



21 Metáforas para innovar

Por: Amalio A. Rey

Hay soluciones tan ingeniosas y versátiles que se convierten en “modelos” en sí mismas. Se pueden usar como *arquetipos mentales* para abordar una gran diversidad de situaciones. Puedes colocar otros problemas en esa suerte de “molde”, y te permite fabricar piezas con una perspectiva inesperada.

Me apasiona descubrir los “modelos de solución” que hay detrás de remedios puntuales, y entonces intentar usarlos como inspiración para dar respuesta a otros tipos de problemas.

Mientras más alejada esté la situación que me inspiró del nuevo problema a resolver, más mágico me parece.

Una vez que empiezas a practicar este “juego de la traslación”, y adquieres experiencia, dejas de percibir las cosas como las veías antes. Adquieres una perspectiva más transversal, alejando y acercando el foco según convenga. Es una habilidad que se entrena, y puede ser muy potente para descubrir conexiones que despierten la creatividad.

El sociólogo [Richard Sennett](#) les llama

“cambios de dominio”, reconociendo que éstos habitualmente “parecen ir en contra del sentido común porque a primera vista es absurdo comparar un barco con una tela, pero no lo es en realidad, solo que todavía ignoramos sus conexiones”.

También he aprendido que el modo más intuitivo y cómodo de fijar en la memoria esos *modelos de solución* es verlos como “metáforas”. Los asocias a una frase, arquetipo, caso de éxito o invento concreto de tal modo que **se construya una analogía potente que resuma gráficamente lo singular de la solución**, y así no se te olvidan, y es mucho más fácil explicarlos.

Un artículo muy interesante de [Mauro Rodríguez Estrada](#) habla precisamente de las “analogías” como fuente de energía creativa. Recuerda la importancia de usar **metáforas**, simbolismos, paralelismos, narraciones y relatos inspiradores para desatar la imaginación. De lo que se trata, en definitiva, es de evitar el desasosiego que provoca iniciar la reflexión desde un papel en blanco.

Qué es exactamente una metáfora

Según Rodríguez Estrada, la preposición griega “meta” pasa al latín como “trans”, y “fora” se convierte en “ferencia”, de tal modo que la “**metáfora**” es una “**transferencia**” de un terreno de la realidad a otro. Cuando decimos “*aquello parecía el camarote de los hermanos Marx*” lo que estamos haciendo es inspirándonos en una situación que sirve de modelo o referencia conocido (la famosa película) para describir algo (caos, desorden).

El mismo autor cita varios ejemplos curiosos de cómo la tendencia a usar “metáforas” o analogías llega al punto de acuñar palabras en distintos idiomas: **1) “Hipopótamo”** significa “caballo de río”, pues los griegos lo clasificaron como un tipo de caballo, **2) “horse shoe”** (literalmente “zapato de caballo”) es herradura en inglés, **3) “hairdress”** (“vestido del pelo”) llaman los angloparlantes al peinado, **4) “erdnuss”** (nuez de tierra) es como los alemanes llaman al cacahuete.

En todos estos ejemplos se ha partido de lo ya conocido (el caballo o la nuez) para intentar explicar lo que en su momento era una novedad, y por tanto desconocido (el hipopótamo o el cacahuete). Pues de eso se trata, pero en nuestro caso...

...en lugar de “explicar” lo que nos encontramos, vamos a intentar crear o “innovar” a partir de lo que ya conocemos y que hemos convertido en modelos.

Siguiendo con uno de los ejemplos anteriores, podríamos inspirarnos en el “*modelo del zapato*” (llamémosle así) para definirlo como un “*recubrimiento que protege extremidades de golpes y favorece su resistencia*” para entonces trasladarlo a otras posibles aplicaciones, y así se nos ocurre una solución parecida para las manos, que se llamaría “*guantes*”. Es un ejercicio tonto para nuestros días, pero que ayuda a comprender cómo funciona la lógica de la traslación.

