ese lugar específico. En servicios web, el antropólogo es el experto en experiencias de usuario, que busca nuevas y más intuitivas maneras de interactuar con él. En la automoción, el diseñador que intenta simplificar la vida del conductor, fijándose en cómo conduce.

El antropólogo es, por tanto, el profesional que se encarga de entender ese contexto, tomar las notas adecuadas sobre aquellas cosas que necesitan mejorarse, cuáles funcionan bien y, sobre todo, comenzar el análisis de situación para no intentar innovar ciegamente.

Aunque solo profesionales experimentados sacarán un máximo provecho a estas actuaciones, existen mejores prácticas que pueden utilizarse de guía. Por ejemplo, la empresa de diseño e innovación norteamericana IDEO ha creado más de cincuenta métodos agrupados en cuatro áreas<sup>16</sup>: pregunta, mira, aprende, prueba. Son tarjetas que contienen diversas acciones y observaciones a realizar ante un trabajo de antropología. Estas pistas ayudan al profesional a darse cuenta de más detalles.

El resumen es que no se puede diseñar sillas sin sentarse en muchas de ellas, ni observar cómo se sienta la gente.

## **2 El experimentador**

Cualquier nuevo producto o servicio tiene que depender de un proceso iterativo e incremental que esté basado en la experimentación. El perfil que es capaz de realizar estos experimentos, ya sea ingeniero, biólogo, programador o cocinero, ha de entender la diferencia entre que un experimento sea fallido y fracasar. Comprobar que un experimento ha fallado es, sencillamente, una oportunidad más para aprender, para sacar conclusiones y para afinar más para la siguiente prueba. Es en definitiva el experto del proceso, el responsable de arriesgarse, aunque de manera calculada.

Es importante tener en cuenta que tener a un experimentador en el equipo no significa que nuestra metodología se base simplemente en prueba y error. Pero tampoco tiene sentido tratar de contar con una metodología estricta, sin posibilidad de experimentación, cuando intentamos innovar.

Como veremos más adelante, el experimentador es crítico en el ciclo de vida de adopción del producto, pues de él depende que el producto innovador comience a ser conocido en el ecosistema empresarial: no le importa que no sea perfecto, que todavía haya cosas que mejorar en muchos ámbitos. El proceso de aprendizaje y la potencialidad del producto son para él suficientes. En resumen, es fehaciente defensor del prototipado.

## **3 El polinizador**

Las ideas no surgen siempre del mismo ecosistema donde se quiere producir. La navegación entre mercados, áreas y la utilización de metáforas son características básicas del polinizador. Un ejemplo histórico es el de aquellos inventores que intentaban hacer que el hombre volara copiando de

manera más o menos fidedigna el funcionamiento de las alas de los pájaros. Aprovechaban sus conocimientos sobre física y materiales, pero tomando ideas sobre la forma, estructura y función de las alas.

Todos conocemos a esa persona: un gran experto en un dominio concreto, pero que es capaz de conversar sobre muchísimos temas, al cual más diverso. Además de tenerlas envidia, lo cierto es que son imprescindibles en un proyecto de innovación. Son los conocidos como personas con «forma de T», donde la línea vertical representa ese conocimiento detallado sobre un área, mientras que la línea horizontal representa ese conocimiento no tan profundo pero en muchas áreas diferentes.

Obviamente, tener ese conocimiento no es suficiente si estas personas no son capaces de relacionar las diferentes áreas entre sí. La utilización de metáforas suele ser una técnica utilizada consciente o inconscientemente para llegar a soluciones de problemas inicialmente complejos.

El ejemplo anterior de las alas de pájaro es un clásico. Como lo es el de que las tarjetas perforadas utilizadas en la primera época de la computación estuviesen basadas en las tarjetas utilizadas en los telares de Jacquard para automatizar procesos. Estos telares fueron los primeros en los que el diseño no se realizaba una y otra vez manualmente, sino que se describía en tarjetas perforadas que, incorporadas a telares capacitados para entenderlas, les indicaban qué movimientos habían de realizar para producir, al final del proceso, bellos telares que parecían tejidos por manos virtuosas.

