CAPÍTULO 3

Creatividad, invento e innovación

Matías Poggio[5]

¿Cuál es la diferencia entre creatividad, invento e innovación? En principio, los tres términos se nos presentan como diferentes y está claro que lo son; pero es muy frecuente que al realizar esta pregunta en grupo se desprendan diferentes definiciones o versiones o para cada uno. Intuitivamente, tenemos la sensación de que no son sinónimos, sino conceptos complementarios, y de hecho es así.

Ahora bien, vamos a dejar un espacio en blanco, solo a los efectos de que pienses cuál sería tu definición para cada uno de estos términos:

Creatividad:
Invento:
Innovación:

5 Nació en La Plata. Es Licenciado en Administración y Magister en Innovación y Emprendimiento, Universidad Pompeu Fabra, Tecnocampus Mataró, Barcelona - España. Es emprendedor, fundador de Wagon, Kusco, Jobbier, Franquify, Follow The Blue y Fractor X. Impulsor de Coequipo y Usina de Ideas en la Universidad Nacional de La Plata. Es Docente especializado en emprendimientos, innovación y tecnología en UNLP y UPF (España).

¿Ya lo pensaste? Parece evidente la diferencia, la respuesta la tenemos, pero juramos que a veces tarda en salir. También te proponemos que lo pienses desde la pregunta que abre el texto: ¿Cuál es la diferencia entre estos tres conceptos: creatividad, invento, innovación? ¿Puede haber uno sin el otro?

Te cansaste y ya querés la respuesta, a nosotros también nos pasa con los acertijos, y en realidad este no es uno de ellos, así que avancemos.

Nos quisimos poner creativos y no sabemos si habrá salido bien, es el riesgo al innovar, ¿verdad? En todo caso hubiésemos escrito un texto y listo. Podíamos poner las tres definiciones y ya estaba. Basta, vamos al grano.

La creatividad está presente en todos/as. No tiene que ver con "algo", sino con "todo", está más vinculada a una manera de hacer o a una especie de "cosa", que se tiene. Es muy frecuente escuchar que alguien es creativo y alguien no lo es. En realidad, los neurocientíficos han demostrado que **todos/as tenemos las mismas capacidades para explotar nuestra creatividad, pero no todos/as lo ponemos en práctica**. Digamos que, simplemente, lo podemos expresar como "pensar fuera de la caja", y esto puede aplicarse a un artículo para nuestro blog, a una clase, a un proceso clásico y concreto o bien, a la obra más imponente de arte contemporáneo.

La definición correcta de "creatividad", según Wikipedia (esa que habría que marcar en un *multiple choice*) sería: "la capacidad de generar nuevas ideas o conceptos, o nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales".

Casi que podríamos decir que, si somos creativos/as, estaríamos inventando "algo" y, por lo tanto, si inventamos "algo" ¿quiere decir que eso es un "invento"? En parte sí y en parte no.

Para ser inventor es necesario ser creativo, pero no todo/a creativo/ es inventor/a. Entonces, ¿qué hace al invento? Básicamente, su ser único, que no haya nada igual que lo preceda. De esta manera,

podríamos argumentar que necesitamos ser creativos/as para crear "cosas" que no hayan sido inventadas antes. Siempre está la persona escéptica que dice: *"ya está todo inventado"*. Sin embargo, siguen creándose nuevas patentes y récords *Guinness*.

La definición de un invento, según Wikipedia, es "*un objeto, técnica o proceso que posee características novedosas y transformadoras*".

Ahora bien, **¿qué diferencia a un invento de una innovación?**

Dejá de leer por un momento e intentá responder esta pregunta, dejá que te venga algo a la mente.

Tal vez pensaste lo siguiente: *"Si un invento es algo absolutamente nuevo, una innovación podría ser algo que transforma una parte de una cosa ya existente"*

Algo de cierto hay, pero lo que diferencia a una innovación de un invento es que haya tenido **utilidad práctica**, que haya sido adoptado por algún mercado en algún momento. Podemos inventar cosas inútiles y seguirán siendo inventos, pero jamás serán innovaciones. Por lo tanto, **no sólo es necesario ser creativo para inventar, sino tener la capacidad de encontrar la forma de que dicho invento tenga llegada real a un público concreto.**

Una innovación es, entonces, un cambio que introduce novedades, y que se refiere a modificar elementos ya existentes con el fin de mejorarlos o renovarlos (Müller-Prothmann y Dörr, 2009).

