

*Pachi Marino*

#### **La creatividad como elemento clave para emprender**

En todas las actividades que realizamos desde Usina de Ideas, nos cansamos de repetir que no siempre hay que estar en búsqueda de la ‘idea genial’ a la hora de desarrollar un nuevo emprendimiento. Hay ideas esenciales que pueden ser simples o que se parecen mucho a algo ya inventado. Existen dos factores que pueden explicar esto:

- **Contexto:** Hay iniciativas o empresas que resuelven una determinada problemática en otras regiones geográficas o en otras culturas. La idea central de Mercado Libre no fue brillante en términos imaginativos, ya que su modelo de negocios estuvo basado, en gran parte, en lo que ya venía desarrollando E-Bay en los Estados Unidos. Sin embargo, ¿quién puede negar su excelente funcionamiento en Latinoamérica? Los restaurantes de sushi aparecieron en la ciudad de La Plata a principios del 2000 gracias a *Akari*<sup>3</sup>. En ese entonces, el sushi ya había ingresado

---

3 Akari: emprendimiento gastronómico de sushi.

a Buenos Aires como tendencia. No era ninguna novedad el producto en sí, aunque lo era el contexto, ya que se desconocía cómo podía llegar a reaccionar el mercado platense ante esta oferta que aparentaba ser muy sofisticada. Hoy *Akari* es un emblema de la comida japonesa en La Plata y son varias las actividades gastronómicas que ofrecen sushi como plato principal. La actitud y el interés por validar algo que ya existía en otros lugares fue mucho más potente que la idea central del emprendimiento. Por eso, cuando viajamos, es clave estar alerta a lo que se vende u ofrece en los destinos visitados y que podrían ser replicados (como novedad) en el lugar donde vivimos.

- **Implementación:** Siempre repetimos una famosa frase, atribuida a Peter Drucker, que expresa: *“Por una idea pago 5 centavos, por una buena implementación, un millón”*, la entendemos como un aliciente para la concreción de proyectos, y no tanto por el valor de la idea. Seguramente todas las ideas no valgan lo mismo, hay algunas de ellas que realmente aportan un valor sustancial, pero es clave saber que lo original puede que no esté en la idea en sí, sino en cómo implementarla mejor que los demás. Podemos hablar del icónico caso de *Zoom*, que nació el mismo año en el que Microsoft y, con toda su batería de recursos, compró *Skype*. Ni más ni menos que una empresa que hacía varios años había logrado insertarse con una tecnología de videollamadas.

La implementación tiene mucho que ver con la **impronta** de cada emprendedor/a. La formación del equipo, una misión y visión común, la cultura organizacional y las formas de relacionarse con usuarios y clientes, pueden variar mucho en casos muy similares. Y eso es lo que finalmente va a convertir a tu emprendimiento en algo único.

La mayoría de las ideas surgen de actividades que se vinculan al emprendedor, o de la interacción con un sector del mercado. Son

muy pocas las inspiraciones que llevan a desarrollar ideas grandilocuentes. Esto puede ser por dos razones:

- Al **relacionarnos constantemente con una determinada temática, podemos conocer más de cerca las necesidades y problemáticas que tenemos como usuarios/as**. La cotidianidad laboral nos permite conocer en detalle ciertos problemas que existen en nuestro entorno más cercano y allí es donde nuestra actitud emprendedora suele activarse para resolverlos. Si no ponemos a repasar, la mayoría de los casos se dan de esa manera. Por ejemplo, Auth0, el quinto *unicornio*<sup>4</sup> argentino, que fue fundada por un ingeniero informático y otro electrónico, Matías Woloski y Eugenio Pace, para desarrollar soluciones de autenticación y contraseñas, o como dicen ellos para simplificar, para “hacer las cajitas de Login” o todo lo que se te ocurra en Internet. Ellos detectaron que, ante el auge de tantas nuevas apps y plataformas que requerían cuentas de usuarios, los *hackers* podrían vulnerarlas rápidamente si no estaban bien desarrolladas. Imaginen eso en las computadoras del trabajo de cada usuario donde podrían entrar a hackear el sistema de toda una organización. A ese problema los fundadores lo conocían muy bien porque Pace venía de hacer carrera en Microsoft y Woloski trabajaba en una empresa proveedora de esta última (donde conoció a su socio) para dedicarse full-time a *Auth0*. Otro ejemplo, esta vez vinculado a *hobbies* o actividades de desempeño constante, es el caso de Pablo Silva, quien creó el *spray* evanescente que emite un producto no tóxico similar a una espuma y permite mantener las distancias entre la barrera y el punto de un tiro libre en los partidos de fútbol. Si bien este proyecto no formaría parte de su actividad laboral diaria, la idea surgió de jugar campeonatos amateurs con amigos, lo

---

4 Se le llama unicornio a aquellas empresas que están valuadas en más de un billón de dólares.

que lo ponía en la situación de un usuario que vivía en carne propia la problemática y le brindaba la energía necesaria para desarrollarlo.