---

Otro ejemplo quizá menos conocido es el de los estudiantes de las universidades del Ivy League (el conjunto de ocho universidades de élite del noreste norteamericano, que comprende a Columbia, Harvard o Yale) que para pasar el rato en los descansos primaverales, cogieron la tapa

metálica de la caja de tartas Frisbie Pie Company para lanzársela entre ellos. El disco volador ya existía, y había sido bautizado con el nombre de Wham-O. Al ver el poco éxito del mismo, su creador se percató de que los estudiantes de las universidades llamaban al nuevo entretenimiento con el nombre de la compañía de tartas. Rápidamente cambió el nombre del disco a Frisbee. Aunque no es una polinización al uso, pues el disco ya estaba inventado y patentado, se puede decir que fue un evento inverso. El propio fundador se dio cuenta de que los estudiantes habían encontrado una metáfora mucho más atractiva para el nombre del producto que el que él había propuesto inicialmente.

---

Un concepto muy relacionado es el de la exaptación (del inglés *exaptation*), que proviene del estudio de la evolución. Siguiendo con nuestros amigos los pájaros, las plumas fueron inicialmente el resultado de una evolución que les permitía mantener el calor y protegerse del frío. Pero sus características les permitieron utilizarlas para algo más, como era volar. En el terreno de la innovación de productos, un ejemplo clásico es el de cómo Gutenberg utilizó la tecnología existente en su zona, relativa al cultivo del vino, para crear una prensa, sí, pero para la impresión de libros<sup>17</sup>. Otro ejemplo menos educativo de la exaptación es el uso que la mafia rusa le dio a la moneda virtual Flooz, inicialmente creada para adquisición de productos en internet a finales de los años noventa: ¡el blanqueo de dinero! Curiosamente, la nueva moneda virtual en boga, Bitcoin, se ha convertido en la unidad de transacción utiliza en todo tipo de actividades ilegales, principalmente a través de la web oscura, o *Dark Web*<sup>18</sup>. Parece que los desafíos de hace veinte años siguen siendo complicados de resolver en algunos casos.

#### **4 El saltador de vallas**

Esta persona es la que resolverá cualquier problema con el que nos encontremos en un proyecto de innovación. En al-

gunos casos encontrará soluciones estándar, mientras que para otros desafíos aplicará soluciones más imaginativas. Siguiendo la metáfora del saltador de vallas, esta persona saltará, rodeará, o tirará la valla. Pero seguirá corriendo.

---

Un caso muy conocido es el de Lexus, la división de vehículos de lujo de Toyota. En Diciembre de 1989, apenas unos meses después de haber lanzado una costosa campaña de introducción en el mercado estadounidense y tras recibir un par de quejas de clientes por problemas en la opción de control de velocidad automático de su nuevo modelo LS 400, decidió realizar una retirada (*recall* en inglés) de ese modelo. Sus competidores, Mercedes, BMW y General Motors se frotaban las manos esperando a que llegase ese momento y poder anunciar que las marcas japonesas, al fin y al cabo, solo sabían hacer utilitarios. Sin embargo, Toyota realizó un movimiento maestro. En lugar de la típica carta de petición de perdón, Toyota informó a sus clientes de que una grúa se acercaría a sus domicilios, recogería sus automóviles y les dejaría un coche de repuesto. La devolución del coche también traería sorpresas: estaría lavado y con un regalo por los inconvenientes y la espera. Si ocurría que el automóvil se encontraba lejos de un concesionario de Lexus, un técnico iría con las herramientas necesarias para resolver el problema<sup>19</sup>. Lo que ocurrió uno se lo puede imaginar. Lexus convirtió un problema en una oportunidad para posicionarse no solo como un producto de lujo, sino como una marca con un servicio impecable. Toyota no solo gritó a los cuatro vientos que quería ser un líder global en el mercado automovilístico sino que, cuando se produjo una oportunidad, la aprovecharon. Desgraciadamente, Toyota no ha podido evitar otros problemas con Lexus en Estados Unidos y otras regiones<sup>20</sup>, pero sí demostró una flexibilidad incomparable.

---

## 5 El colaborador

Como su nombre indica, este rol requiere pensar en el equipo más que en las individualidades. No es el rol de dirección,

que comentaremos más adelante, sino aquél que navega a través de los egos, tensiones, diferentes agendas, para conseguir que todo el equipo reme hacia el mismo objetivo, optimizando las capacidades de cada componente, generalmente de forma natural y no mediante designación expresa.

Otro ejemplo, ya en el mundo corporativo, se produce en ocasiones cuando en empresas de consultoría y desarrollo de producto se producen tensiones entre los equipos comerciales y de servicios profesionales. En ocasiones, el colaborador aparece en alguno de los dos equipos. En otras ocasiones, es necesario crear un mediador: por ejemplo, el equipo de ingeniería de preventa, que trabaja conjuntamente con el equipo comercial en los procesos de venta y luego traslada las necesidades técnicas detalladas al equipo de servicios profesionales, intermediando entre ambos y limando esas posibles asperezas producidas por la falta o dificultad de comunicación.