Al hablar de proyectos, emprendimientos, empresas y organizaciones, en definitiva, lo que pretendemos es que nuestra creatividad se aplique a casos concretos para que pueda ser adoptada por un público determinado, logrando así ser innovadores. En general, la innovación juega un rol protagónico para los problemas de siempre pero que tienen soluciones imparciales, incompletas o que, directamente, todavía no tienen solución. Hay una frase célebre que dice: *"No podemos pretender resultados diferentes haciendo siempre lo mismo"*. Por eso, para resolver los problemas, debemos innovar. Ahí está la oportunidad de que la innovación sea adoptada, solucionando un dolor real y concreto.

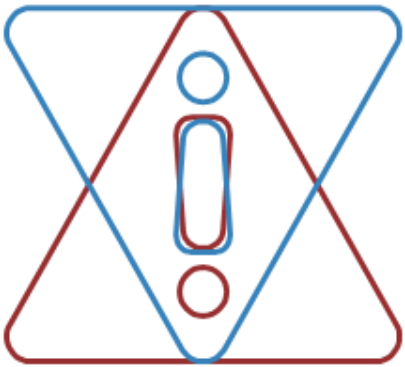
Pirámides de ideación y niveles de actuación

Generalmente, cuando tenemos una idea, un *insight* o revelación, lo usual es pretender que dicha conceptualización se convierta, casi mágicamente, en una empresa u organización que pueda, de manera automática, brindar solución a un problema concreto. Aquí hay una pequeña trampa, y es que no siempre esa idea, tiene la estructura tal para ser concebida como "empresa".

La pregunta que debemos hacernos al respecto de esta idea no es, necesariamente, si es "buena o mala" (al menos no en esta instancia), sino más bien **cuál es su ámbito de implicancia y de actuación.**

¿Este concepto nuevo "a desarrollar" es, en realidad, una potencial **empresa nueva**?, ¿tiene la capacidad de desarrollar toda una nueva **unidad de negocio**?, ¿es un **producto o servicio nuevo**?, o bien, ¿es un **atributo de un producto** ya existente?

No existe una respuesta correcta, pero la pregunta es relevante en sí misma, porque esta pirámide nos arrojará el ámbito o nivel de actuación y nos ayudará a modelar para convertir nuestra idea en algo concreto, susceptible de ser llevado a la práctica; y, por lo tanto, validado en algún contexto específico.



Usualmente, estamos convencidos/as de querer construir alrededor de esa inspiración, algo que sea único y que contenga un atributo que, a la vez, sea un producto comercializable, con capacidad de convertirse en una unidad de negocio para un determinado segmento, sobre el cual poder construir una empresa. Pero antes, repasemos estos conceptos:

Atributo: Nos referimos, en este caso, a algunas características nuevas o adicionales de un servicio, producto o proceso preexistente. No necesariamente hay que fabricar la rueda, pero si agregamos ruedas a una valija estaremos encontrando que un determinado atributo mejora un producto ya existente.

Producto: Por producto (o servicio), interpretamos un bien susceptible de ser adquirido de manera unitaria. Es bastante simple, es lo que consumimos todos los días. En este caso, la ocurrencia que acabamos de tener es un artefacto nuevo que resuelve una problemática determinada. Por ejemplo, la *Coca-Cola* o un jugo de frutas orgánico, envasado, etc.

Segmento: Con este término, nos referimos a toda una unidad de necesidades, a un grupo de productos que resuelven un mismo problema. En el ejemplo anterior podríamos decir "gaseosas" o "jugos naturales" que necesariamente deben actuar en conjunto para satisfacer la demanda. Forzando el ejemplo podríamos decir que, sin una variedad de sabores, no estaría satisfecha "la demanda".

Empresa: Una organización determinada que, habiendo creado cualquiera de las anteriores, es capaz de ofrecer (vender) a un determinado valor una determinada cantidad de aquellos y que, gracias a eso, puede subsistir en el tiempo.

Es probable que las "definiciones" resulten algo obvias, pero creemos que no están de más ya que normalmente confundimos en cuál de estos cuatro niveles estamos actuando. No siempre un atributo puede convertirse en empresa o, ni siquiera, en producto. Por otra parte, frente a esa terrible y genial idea de agregar valor diferencial a un producto o servicio ya existente. ¿soy *yo* quien tiene la capacidad de producir, ofrecer y comercializar esta innovación? Probablemente no, tal vez sí. Entonces, el desafío es repensar la idea identificando dónde crear valor y, en función de eso, construir emprendimientos sostenibles.