- **Otra razón que puede impulsarnos a desarrollar una idea, depende del *Know How* que podemos tener sobre algún rubro en particular, a partir de nuestra experiencia laboral o formación técnica específica.** Muchos emprendimientos surgen de ese “saber hacer las cosas” en las que sé que soy bueno/a, y ya. Cómo es el caso de Diego de Benedictis, quien estuvo cinco años en Bariloche gestionando la primera cervecería artesanal de la Argentina (Blest), y volvió a La Plata, su tierra natal, para crear Cinco Sabios, un emprendimiento gastronómico que, si bien se dio en el marco de una oportunidad de mercado, sus motivos de regreso estuvieron fuertemente vinculados al arraigo a un determinado lugar. Su *expertise* le permitió desarrollar un proyecto que hoy se volvió un clásico en la ciudad. A veces, al contrario de esta situación, se pueden encontrar ideas brillantes, como en su momento lo hicimos en uno de los Seminarios de Usina de Ideas, en las cuales el cuerpo docente debía exhibir una idea y trabajar en paralelo con el alumnado, y elegimos el *Macroondas*, un producto que resolvía la necesidad de enfriar una bebida en minutos, inversamente a lo que realiza un microondas (de allí el nombre de fantasía). Claramente la idea era buenísima, porque casi todos nos sentíamos usuarios/as, pero el *know how* del equipo lejos estaba de poder cumplimentar con las complejidades técnicas y de inversión que un producto de ese estilo podría presentar. Y allí quedó, como una idea que aparentemente ya tiene ingeniería desarrollada en otro país. Este equipo no tuvo la suficiente voluntad de Pablo Silva para atravesar todas las dificultades específicas que le presentaba el *spray* evanescente.

Como conclusión, si queremos emprender, vamos a tener que estar más alertas a detectar oportunidades de negocio en mercados o elementos con los cuales nos sentimos familiarizados/as, en lugar de esperar que se nos caiga una manzana en la cabeza que nos inspire de golpe. Y si sucede que un día despertamos y encontramos esa idea original pero no somos las personas idóneas para llevarla a cabo, debemos tener la humildad y voluntad suficientes para conformar equipos complementarios, o contar con las ganas y el tiempo para aprender las cuestiones técnicas requeridas que nos conduzcan a desarrollar verdaderamente el emprendimiento.

Otra cosa que sucede a menudo (cada vez menos, pero sigue sucediendo), es que hay mucha gente que cree que el proyecto depende de tener una súper idea y cuando se les ocurre algo, no se la cuentan a nadie por miedo a que se la roben. Por ello no terminan de validar nada en el mercado ni consultan a gente con experiencia que les pueda dar una mano, lo que lleva a que dicho emprendimiento finalmente fracase o ni siquiera se convierta en algo real. Si bien puede existir gente mal intencionada que te puede robar tu súper idea, el hecho de que la implementes con tu equipo la va a convertir en algo único. Lo ideal es encontrar el equilibrio, contar tus proyectos en ámbitos en los que te generen confianza.

En nuestro historial de más de diez años en Usina y Seminario, deben haber pasado más de 500 ideas y nunca tuvimos un problema de ese tipo, y eso es algo común en Universidades, Incubadoras y Aceleradoras. Su reputación está en juego si se cometen este tipo de atropellos. Si aun así seguís siendo una persona desconfiada, es cuestión de que empieces a construir dicha confianza porque, sin interacción con otras personas, es probable que tu idea se muera en el intento, o quizás no sea tan genial como pensabas.

Entonces, si la idea no es tan importante como parece ¿por qué la creatividad es un elemento esencial para emprender?

Porque si vamos a emprender, y sobre todo desde países donde todavía no está tan desarrollado el ecosistema para potenciar em-

prendimientos, lo más probable es que nos sea muy difícil conseguir capital, y la creatividad es fundamental para abordar los diferentes procesos requeridos para que un emprendimiento avance. Es clave tener ese enfoque creativo para resolver cada situación que se nos presente e intentar cumplir con los objetivos. ¿En qué situaciones podríamos utilizar el ingenio?

- En la definición de la identidad y marca.
- En las formas de relacionarnos con clientes, competidores y socios clave.
- En los modos de potenciar el trabajo en equipo.
- En las formas de generar fuentes de ingresos.
- En las formas de pensar la reducción de costos.
- En las estrategias de *pricing*.
- En los beneficios o atributos que nos sirvan para diferenciarnos.
- En la difusión de nuestros productos o servicios.
- En las publicaciones en las redes sociales.
- En las promociones para clientes.

Seguramente habrá muchas más situaciones en las cuales necesitamos usar la creatividad para optimizar nuestros recursos. Lo importante es tener conciencia de ello, y abordar cada desafío con un enfoque creativo, en su debido equilibrio.