## **6 El director**

El director es responsable de reclutar y gestionar al equipo de innovación; pero sobre todo, de que este equipo y sus componentes actúen de la mejor manera posible, tanto desde un punto de vista de ejecución como de creatividad. Un error muy típico es pensar que el director ha de ser el que más sepa de todo el proyecto. Aunque claramente ha de tener una visión global, un buen director habrá sido capaz de reclutar para su equipo a especialistas y a responsables de áreas. Los primeros sabrán mucho más que él en actividades concretas del proyecto. Los segundos serán a quienes delegará el día a día. Pensemos en un director de orquesta. No es el mejor pianista, puede que no sepa tocar el trombón y no lidera los violines, pero consigue que todo el mundo reme al unísono. Aunque cuidado, como sabrán todos aquellos lectores que hayan visto la película

*Whiplash*, de Damien Chazelle, que cuenta la relación entre un profesor de música y su alumno, hay límites que no debieran ser superados.

## **7 El arquitecto de experiencias**

El arquitecto de experiencias es uno de esos roles que según pasan los años, más importancia toman. Su labor es la de convertir un producto con un conjunto de funcionalidades en una experiencia holística que conecte con el usuario o consumidor a un nivel más profundo y que, potencialmente, convierta esa experiencia en una necesidad resuelta. Sin duda, el ejemplo más conocido en la actualidad de una experiencia bien diseñada es la de la cadena de cafeterías Starbucks. A favor o en contra, lo que nadie puede negar es que entrar en una cafetería Starbucks ofrece a los potenciales consumidores una serie de experiencias muy identificables con la marca. Y, aunque parezca magia, consigue que su clientela gaste mucho más dinero por cada café o té que en otra cafetería.

Pero el arquitecto de experiencias puede aplicarse en algo aún más mundano. ¿Qué incremento de precio pagaría el lector por no tener que llevarse una botella de agua del grifo al coche cuando le quiere echar anticongelante? Es decir, que el líquido anticongelante del automóvil ya venga con agua incorporada. La realidad es que los consumidores están dispuestos a pagar un *premium* del 50%!<sup>21</sup>

## **8 El diseñador de escenarios**

Toda experiencia requiere un escenario donde producirse. Ya sea el diseño de una oficina para mejorar la concentración, el trabajo en equipo o la multidisciplinariedad, o un nuevo estadio deportivo, o definir un nuevo estilo de circo, como hizo Cirque du Soleil. Cuando entras por primera vez en un escenario de Cirque du Soleil, enfadado por haber gastado

un montón de dinero en la entrada, te das cuenta de que este no es un circo al uso. La magia empieza mucho antes de que se apaguen las luces.

Este diseño de escenarios no tiene que ser siempre físico. Los diseñadores trabajan conjuntamente con los arquitectos de experiencias para crear aplicaciones web que no solo sean atractivas sino intuitivas y que inmediatamente conformen una relación 1 a 1 con el usuario potencial.

### **9 El cuidador**

Otro rol cuya importancia todavía no ha llegado a su cénit, es el de cuidador. Las personas que ejercen este rol tienen como objetivo escuchar y anticiparse a las necesidades de los usuarios y clientes, y responder adecuadamente. En las empresas de software empresarial, este rol puede ser el del gestor de producto, el responsable de escuchar a los clientes corporativos y buscar soluciones generales a sus problemas particulares. En empresas con servicios de atención al cliente, estas personas tienen un papel fundamental al ser los primeros en escuchar a los, generalmente molestos, clientes con problemas, quejas, solicitudes de mejora, etc. En un capítulo posterior se analizará cómo hay ocasiones en que no tiene sentido intentar resolver todos los problemas de los usuarios, mientras que en otras fases y categorías de producto, ha de ser nuestra actividad principal y prioritaria.

