

# Cuando innovar es un problema

Es un mandato casi intocable del siglo XXI: la innovación lo resuelve todo. Pero el exceso de creatividad puede ser un problema, si no se acompaña con una buena gestión. Claves para no equivocarse, y las experiencias de empresas y expertos.

POE | PABLO WINGOUR | [pymw@clarin.com](http://pymw@clarin.com)

**E**l argentino tiene la innovación en la sangre. En ese sentido, tal vez está a tono con una de las máximas de esta época: la innovación puede hacer crecer a una empresa hasta límites insospechados. Siempre se ponen ejemplos foráneos: Google, Facebook, Apple... y alguno que otro local, como MercadoLibre, o Medialurus del Abuelo, por poner ejemplos bien diversos.

Sin embargo, la innovación y las buenas ideas son sólo la punta del iceberg. Debajo, se necesita una gestión que materice las buenas ideas. "Entre nosotros, hay más perfiles de innovadores que de cualquier otro tipo de empresarios. Tenemos todas las virtudes y defectos de los innovadores: solemos ser inquietos y creativos, capaces de resolver problemas y usar enfoques novedosos; pero también podemos ser inconsistentes, no prestar mucha atención a los detalles y dejar cosas inconclusas", considera Eduardo Remolins, consultor de empresas especializado en temas de innovación y marketing.

"En la financiación, este tipo de empresario o emprendedor no es el más prudente y tampoco el mejor administrador. Son visionarios

y creativos, pero capaces de fundir cualquier empresa, si no los complementa un buen administrador", agrega.

La innovación encuentra su límite cuando llega la hora de gestionar. Esto vale tanto para emprendedores sin experiencia, como para empresarios ya instalados que deciden incursionar en un nuevo producto o servicio. En los primeros, la mayor debilidad es la inexperiencia: en los segundos, el problema es que tratan de repetir el modelo que los consagró y, como dice el saber popular, no siempre las segundas partes son buenas.

La innovación encierra muchas trampas, a las que hay que estar atentos para desactivarlas a tiempo.

**Se las lleva el viento.** La única verdad es la realidad. Ideas tenemos todos: no todas son buenas; y no todas, mal implementadas, llegan a buen puerto.

Lo primero a tener en claro es cuál es el problema que resuelve esa idea. "Si no hay problema, no hay producto. Puede ser un capricho de un inventor, pero no es un producto. Hay que saber quién es el potencial cliente, cuántos son y cuánto gastan", dice Remolins.

Adrián Kittner es director de E-consultora y asesora a empresas que quieren dar un salto en innovación, o crear un nuevo producto o servicio. El consultor relata que muchas veces sus clientes (empresarios o emprendedores) le acercan una idea que, a priori, puede parecer interesante, pero cuando se contrasta en el mercado, no coincide con las necesidades de los potenciales consumidores.

Por eso, Kittner sugiere que antes de seguir desarrollando una idea brillante hay que hacer un pequeño estudio: "No es válido innovar cuando no se tiene bien estudiado

**Antes de seguir desarrollando una idea que parece brillante hay que hacer un pequeño estudio.**

**Hay que aprender a escuchar al mercado, asesorarse con los que saben y delegar aquello en lo que uno no es muy bueno.**

## PREGUNTAS CLAVE

El consultor Eduardo Remolins desarrolla, en su libro *La primera venta de un emprendedor*, algunas preguntas que permiten detectar si una innovación puede llegar al éxito:

1. **¿Cuál es el problema?** ¿Apunta a cubrir una necesidad concreta o resuelve un problema existente? Si no hay problema, no hay producto. Puede ser un capricho de un inventor, pero no es un producto. Si la cuestión a resolver existe, hay que definir a quién beneficia, quién es el potencial cliente, cuántos son y cuánto gastan.

2. **¿Cuál es la solución?** ¿Qué hace el producto y cuál es su beneficio central? ¿Estamos seguros de que resuelve el problema?

3. **¿Quién más ofrece algo similar?** ¿Quién es la competencia? Casi siempre hay competencia, aunque sea de un sustituto. ¿Quiénes son los competidores y cómo lidiar con ellos?

4. **¿Cómo vas a vender?** ¿Cuál es el plan de marketing y ventas, qué canales se van a usar y cómo se va a dar a conocer este producto tan maravilloso.

5. **¿Qué pasa después del lanzamiento?** Definir cuál es el plan para el crecimiento de los próximos tres años.

6. **¿Cuáles son los números?** ¿Qué proyecciones financieras se pueden hacer, en función del tamaño del mercado, la porción que se quiere captar, los precios que se van a aplicar, y los costos.

7. **¿Cuál es el equipo?** ¿Se cuenta con la gente adecuada para implementar ese plan?



EDUARDO REMOLINS  
"TENEMOS TODAS  
LAS VIRTUDES Y  
DEFECTOS DE LOS  
INNOVADORES"

el alcance de la innovación. Un estudio de mercado completo mide el comportamiento de cada industria: cuánto venden los competidores, quiénes son, cuáles son las áreas que abarcan, qué flancos libres dejan y dónde está enfocado el negocio de cada uno. Este tipo de estudios son siempre importantes, pero más aún para las empresas ya instaladas que quieren desarrollar un nuevo producto. En general, éstas disponen de un capital de trabajo para realizar este tipo de investigaciones y deben tener las mejores herramientas metodológicas para tomar una decisión fundamental: ¿conviene invertir en la nueva línea de negocios, o es mejor destinar el capital a perfeccionar lo que ya se tiene? Y si se avanza, ¿qué ajustes a la idea se deben hacer, para adaptarla a los requerimientos del mercado?

**¿Cuánto hay que poner?** En caso que se tome la decisión de desarrollar el nuevo producto o servicio, hay que ser muy equilibrado para proteger financieramente el negocio principal.

Lo que se suele hacer para evitar ese riesgo es crear divisiones nuevas, semi o totalmente independientes. Eso mejora la flexibilidad y libertad que tienen los equipos chicos para trabajar dentro de una compañía grande; y también limita el riesgo financiero y aísla a la compañía madre de los avatares de la nueva división", sugiere Remolins.

En las Pymes, es más complicado marcar esas diferencias. Por eso, este consultor sugiere presupuestar, en forma adecuada, cuánto se necesitará invertir en este nuevo desarrollo y limitar los desembolsos en casos imprevistos. "A veces, no se puede avanzar contra viento y marea, sin riesgo de fundir la empresa", opina.

Si el presupuesto no da para más, existen múltiples salidas para sostener la nueva línea, sin cerrarla: asociarse con otras empresas, vender tecnología o licenciamiento, entre otras. Para hacer posible todo esto, es fundamental que se haya dividido la administración de ambas líneas de negocios. Caso contrario, el empresario podría terminar regalando al futuro socio, un emprendimiento sólido, para que el otro abarce las pérdidas de la innovación.

Ignacio Cuenca es dueño de Cuencaprint, una empresa de distribución de insumos y equipos para la realización de gigagramas y