Mucho más interesantes que estas analogías semánticas son otras que cita **Rodríguez Estrada** para referirse a inventos de gran calado, y sobre los que he buscado más información:

– **Johann Gutenberg** encontró una semejanza entre el estampado de las telas y la acuñación de las monedas, trasladando esto a la creación de la **imprenta**.

– **Los hermanos Montgolfier**, hijos de un fabricante de papel, mientras jugaban con bolsas de papel invertidas sobre el fuego, descubrieron que las bolsas subían hasta el techo y eso les sirvió de inspiración (de “modelo de solución”, diría) para concebir después el **globo aerostático**.

– A **Georges Mestral** le gustaba pasear por la montaña, y fue ahí que percibió que las semillas del arctium se enganchaban constantemente a su ropa y al pelo de perro. Examinando el material a través de un microscopio vio filamentos entrelazados terminados en pequeños ganchos que causaban una gran adherencia a los tejidos. Este “modelo” le inspiró para crear el **velcro**.

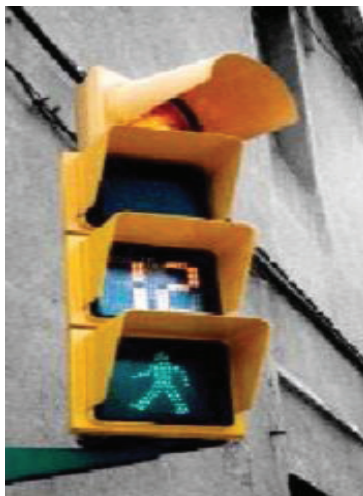
Cómo funciona la traslación: algunos ejemplos

Para que funcione la “traslación”, y poder construir la metáfora misma, la clave está en **comprender el mecanismo subyacente que provoca que la solución original funcione**, es decir, identificar el tipo general de problemas para los que esa solución pudiera ser efectiva. Pero seamos honestos, reformular el problema de un modo más general no es tan sencillo.

La habilidad de ver el bosque a través del árbol necesita cierto poder de síntesis y abstracción.

Las dos preguntas que hay que hacerse son: 1) ¿Qué tipos de problemas más genéricos resuelve esta solución concreta? ¿Qué ventajas aporta?, 2) ¿Qué otros productos o situaciones podrían tener el mismo problema y les vendría bien una solución así?

Pues nada, la primera vez que vi un



semáforo con contador, de esos que cambian de colores siguiendo un sistema de numeración regresiva, para mí fue una sorpresa. Lo fue porque es el tipo de solución útil y simple que uno se pregunta cómo no se inventó antes. Pues bien, al verlo rápidamente pensé: *mmm, ésta es una solución ingeniosa que tiene que servir para otras cosas*. Al rato, después de pensar un poco en la situación, me dije: *“vaya, esto ayudaría a mejorar cualquier proceso en el que se necesite gestionar un cambio gradual (y no brusco) de estados”*.

Intenté olvidarme de lo superficial y anecdótico (el semáforo) y me fijé en el mecanismo subyacente (sistema de gradualidad numérica) que me permitiría pensar después trasladarlo a otros contextos.

Una vez reformulado el problema de un modo más general, pude pensar en otras situaciones donde existe una necesidad parecida. La traslación más directa (porque seguiría pensando en términos de transportes) sería la de aplicarlo a los **pasos a nivel** en los trenes. En lugar de que cambie bruscamente de verde a rojo, sería deseable que un contador prepare a peatones y conductores para el cambio de estado que implica la cercanía de un tren, sobre todo en vías muy transitadas. Esta solución es trasladable también a procesos industriales para gestionar los avisos o alertas que impliquen alguna intervención del operario.

A ver, sigamos *jugando* a los modelos.

Una traslación similar podríamos hacer desde el **teclado alfanumérico** de los móviles. Recordemos que los teléfonos de toda la vida funcionaban por el sistema de discado, hasta que llegó el teclado que hoy conocemos. Pues bien, ¿en qué otros artículos podríamos introducirlo para mejorar sus prestaciones?