### **10 El contador de historias**

Por último y no menos importante, el contador de historias. Volviendo a las premisas de Daniel Pink, en una sociedad en la que básicamente tenemos de todo, ¿cómo conseguimos llegar a nuestros usuarios potenciales? Por muchas características, capacidades y funcionalidades que tengan nuestros servicios y productos, estas casi nunca serán suficientes para llegar al usuario final. Pero a todo el mundo le gustan las

historias. Desde *La Odisea*, *Beowulf* o los juglares, hasta las historias que nos cuentan en las películas o en las series de televisión. Y más allá, las historias de las empresas exitosas, con uno o dos grandes líderes que surgen de un garaje y que, con batallas perdidas e incluso exilios, vuelven como hijos pródigos para triunfar finalmente. Si al lector no le suena esta historia, puede leer la biografía de Steve Jobs (de Walter Isaacson) pero también la de muchos otros emprendedores. Que la realidad fuese exactamente esa, no importa demasiado.

Aunque contar con todos estos roles en nuestro equipo sería lo perfecto, también es cierto que su importancia depende del estadio en el que se encuentra tanto el producto que estamos creando, como el mercado al que apunta. Como se explicará más adelante, el ciclo de vida de adopción de productos nos puede dar pistas interesantes acerca de los roles críticos en cada etapa.

## **Resolver problemas que merezcan la pena**

Como hemos visto en los primeros apartados de este capítulo, crear un producto que sea adoptado por sus usuarios potenciales no es nada fácil. Debido a los tiempos que nos ha tocado vivir, tenemos más herramientas que nunca a nuestra disposición, pero también menos espacio de mercado. Las necesidades básicas se encuentran prácticamente resueltas, por lo que todo producto que quiera tener éxito en el mercado tiene mucho que hacer: ha de ser innovador; ha de diferenciarse claramente de los competidores y no solo de manera incremental; ha de crear nuevas categorías de producto donde pueda tener una ventaja diferencial; y, por todo ello, ha de crear nuevas necesidades por parte de los usuarios. Necesitamos configurar un equipo de máxima calidad y que pueda representar todos los roles que se han presentado anteriormente. Y, por supuesto, crear un producto que, como mínimo, cumpla con los factores de adopción de productos descritos anteriormente.

¿Y esto qué quiere decir? Todo lo que llevamos en este libro es que crear nuevos productos innovadores, aún en la época de internet, no es nada barato ni es nada fácil. Y por tanto, tenemos que crear productos que resuelvan problemas relevantes.

Veamos a continuación algunos ejemplos de productos que por su alto precio, su falta de mercado o su falta de valor añadido a la sociedad, no se tendrían que haber creado nunca.

---

Webvan es uno de los ejemplos paradigmáticos de cómo la burbuja de internet de finales de los 90 permitió a algunas empresas cometer errores que, a priori, parecerían imposibles de cometer. Este es el caso de Webvan, tienda de alimentación *online* que en 18 meses consiguió 375 millones de dólares de inversión en su salida a bolsa, abrió en ocho ciudades norteamericanas, comenzó la construcción de un conjunto de almacenes de procesamiento de pedidos de alta tecnología por un valor de mil millones de dólares y, por supuesto, no fue capaz de obtener suficientes clientes así que, con unas pérdidas de 217 millones de dólares y un déficit acumulado de 830 millones, la compañía fue a la bancarrota<sup>22 23</sup>.

---

Kozmo fue otra idea parecida que llamó mucho la atención a finales de los 90. Un servicio para urbanitas, que podían pedir diferentes productos, como películas, comida o música, vía internet, y eran servidos en una hora y sin gastos de envío. Espera, ¿sin gastos de envío? Si en pleno siglo XXI todavía hay grandes discusiones sobre la imposibilidad de eliminar los gastos de envío, ¿cómo lo consiguió Kozmo? Ahí está el tema, no lo consiguió. La gente pedía una película en DVD y unas patatas fritas, y los márgenes no cuadraban. Cuando se dieron cuenta y empezaron a cobrar 10 dólares por envío, ya fue demasiado tarde. Un negocio con 1.100 empleados cerró inmediatamente<sup>24 25</sup>.

---

Estos son solo unos pocos ejemplos, pero nos dan una idea muy clara de la dificultad que conlleva crear un producto innovador.

Incluso grandes inversores y empresas, con experiencia en los sectores donde trabajan, cometen grandes errores, introduciendo productos y servicios en los mercados sin conseguir captar suficiente interés. Gastando millones de euros o dólares y dedicando un esfuerzo considerable en algo que acabará cerrando sin conseguir ningún impacto positivo en las vidas de las personas a las que esperaba servir. Por tanto, es crucial realizar un análisis muy exhaustivo y en diferentes dimensiones (tecnología, finanzas, marketing, mercado, etc.) para asegurarse de que la inversión financiera y personal es la adecuada. Cuidado, esto no significa que debamos realizar un estudio sesudo al principio y después gastarnos el dinero. De hecho, es lo que le ocurrió a Webvan.