A modo de ejemplo, frente a la idea de agregar ruedas a una valija (atributo), puedo construir un determinado bien como una valija nueva (producto), apuntarla a un determinado público como, por ejemplo, ejecutivos que viajan por negocios (segmento), y construir una empresa que fabrique valijas.

Probablemente, el costo de aprendizaje (si no conozco la industria productiva, ni la del turismo, ni la del plástico, etc.) sea muchísimo para lograr esto con éxito en un tiempo adecuado. Está claro que nada es imposible. Ahora bien, tal vez puede repensarse el mismo factor, buscar alianzas y reconvertir la idea de la siguiente manera: realizar un diseño que permita incorporar ruedas a una valija (atributo), construir un determinado prototipo de muestra (producto), apuntarla a un determinado público específico como, por ejemplo, empresas de valijas (segmento), y armar una empresa alrededor de esto, que ofrezca ese valor diferencial para desarrollarlo en conjunto con quien ya posee el *know-how* para que reduzca la curva de aprendizaje. De esta manera, nos podremos centrar en el valor diferencial de la idea, y no en todo lo que es necesario para llevarla a cabo en la forma original que habíamos pensado.

El objetivo de este ejemplo es pensar fuera de la caja, corriéndonos de la idea general que sostiene que la única forma de hacer los proyectos realidad, es haciendo todo nosotros/as mismos/as.

Esferas de contexto y oportunidad

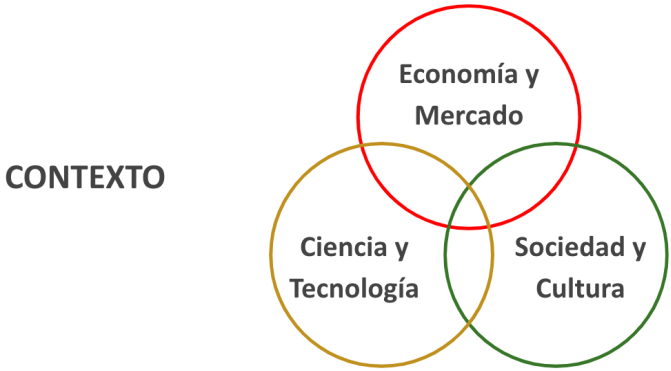
Existen tres ópticas del conocimiento humano que son fundamentales en la identificación, el análisis y el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio. Más allá de los diferentes tipos de análisis de contexto y de modelos existentes, para poder analizar factores internos o externos de un contexto potencial de negocio, este enfoque nos aporta la posibilidad de identificar el momento en el que se encuentra nuestro proyecto o nuevo modelo de negocio. No es sustituto de otros, como la matriz FODA o DAFO, sino que es complementario y busca generar un análisis más centrado en el modelo de negocios específico. Se analizan tres aspectos:

- **Economía / Mercado**: engloba las tendencias en los modelos de negocio o intercambio de valor, e incluye los fenómenos en ámbitos como el económico, de negocios y financiero. Es la entrada al plan financiero, pero pretende que podamos responder lo siguiente: ¿Pagará alguien algún valor por encima de los costos para acceder a este bien o servicio? ¿Cuántos estarán dispuestos a pagarlo y dónde están?

- **Tecnología / Ciencia**: engloba las tendencias en el ámbito científico- tecnológico de los estados de la técnica (*state of the art*). Podríamos pensarlo como la entrada al Plan de Operaciones de nuestro Plan de Negocios. Busca responder y conocer cuán disponible está la tecnología que necesitamos para llevar a cabo nuestro producto/servicio.

- **Sociedad / Cultura**: se refiere a las tendencias del comportamiento, hábitos, usos, percepciones y emocionalidad de las personas. Se centra en la propuesta de valor, pero desde el punto de vista de la percepción del consumidor. Tan simple como: ¿Hay mayor percepción de valor en esto que estamos llevando a

cabo? Es el corazón del proyecto y probablemente la entrada al Plan de Marketing.