Inspirado en la funcionalidad de estos teclados, se me ocurrieron en su momento varias ideas que hoy ya podemos ver en el mercado: 1) Un **reloj despertador** en el que si queremos que nos despierte a las 7:00, baste con marcar cuatro botones “0700” y ¡¡listo!!; en lugar de pulsar y pulsar tantas veces el botón a riesgo de que se te pase el número y tengas que volver a empezar, 2) Programas para la gestión de una **ducha inteligente**, pulsando combinaciones de números, en vez de rotar o mover grifos que son tan imprecisos, 3) La llave digital o los porteros automáticos de las urbanizaciones, que abren puertas solo con pulsar combinaciones de números como se hace con el móvil.



Las metáforas como metodología para innovar

Estas reflexiones me hicieron ver que en mi trabajo de consultor, y de profesor, he usado mucho ese tipo de metáforas para motivar a clientes y alumnos a que piensen de un modo creativo. También que existen abundantes ejemplos (potenciales “modelos”) un poco dispersos que tendrían

mos que ordenar mejor para ponerlos al servicio de los emprendedores en forma de **metodología para innovar**.

Así que llevo algún tiempo coleccionando “modelos de solución” o “metáforas para innovar” con la idea de hacer un libro que sirva para ayudar a los emprendedores a detectar (e imaginar) nuevas oportunidades de innovación.

Me he propuesto sistematizar todo esto, generando suficientes “metáforas” para que una persona que está pensando en lanzar un negocio o proyecto, las use para descubrir nuevas combinaciones y les sirva como inductoras de ideas innovadoras.

Espero poder decirle a uno de estos emprendedores: “ponga usted su idea en cada uno de estos moldes y mire a ver qué sale”.

Siendo así, el innovador ajusta su idea de negocio al molde como si fuera de plastilina y después saca la pieza. Puede hacer esto sucesivamente con decenas de “moldes” (es decir, metáforas o “modelos de solución”) para ver si su pieza original mejora al usar perspectivas tan diversas. Una analogía similar sería aplicar distintos filtros (“metáforas”) para ver el efecto que produce en una fotografía (“idea de negocio”).

Estos modelos también pueden servir para **generar una idea de negocio totalmente nueva**, y no solo para innovar una que ya se tiene. Se le pregunta al emprendedor sobre el tipo de cosas que le gustaría hacer, o el mercado/sector que más le atrae, sin concretar mucho, y entonces se utilizan estos “disparadores mentales” para ayudarlo a identificar nichos u oportunidades de innovación donde posicionar su futuro negocio.

Debo tener ya más de 50 metáforas que utilizo en mis talleres de creatividad con emprendedores e innovadores, de las que he seleccionado algunas para contar en este artículo. Si consigo que pruebes con ellas, o al menos te generan la curiosidad suficiente para empezar a practicar (conscientemente) el “hábito

de la traslación”, entonces me doy por satisfecho.

21 Ejemplos de metáforas para innovar

A continuación voy a describir varios “modelos de solución” que pueden servir de “metáforas” para innovar en proyectos o ideas de negocio. Algunas son tan simples que a uno le parecen demasiado obvias para concederles categoría de metodología, pero ya sabemos que el sentido común es el peor de los sentidos. Las incluyo porque expresan, a pesar de (o gracias a) su simplicidad, oportunidades de innovación reales para cualquier proyecto emprendedor.

Empiezo mi listado, como era de esperar, por “modelos” que tienen un fuerte aroma 2.0, por su espíritu abierto y participativo:

1. DIY (“Hazlo tu mismo”) = El modelo DIY (Do-It-Yourself) consiste en convertir un producto o servicio cerrado y completo, en una oportunidad de aprendizaje, satisfacción y autonomía para el usuario, que es ahora quien lo concibe, fabrica, integra y/o completa usando las herramientas, materiales, piezas y/o instalaciones que facilita la empresa como parte de su oferta de valor. Lo que nació como un movimiento anti-consumista con fuerte espíritu hacker, está creando interesantes oportunidades a las empresas que sepan traducir esas aspiraciones en un modelo de negocio rentable. Algunos ejemplos:

– En lugar de venderte “mi” mueble, trae el diseño de “tu” mueble, y fábricalo tú mismo en mi “fábrica abierta”

– En vez de que contrates un jardinero, te ofrezco un paquete que incluye equipamiento + semillas + insumos + formación para que te conviertas en tu propio jardinero.