Aunque existen claras diferencias metodológicas y técnicas entre un proyecto como el Apple iPhone, una herramienta industrial y un servicio web, en todos los casos se tiende a utilizar procesos de creación ágiles, que permitan una mayor flexibilidad y velocidad de reacción ante las necesidades de mercado, en lugar de invertir meses o años de trabajo para luego descubrir en el momento del lanzamiento que, sencillamente, no es algo que el mercado necesite o esté dispuesto a pagar por él. Metodologías como Lean Management en los procesos industriales como el automotriz, o las metodologías ágiles en el mundo del desarrollo de aplicaciones informáticas se han asomado durante los últimos veinte años como las primeras propuestas de este cambio en la forma de actuar. ¡Cuidado! La dificultad es inherente a la innovación. Pero podemos hacer uso de metodologías, técnicas y mejores prácticas que nos ayuden a mitigar el riesgo. Lo veremos en más detalle en el segundo capítulo.

El objetivo principal de este libro en los siguientes capítulos es introducir las diferentes áreas de especial relevancia al envisionar, crear, implementar y posicionar un producto o servicio innovador.

## El autor



**Justo Hidalgo** (Madrid, 1974) es Ingeniero en Informática por la Universidad Autónoma de Madrid y Doctor en Informática en el área de Ciencia de Datos por la Universidad de A Coruña.

Es socio fundador y CEO de 24symbols, un servicio internacional de suscripción de libros electrónicos en la nube. Anteriormente fue Vicepresidente de Gestión de Producto y Consultoría en Denodo Technologies, en sus oficinas de Madrid y Palo Alto, California.

Justo, además de dirigir su empresa, es profesor de Estrategia de Producto, Innovación y *Lean Analytics* en posgrados y cursos para ejecutivos. Asimismo, es consultor de estrategia de producto para empresas y mentor de *startups*. Participa como ponente en eventos internacionales relacionados con el mundo editorial digital y las *startups*, y escribe artículos de investigación sobre integración de datos, emprendimiento y tecnologías en la educación.

Justo está casado y tiene una hija.

Síguelo en Twitter (@justohidalgo),  
en LinkedIn (<https://www.linkedin.com/in/justohidalgo>)  
y en su blog (<http://www.loscuentosdelabuelo.com>).

# Libros de Cabecera

Libros de empresa y economía

**Libros de Cabecera** pretende hacer llegar a empresarios, directivos, consultores, emprendedores, estudiantes y, en general, cualquier persona interesada en el mundo de la empresa y la economía, contenidos que **inspiren a la acción** en el mundo de los negocios y la gestión empresarial.

La filosofía por la que nos regimos es la de la **divulgación rigurosa**, aunando la precisión en el tratamiento de los temas con una redacción fácil de seguir, que ayude a los lectores a la puesta en práctica de las conclusiones y sugerencias de los autores. Defendemos que los textos divulgativos y amenos pueden ser serios y rigurosos.

Aunque muchos de nuestros autores son noveles como escritores, todos son expertos en las materias que exponen. Nuestro equipo de edición, compuesto de profesionales que combinan las competencias editoriales con un amplio conocimiento del mundo empresarial, trabaja conjuntamente con ellos para que cada libro que publiquemos cumpla con los parámetros de **excelencia, simplicidad y orientación a la acción**.

Nuestras colecciones constan de manuales prácticos, libros temáticos, ejemplos de mejores prácticas, ensayos de actualidad y textos académicos con tono divulgativo.

En definitiva, ambicionamos que todos nuestros libros se lean y que sean la referencia sobre el tema que traten. Aspiramos a que se conviertan en auténticos *libros de cabecera* para nuestros lectores.

Confiamos, querido lector, que a ti también te ocurra con este libro.

Estamos a tu disposición en: [editorial@librosdecabecera.com](mailto:editorial@librosdecabecera.com)

**Hasta aquí la versión gratuita  
de este libro.**

**Si quieres seguir leyendo,  
puedes comprar el libro entero en:  
[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)**

**Gracias**

## **Libros de Cabecera**

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera es un proyecto editorial que pretende hacer llegar a empresarios, directivos y profesionales de la gestión de empresas, contenidos prácticos e innovadores, que les sean de utilidad en el desarrollo de su negocio y de sus tareas profesionales.