El factor relevante de esta construcción teórica es la adaptación intelectual que podemos realizar para explorar cada una de las ideas-proyectos a llevar adelante. La riqueza fundamental de esta técnica radica en lo dinámico del análisis, ya que cada una de estas esferas corresponde a diferentes momentos históricos que nos devolverán, al fin y al cabo, una determinada intersección entre las esferas, a la cual llamaremos **"tamaño de la oportunidad".**

La oportunidad se basa en la identificación de la convergencia de esos movimientos y relaciones. Implica distinguir el momento oportuno de implementación, o lo que también se define **"*timing*"**, un factor crítico en la puesta en marcha de proyectos. Algo así como "llegar a tiempo". Queda claro que hoy nadie quiere ser *Yahoo,* y todos quieren ser *Google*, por poner un ejemplo.

Es muy frecuente encontrar sesgos de conocimiento o perspectiva que generen una miopía en el análisis cuando existe una tendencia a centrarse más en un factor que en otro. Tres posibles riesgos de análisis son:

1. **Tecnocentrismo**: Muy clásico en ingenieros o perfiles puramente técnicos:
    a. Centrados en la Tecnología
    b. Saturación en las ofertas y funcionalidades
    c. Apalancamiento excesivo en propiedad intelectual
    d. Secreto industrial y poco *networking*

2. **Mercadocentrismo**: Muy orientado al *Marketing* Financiero. Perfiles típicos de análisis de negocio clásicos. Centrado en los números:
    a. Verticalización de procesos
    b. Estrategias de canal y segmento
    c. Absorciones y fusiones
    d. Centralización de compras
    e. Crecimiento por expansión geográfica

3. **Usuariocentrismo**: Orientado a perfiles de *marketing* y *socialmedia*
    a. Customización
    b. Nichificación
    c. Etnográficos
    d. Discursivos

Las oportunidades de negocios se generan cuando se identifica el momento de convergencia entre fenómenos de los tres ámbitos pertinentes a la evolución de la empresa. Un proyecto de innovación es un proyecto de inversión y, como tal, la aproximación y el análisis de tendencias es un factor crítico decisivo en los resultados de ganancias o pérdidas del proyecto/empresa. **Por lo tanto, realizar este análisis se vuelve crucial.**

Para el análisis, vale interpretar el movimiento de las esferas, si es entrante o saliente. Llamamos "entrante" a una tendencia marcada en la industria/contexto de cualquiera de las tres esferas, y "saliente" a algo que va dejando su huella y entra en desuso. Un ejemplo para graficar esto es la tecnología SMS. Hoy, en los países desarrollados, la comunicación de datos a través de *smartphones* es un círculo

completamente establecido. Sin embargo, en regiones como el continente africano, esta tecnología todavía no está disponible y se siguen vendiendo teléfonos "antiguos", sin internet, porque si bien es una tecnología saliente en cuanto a tendencia, todavía tiene un mercado residual por explotar. La innovación o la oportunidad no siempre van de la mano con "lo nuevo", a veces la oportunidad está frente a nosotros y por querer ser "creativos" no somos capaces de aprovecharla.

La cerveza artesanal: estudio de caso

Hay ejemplos que explican cómo interactúan estos círculos, cómo pueden ser los movimientos y el impacto sobre el tamaño de la oportunidad. En realidad, hay un ejercicio interesante que consiste en tomar cualquier caso y pasarlo por el tamiz de este análisis para poder mirarlo desde un ángulo diferente, para ver si surge algo distinto o confirmar lo que anticipábamos.

Elegimos tomar el caso de la cerveza artesanal, ya que creemos que es un producto de público conocimiento, fácil de entender y que le agrega un poco de cebada al asunto. Hace varios años, la industria (aunque suene paradójico) de cerveza artesanal empezaba a asomar en La Plata. Sin embargo, producir cerveza artesanal suponía unos costos muy elevados. Los insumos eran caros, la maquinaria semi profesional era difícil de conseguir, y solo quedaba la alternativa de la producción casera, que ofrecía poca capacidad de producción. De a poco, aparecieron los primeros arriesgados que se animaban a invertir sumas de dinero que suponían una barrera de entrada para cualquier aventurero con la chispa y la picardía de "hacer birra".

Analicemos dicha situación utilizando las esferas de contexto y oportunidad:

Economía / Mercado: Insumos y maquinarias costosos. Baja disponibilidad de colocación del producto basado en normativas y logística escasa. Necesidad de invertir en *pubs* para despachar el producto.

El costo final del producto está por encima del valor de venta de la cerveza industrial.

Tecnología / Ciencia: Tecnología disponible a gran escala. Aparecen los primeros equipos para productores pequeños y medianos.