– Servicio de “Huertos colectivos” donde el *urbanita* puede ir a trabajar dos días a la semana a cambio de una cuota mensual y los vegetales que resulten de la cosecha.

mensual y los vegetales que resulten de la cosecha.

2. Crowdsourcing (“Ábrete al talento externo”) = El **crowdsourcing** consiste en abrir negocios a la sabiduría de las multitudes, externalizando actividades o tareas críticas a voluntarios o amateurs que quieran desarrollarlas a cambio de prestigio, premios, altruismo, diversión o cualquier otro motivo. Este modelo se sustenta básicamente en dos premisas: a) Aprovechamiento del talento esté donde esté, y que no hace falta tenerlo en plantilla, b) Abundancia de talento subutilizado y localizable en Internet (los llamados “pro-am” o *amateurs profesionales*). Dos ejemplos:

– Patrimonio 2.0: Convocar a los ciudadanos para que ayuden a identificar, fotografiar, clasificar e investigar sobre el patrimonio histórico andaluz (no solo los “expertos” profesionales pueden hacer esto)

– Threadless: Empresa online que vende camisetas con el diseño realizado totalmente por los usuarios. Recibe unas 800 propuestas semanales que publica y somete a votación colectiva. Imprime y comercializa las 10 más votadas.

3. Hazlo-transparente = ¿Qué podrías mejorar si lo haces más transparente? ¿Qué merecería verse mejor si cambiáramos ese interfaz opaco u oscuro? La transparencia es un modelo que puede interpretarse de muchas maneras, no solo para “dejar aflorar la belleza” sino también para hacer llegar más y mejor información al usuario:

– ¡¡La canoa transparente!!; uno de los inventos más premiados del mundo en los últimos años



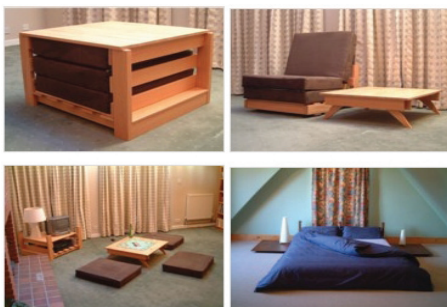
– El mismo concepto se ha aplicado a los sensores: *“con las vistas que hay allí fuera y que nos estamos perdiendo, ¿por qué no hacerlo transparente?”*

– Diseño de etiquetas y **envases inteligentes** que sirven de un modo muy visual como “indicadores de frescura” en los alimentos.

4. Informaliza = Quitarle seriedad a un producto para hacerlo más informal y amigable. Productos de toda la vida que se pueden diseñar con más sentido del humor, añadiéndoles ese “toque práctico” que acompaña a lo informal. Para ciertos segmentos juveniles se puede apostar fuerte, imprimiéndoles una estética más atrevida. La figura que sigue es un buen ejemplo, el **“mueble tira-zapatos”**, que se inspira en la práctica común de lanzar el calzado al llegar a casa (bueno, para el que lo haga...).



5. Transformer = Diseñar productos o soluciones versátiles y multifuncionales, que permitan adaptar su uso a distintas necesidades. Se busca con ello más flexibilidad y el **“todo-en-uno”**. Esto se ha hecho mucho con los **juguetes**, teniendo en cuenta la rapidez con que los niños se aburren de un mismo uso, pero abre un sinfín de aplicaciones en otros ámbitos. Un buen ejemplo es el **mueble Kewb** (ver la imagen) que se puede transformar en sofá, cama o mesa, y que es ideal para viviendas de bajos ingresos y espacio limitado:



6. Actualiza-el-pasado = ¿Por qué

no buscar lo más auténtico del pasado y adaptarlo al presente? ¿Qué nos puede enseñar el pasado y/o nos puede dar una mayor sensación de identidad? Hay objetos, hábitos e historias que son recuperables porque la historia hay que verla como un espiral. **Lo “retro” tratado con sensibilidad e inteligencia conmueve.** Para conseguirlo, se necesita investigación (a fin de descubrir esos fragmentos olvidados o descuidados) y también creatividad para adaptarlo a los valores y la estética actual. Las empresas están inspirándose en este “modelo” para encontrar una autenticidad que parece agradecer un mercado tan abrumado por la moda pasajera.

Dos ejemplos: 1) Recuperar el “pedal para neveras” que se usaba antaño para facilitar la apertura de la puerta cuando tenemos los dos brazos ocupados, 2) Proyecto “Home-work” de la empresa Sedus que propone una actualización de los muebles clásicos de casa para convertirlos en los muebles de trabajo del futuro. Son muebles con funciones tecnológicas avanzadas a partir de “carcasas” de antiguos muebles del hogar. En cierto modo pretenden “reinventar la restauración” añadiéndole dosis de innovación. La figura que sigue muestra un prototipo de una silla antigua a la que se le han añadido ruedas y una base para portátil con conexión wifi.



7. ¡¡Comparte!! = Explorar fórmulas que permitan compartir recursos que están sub-aprovechados al superar las necesidades de usuarios individuales: ¿Qué podemos hacer para movilizar recursos ociosos a través de redes de intercambio?:

– Compartir coche en viajes o trayectos regulares: <http://www.viajamosjuntos.com/> (el mismo modelo que compartir viviendas o “pisos compartidos”)

– **“Grid computing”**: Compartir capacidad de cálculo repartiendo tareas entre varios ordenadores que ceden espacio para el proyecto conjunto.

– Modelos distribuidos de gestión compartida de la energía, mediante redes de mini-plantas que se coordinan entre sí, consumiendo o devolviendo energía según las necesidades de la red.

8. Has-portátil-lo-que-es-fijo

= ¿Qué cosas son fijas y mejorarían sus prestaciones si las convertimos en portátiles? Hay muchas oportunidades de innovación si pensamos en objetos que damos por sentado que “tienen” que ser fijos y vemos qué pasaría si fueran “movibles”.

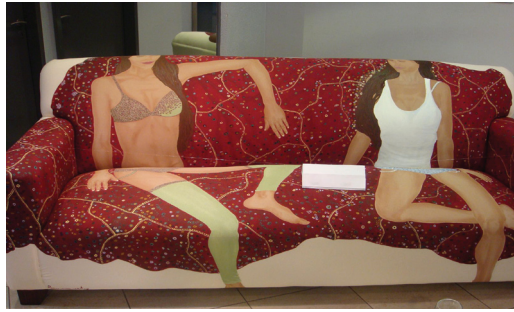
– Semáforo portátil fácil de trasladar por la Policía de un sitio a otro de acuerdo a las necesidades cambiantes de los cruces.

– Una variación del mismo modelo es **convertir lo fijo en itinerante**, por ejemplo, el proyecto www.thescholarship.com que convierte un crucero en escuela universitaria, gracias a acuerdos suscritos con varias instituciones académicas. Los programas se desarrollan a bordo del crucero.

9. Combina-con-arte = El modelo es tan sencillo como potente: introducir arte en cualquier objeto, servicio o espacio para añadirle valor, y singularizarlo. El Bosque de Osma es un buen ejemplo. Conocido como el “bosque pintado” (ver figura), es una sección de bosque vasco que gracias a la obra



del pintor escultor Agustín Ibarrola, quien pintó los troncos con figuras humanas, animales y geométricas de gran colorido, se ha convertido en una atracción para los visitantes al País Vasco. Es el arte impreso en los árboles lo que ha convertido a un simple bosque en algo especial y de valor. Otro ejemplo interesante es el integrar obras de artistas plásticos en la tapicería de los muebles, como se ilustra en la imagen del "sofá con arte".