Sociedad / Cultura: Empieza a crecer la inquietud por un producto diferente. Se valora la diversidad y la multiplicidad de sabores. Hay un sector de la sociedad muy dispuesto a pagar un precio de casi el doble por litro y, aun así, percibir valor añadido en este producto artesanal.

Con este panorama, la oportunidad es pequeña, pero todos los círculos son entrantes. La tecnología empieza a estar cada vez más disponible y eso empieza a bajar los costos de producción. Los insumos empiezan a encontrar más mercado donde colocar sus materias primas y logran ofrecer mejores precios. Empiezan a surgir cervecerías con el nombre de las cervezas en cuestión. La audiencia valora esta oferta nueva y se empieza a generar una cultura alrededor de la cerveza artesanal. Esos *pubs* y restaurantes cubren sus mesas completamente y los clientes felices pagan ese precio diferencial por un producto diferente y de calidad. Una industria rentable que deja dividendos y permite reinvertir en mejorar algunos procesos productivos y logísticos.

Veamos la fase dos de nuestro caso: Pasan varios años, y la oportunidad se hace evidente, aparecen nuevas marcas y nuevos jugadores. La industria se ve rentable y a los que están, les va bien. Nace la competencia porque hay una demanda que atender. Analicemos desde las esferas esta nueva situación:

Economía / Mercado: Hay productores establecidos, con compras y volúmenes frecuentes. Empiezan a aparecer nuevos productores importantes y grupos de pequeños productores. Crece la demanda de insumos y maquinaria. Las economías de escala abaratan los costos de producción.

Tecnología / Ciencia: La tecnología ha crecido enormemente. Ya no es necesario ser una gran cervecería o invertir grandes sumas de dinero para poder obtener *kits* profesionales de mediana o baja escala de producción. Se consiguen por internet, al igual que las recetas y los métodos de producción que, si bien son de nicho, cada vez evolucionan más rápido. Los ingenieros agrónomos se vuelcan a esta industria para aportar sus conocimientos y mejorar recetas. Se mejoran los procesos y hay más tecnología disponible.

Sociedad / Cultura: ¿A qué cervecería vamos? Se empieza a priorizar la bebida del *pub* antes que la comida. Se sigue pagando un precio alto por un valor percibido todavía mayor. Los jugadores no son tantos, y las cervecerías explotan, hay que reservar.

Con un mercado por atender, demanda en aumento, precio muy por encima del costo, bajas barreras tecnológicas de entrada y diversificación de la oferta, una oportunidad se hace grande, clara y evidente. Empiezan a entrar cada vez más jugadores. Aparecen productores nuevos, más grandes y más pequeños. Las cervecerías industriales empiezan a atender esta tendencia luego de dormir la siesta. Se suman al juego con nuevas marcas, comprando otras, y hasta abriendo *pubs* con aires patagónicos. Como si fuera poco, suceden dos tendencias críticas: por un lado, los bares clásicos se adaptan a las nuevas preferencias de los consumidores, incorporan equipamiento y comienzan a ofrecer cervezas artesanales de productores independientes; y por otro, abren los expendios de cerveza artesanal *"growleras"*. De esta manera, bajan aún más las barreras de entrada, ya que no es necesario ir desde el producto al consumidor, y van surgiendo oportunidades intermedias que permiten vender la cerveza a través de otros negocios, como pizzerias de toda la vida o despachos al paso. Algunos se aventuran y empiezan a embotellar.

La oportunidad es tan evidente que todos quieren entrar. Esto nos lleva a la fase tres: los costos han bajado, la tecnología es apta para cualquier curioso, la propuesta de valor ya es clara y con un mercado

establecido, pero cada vez aumenta más la oferta. Aparecen ferias y productores en cada rincón. Va bajando la calidad del producto en general, ya que entran todo tipo de jugadores. Ofrecer una cerveza artesanal en un bar ya es un deber y son muy poquitos los bares que no la ofrecen, que se han quedado con las industriales solamente. La oferta empieza a competir y entonces empiezan los *happy hours*, los 2x1, los días con descuento, las *apps* que te dan oportunidades en la compra, etc. Analicemos cómo están las esferas ahora.

Economía / Mercado: Costos de producción bajos, economía de escala establecida. Bajas barreras de entrada. Logística establecida y diferentes lugares de la cadena de valor donde situarse.

Tecnología / Ciencia: Productos nacionales e importados. Fabricantes locales. Fácil acceso a *kits* desde Internet, compra online o en sitios especializados. Industria abierta que comparte conocimiento sobre cómo producir.