10. Modelo RFID = Las llamadas etiquetas de radiofrecuencia o RFID han abierto oportunidades de innovación extraordinarias en muchos ámbitos. Su mera aparición cambia la perspectiva de solución para muchos problemas. El "modelo" del que hablamos consiste en la posibilidad de añadir o mejorar, **"empotrar" abundante información en objetos y sujetos en movimiento.** Esta funcionalidad puede revolucionar la logística, la georreferenciación, la gestión de flujos o la trazabilidad, como sugieren estos ejemplos:

– Mejora de la seguridad y la gestión de los procesos de manipulación y trazabilidad de alimentos y cualquier objeto en movimiento que necesite una monitorización continua y especial.

– Gestión de eventos complejos gracias a la introducción de etiquetas inteligentes en las credenciales de los participantes

– Tracking online de las empresas de mensajería, o para monitorizar carreras deportivas masivas (por ejemplo, los maratones)

11. Feminiza = Segmentar por sexo sigue siendo una opción para innovar, incluso hoy cuando la sociedad tiende tímidamente a modelos unisex. En determinados productos y servicios las mujeres muestran un comportamiento comercial diferenciado y agradecen la oferta que tiene en cuenta sus preferencias. Soluciones que signifiquen mejoras reales para el equilibrio entre la vida profesional y familiar son especialmente valoradas. Algunos ejemplos:

– Portátil para mujeres (ver imagen): Al plegarse imita la forma de un bolso y tiene un asa para agarrarlo. Viene decorado con estampados y



colores muy vivos

– Los hoteles se están apuntando a la moda de disponer de habitaciones y plantas enteras solo para mujeres, habilitadas a medida de la viajera profesional (Ver estos [ejemplos](#), y también este [artículo](#))

– Maquinilla de afeitar para mujeres, con una ergonomía adaptada al modo en que la mujer se afeita.

12. Duda-de-los-tópicos: Busca una creencia o tópico muy arraigado en el sector o negocio al que quieras dedicar tu proyecto emprendedor y **empéñate en contradecirlo.** Lo que te propongo es que te atrevas a cuestionar premisas que son generalmente aceptadas como "factores de éxito" en ese sector, y pruebes transitar el camino contrario. Ahí tienes algunos ejemplos:

– [Flower](#) es un nuevo juego para la PlayStation-3 que en lugar de apostar por la fórmula fácil de los guerreros, héroes violentos y estereotipados o las carreras de coches, elige una temática poco apreciada por la industria: la serenidad de la naturaleza. Los niños pueden acumular pétalos de flores y hacerlos circular por las praderas, para estimular su sensibilidad y su zen. Para más información, puedes ver un video de este juego [aquí](#).

– [Pixar Animation](#) apostó desde el principio por fórmulas que contravenían los cánones de la industria del cine infantil, rechazando el modelo de "cine-ñoño" generalizado por la **factoría Disney** y que parecía una fórmula infalible. [Wall.e](#) de Pixar, es un buen ejemplo de filme transgre-

sor: plantea un juego paradójico entre lo feo y lo bello, entre lo triste y lo esperanzador, y se atreve a entusiasmar a los niños con escenas crudas de escombros y basuras, sin concesiones, y lo consigue. Otro ejemplo en esa línea de romper tópicos es el de [Tim Burton](#) con su afamada (y taquillera) "[La Novia Cadáver](#)".

– **Apple** con su **iMac** fue el primer gran fabricante de ordenadores que se atrevió a negar la premisa de que los equipos informáticos eran necesariamente "*productos grises*", y que por tanto, el diseño y los colores no podían ser una razón determinante para la compra. Demostró, por el contrario, que el ordenador se podía vender también como mobiliario de oficina de *high style*.

13. Win-Win: Unifica segmentos en experiencias compartidas pero ofreciéndoles una oferta diferenciada (o no) que complazca a los dos. El modelo consiste en combinar en un solo producto o servicio los intereses aparentemente contrapuestos de dos colectivos o clientes distintos. Un ejemplo que ilustra muy bien este modelo es el "**Gimnasio con ludoteca**", que permite aunar en un mismo espacio las preferencias de ocio de dos segmentos que buscan cosas muy distintas: adultos y niños.

14. Haz-variable-lo-fijo = ¿En qué situaciones puede convenir transformar volúmenes y longitudes fijas en variables y ajustables por el usuario? Generalmente cuando tenemos problemas de espacio. Pues te invito a que pienses en soluciones que aprovechen ese "modelo de solución" inspirándote en este ejemplo, el [mueble extensible](#), que se abre o cierra adaptándose al espacio disponible.



15. Simplifica: Es uno de los “modelos” o “metáforas” para innovar que ofrecen las oportunidades más extraordinarias y que suele pasar más desapercibido por parecer “de sentido común”. La idea consiste en simplificar, hacer más sencillo, un producto o servicio. Es hoy una oportunidad porque estamos observando una tendencia a la “sobrespecificación” de los productos y cada vez más complejidad en las soluciones. Este modelo sugiere **hacer las cosas lo más intuitivas y sencillas que sea posible**, suprimiendo complejidades superfluas, siendo más *inclusivos* y facilitando al máximo la comunicación de los conceptos:

– El mando a distancia simplificado es un ejemplo simple de simplificación (con perdón de la redundancia): ¿para qué tantos botones si con 5 basta?

– **Richard Branson** ha sido un genio en el uso de este enfoque. Casi todos los negocios que lanza intentan explotar el atributo “simplicidad”. Un buen ejemplo es su negocio online de vinos para personas que no saben nada de vinos. Este concepto de *popularizar-cosas-complejas* abre oportunidades muy interesantes en muchos sectores.

– La simplificación puede introducirse en el diseño del producto, la distribución, el mensaje y los precios. Algunas empresas consiguen estupendos resultados solo “empaquetando” mejor su oferta mediante opciones-a-precio-fijo que son más fáciles de entender por los clientes (por ejemplo, EasyRentaCar).

16. Low-cost = Este modelo tiene varios puntos en común con el anterior. Se trata, precisamente, de simplificar la cadena de valor del negocio suprimiendo todo lo superfluo que permita bajar costes. **OJO**, la innovación para conseguirla es paradójicamente compleja, porque *no es fácil ver lo que otros no han visto, y atreverse a hacer lo que otros no se han atrevido*. **Reducir costes es un acto que combina sagacidad y coraje.** Pero también, y sobre todo, una gran empatía hacia las expectativas del cliente para saber qué se puede quitar porque éste valora menos. Muchos aquí se han equivocado, pero los que han acertado

consiguen una posición competitiva envidiable. Así que piensa, como lo han hecho las **compañías aéreas** (éstas son “la metáfora” que puede inspirarte), de qué podemos prescindir en tu sector y cómo optimizar operaciones para ofrecer los precios más bajos posibles.

17. Disponer vs. Tener = Este modelo consiste, ni más ni menos, en **convertir “productos” en “servicios”**. Piensa en productos que ahora **se venden** e imagina fórmulas ingeniosas para **alquilarlos** añadiéndoles servicios. La sociedad actual empieza a ver con cierta simpatía la idea de “disponer” en lugar de “tener”, sobre todo por la rápida obsolescencia de los productos y el deseo de sustituirlos en ciclos cortos. Un ejemplo



conocido es el **software**, que gracias al desarrollo de Internet está dejando de ser un “producto” para convertirse en un “servicio” (modalidad ASP). Esta tendencia se hace patente en otros sectores como la “venta” de coches y otros activos vía renting. Se trata, desde luego, de un “modelo” que puede ser extrapolado a productos y servicios insospechados.