Sociedad / Cultura: Ya no alcanza con que tengas cerveza artesanal para que vayan a tu *pub* o a tu despacho. Los precios empiezan a bajar y el valor percibido también. Tras las promociones, el público busca oportunidades y, si bien un grupo de culto valora la calidad, la tendencia es imposible de frenar.

Ahí nos encontramos hoy… ¿Hay lugar para más cervecerías? ¿Es un buen momento para la industria? ¿Cómo seguirá evolucionando? Hoy los círculos están salientes, y aprietan una oportunidad que se reduce con muchos jugadores dentro del partido. ¿Habrá que esperar para ver los resultados y la evolución?

Historia de Diego De Benedictis - Fundador de Cinco Sabios Brewing Co.

Ver nevar es algo tan habitual como milagroso. Los que tuvimos la posibilidad de vivir cerca de la montaña sabemos que, para que esto suceda, se tienen que dar un montón de condiciones climáticas. Tantas, que pareciera imposible que vaya a suceder. Sin embargo, sucede y de manera natural. Cuando nos lanzamos a emprender sabemos que, aunque pensemos en cada detalle del plan y hayamos estudiado muy bien su implementación, que el éxito suceda también puede ser un hecho milagroso porque, para que ello ocurra, deben combinarse varios factores. Sin embargo, es natural ver a diario personas a las que les va muy bien con sus emprendimientos. Uno puede prepararse toda la vida, pero cuando el contexto socioeconómico es propicio y los hábitos culturales comienzan a alinearse, las probabilidades de éxito son aún mayores. Y la gran oportunidad se presenta justo en ese momento, ni antes ni después. En dicha situación, el hecho de ser de los primeros en incursionar en el mercado, pierde trascendencia y hasta puede ser irrelevante. **Es cuestión de que la preparación te encuentre con esas circunstancias favorables, para que las cosas funcionen bien de manera inminente.**

Tuve la suerte de gerenciar *Blest*, una tradicional Cervecería de la Patagonia, y recuerdo siempre una frase de Julio Migoya, mi jefe en aquel momento. Es una frase que hoy puede parecer una cargada en medio de tanta euforia cervecera, y hasta un poco fuera de momento, pero que, en aquella oportunidad, despertó mi interés. En uno de nuestros primeros almuerzos laborales, me dijo: "Acá en Bariloche estamos hace años, y hemos visto abrir y cerrar muchos bares y restaurantes. La gente no se da por vencida, hacen todos lo mismo, no ofrecen nada nuevo y terminan cerrando. Nosotros zafamos porque tenemos la fábrica que es un atractivo distinto, y poner una fábrica no es para cualquiera". Enseguida tomé nota de aquello y pensé: ¡cuánta verdad!

Pasaron los años y, actualmente, no pensaría lo mismo ante semejante declaración, pero, con el tiempo, entendí que, en ese entonces, sin querer, o como parte de mi permanente búsqueda, estuve en el momento justo y en el lugar indicado para comenzar *Cinco Sabios*. En una gran parte del mundo comenzaba a gestarse una nueva ola, una nueva movida o una nueva cultura, la de la cerveza artesanal. Paralelamente estaba ahí, experimentando, formándome y aprendiendo, con referentes y expertos en el tema. Abrimos justo. Fuimos una de las cervecerías artesanales pioneras en La Plata. Gracias a ello y a la ola en pleno crecimiento, el éxito fue inmediato. Hoy el mercado está colmado de cervecerías y ya Julio no podría decir lo mismo para estos tiempos. Pero estoy convencido de que, en algún rincón del planeta, algún otro Julio, debe estar pensando algo parecido acerca de lo que hace. Mientras tanto, se debe estar gestando una nueva ola. Quizás, alguien con inquietudes y en plena búsqueda de oportunidades, tenga la posibilidad de surfearla.

Referencias bibliográficas

Creatividad. (2022, 01, agosto). *Wikipedia, la enciclopedia libre.* https://es.wikipedia.org/wiki/Creatividad

Invento. (2022, 08, junio). *Wikipedia, la enciclopedia libre*. https://es.wikipedia.org/wiki/Invento

Müller- Prothmann, T.; Dörr, N. (2009). Innovationsmanagement. Strategien, Methoden und Werkzeuge für systematische Innovationsprozesse. Carl Hanser Verlag GmbH & Co, Alemania.