18. De-servicios-a-productos = Aquí propongo el proceso contrario al “modelo” anterior. Algunas empresas que prestan servicios (que funcionan incluso como “empresas de proyectos”) pueden intentar “paquetizarlos” y convertirlos en productos para una venta a gran escala. Los productos tienen ciertas ventajas sobre los servicios. Las más relevantes son que permiten replicar y crecer más rápidamente el negocio, pero además ahorran mano de obra pues los servicios son muy intensivos en personas. Dos ejemplos o “metáforas” para que te inspires:

– Convertir un análisis que se tiene que hacer en laboratorio, y por lo tanto es un servicio, en un kit llave en mano que el cliente puede comprar en una farmacia y utilizarlo en casa

(La metáfora más inspiradora aquí sería el “Kit del embarazo”)

– En lugar de prestar servicios de consultoría agraria para determinar por qué se mueren las plantaciones de vid, vendes Kits de diagnóstico para detectar patógenos en dichas plantas, y que puede aplicar el propio agricultor.

19. Boutique = Volvemos aquí a un modelo opuesto al anterior. La idea es huir del concepto de “producto-estándar” para hablar de “producto-exclusivo” o (pretendidamente) exclusivo. En cierto modo estoy sugiriendo “**artesanizar**” algo que se hace con **lógica industrial**. Aquí hay un deseo de personalizar, de tratar al cliente por su nombre, y no como un número. Una variante de esto es convertir en “delicatesen” un producto masificado. Obviamente, no podrá ser el mismo producto, sino que exigirá muchos cambios desde su diseño o apariencia propiamente dicho, hasta el envase, la forma de comunicarlo y la emoción que se le pueda añadir, así como la excelencia del servicio que le acompañe. **Estoy hablando de “gourmet” y de “boutique”**, que son dos “metáforas” muy validas para inspirar innovaciones que sigan este modelo.

20. Dosis inteligentes = Una innovación de éxito puede consistir en algo tan simple como descubrir una dosificación que sea ideal para las necesidades de determinados clientes. O sea que también en el volumen o el tamaño de lo que uno vende hay interesantes oportunidades para innovar. Una aplicación interesante de esto es concebir dosificaciones óptimas para usos específicos que hagan más cómodo su consumo y manipulación. Un ejemplo feliz es la **venta de monodosis de fruta pelada para niños**, o concebir un **pack de cinco botes pequeños de mermeladas de distintos sabores**. Cabe destacar, sobre todo, el desarrollo de “productos más cómodos de usar” como una extraordinaria fuente de oportunidades de innovación, para una sociedad donde el tiempo siempre escasea.

21. Biomimética = Es la ciencia de establecer conexiones entre biólogos e ingenieros, para que los primeros enseñen a los segundos las soluciones evolutivas de diseño que la naturaleza ha adoptado en millones de años, y los segundos las apliquen en el desarrollo de objetos e infraestructuras. Pero en realidad no hay que ser biólogos o ingenieros, sino que basta (no siempre) con aprender a observar con más agudeza a la naturaleza y extraer de ella “modelos de soluciones” que puedan inspirarnos para innovar. Aquí traigo dos ejemplos interesantes que sirven de metáforas:

– **Blended Wing Body:** Un proyecto de Boeing con la NASA que nos avisa que los aviones del futuro dejarán de ser los típicos de un ala a cada lado, y que se parecerán más a una manta. Por su favorecedora aerodinámica, ahorrarán muchísimo combustible.

– **Complejo Eastgate:** Sistema de climatización inspirado en cómo las termitas gestionan las temperaturas en sus torres de barro. Así se ha construido un edificio atractivo y funcional que no necesita aire acondicionado ¡¡en Harare, la capital de Zimbabwe!! Mantiene una temperatura estable entre 22°C y 25°C y utiliza menos del 10% de la energía que consumen otros edificios de su tamaño.



Esta obra está bajo una licencia Reconocimiento 2.5 España de Creative Commons. Para ver una copia de esta licencia, visite <http://creativecommons.org/licenses/by/2.5/es/> o envíe una carta a Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California 94105, USA. 1