## **Pensamiento lateral y creatividad**

El pensamiento tradicional tiene que ver con el análisis, el juicio y la argumentación. En un escenario sin incertidumbre y estabilidad, pensar de esa manera nos basta para identificar problemas habituales y aplicar soluciones que ya tenemos normalizadas. En un mundo cambiante, lleno de incertidumbre y plagado de ofertas, puede que las respuestas normales no nos ofrezcan los resultados esperados. Para ello, Edward de Bono (1970) creó y desarrolló el concepto y las herramientas del *pensamiento lateral*, que nos permite pensar las formas

de resolver problemas y necesidades en coyunturas impredecibles y complejas, utilizando el lado creativo de nuestras mentes. Y lejos de hacerlo sofisticado, decidió aportar técnicas didácticas disponibles para la mayoría de las personas. Hay varios libros del autor citado que nos presentan desafíos y acertijos muy entretenidos y útiles para hacernos entender dicho concepto.

Unas más, otras menos, todas las personas tenemos un costado creativo y el contexto influye mucho en el desarrollo de esta potencialidad. En la infancia, se suelen manifestar a menudo nuestras intenciones creativas, las que se pueden ir perdiendo a medida que nuestro entorno nos genera prohibiciones o condiciona nuestra perspectiva y manera de pensar. Esto nos conduce hacia paradigmas que nos limitan a la hora de resolver diferentes situaciones que se nos presentan. Es por ello que debemos ser conscientes, buscar entornos y técnicas que estimulen nuestra creatividad para lograr la mayor cantidad de ideas posibles. Una vez que nos convenzamos de que tenemos que aplicar la creatividad, primero debemos tener voluntad e **intención creativa** para estimular nuestro **pensamiento creativo**, buscando la forma de generar ideas diferentes para hacer las cosas de otra manera. Si a esto le sumamos el **actuar de manera creativa**, poner en acción las nuevas ideas, completaremos el proceso transformando lo que ya existe.

Son innumerables las técnicas que se pueden utilizar. Seleccionamos tres que, aplicándolas en orden, te pueden ser útiles para generar ideas en esos momentos donde no se te ocurre nada.

## ***Brainstorming***

Autor: Alex Osborne (1954)

Concepto: *brainstorming* es una técnica de trabajo en grupo que favorece la aparición de nuevas ideas en relación a un problema concreto o un tema, en un ambiente relajado donde se desestiman los juicios de valor.

Objetivo: Permite descubrir el potencial de cada idea y evita que descuidemos posibles efectos adversos.

Ejecución:

1. Se define un tema o problema a resolver.
2. Se selecciona una persona que cumpla con el rol de facilitador/a.
3. Quien cumpla con el rol de facilitador/a, da comienzo a la *tormenta de ideas* recordando las siguientes cuatro reglas elementales:
  - 3.1. Suspender el juicio de valor sobre las ideas propias y ajenas.
  - 3.2. Pensar libremente.
  - 3.3. Priorizar la cantidad. Concentrarse en generar un gran número de ideas que posteriormente se puedan revisar.
  - 3.4. Generar un efecto multiplicador. Cada idea vertida puede ser continuada o complementada por el resto del grupo.
4. Cada participante del equipo debe aportar ideas de manera libre, sin turnos, ni restricciones de orden.
5. Se anotan cada una de esas ideas propuestas.
6. Se evita, en la medida de lo posible, que haya repeticiones de ideas.



7. Quien cumpla con el rol de facilitador/a, finaliza la ronda según el tiempo asignado a la actividad o si percibe algún bloqueo creativo.
8. Se puede hacer más de una ronda, incorporando otras técnicas.
9. Se enumeran todas las ideas, se ordenan y analizan las distintas propuestas para valorar su uso y viabilidad en términos reales.

## **SCAMPER**

Autor: Bob Eberle (1977)

Concepto: El método *SCAMPER*, que deviene del acrónimo de Sustituir, Combinar, Adaptar, Modificar, Propósito, Eliminar y Reorganizar/Revertir; es una mezcla de varias técnicas y puede ser muy útil para complementar el *brainstorming*. Tiene como base la utilización de una regla mnemotécnica que nos permitirá afrontar la divergencia en la generación de ideas, abordándolas desde disparadores situacionales.

Objetivo: Estimular la generación de ideas dentro de un marco de preguntas que obligarán a quienes participen a pensar respuestas a las situaciones planteadas.

Ejecución:

1. Se define un tema o problema a resolver. Para continuar con los círculos, vamos a tomar como ejemplo un típico dibujo que surge del juego: una pizza; y vamos a presentarle una problemática: gente que vive sola, que quiere comer pizza, pero una entera es mucho y al pizzero no se le justifica enviar una pizzeta sola.
2. Quien cumpla con el rol de facilitador/a da comienzo a la dinámica facilitando cada disparador según el planteamiento *SCAMPER*:

- 2.1. **Sustituir:** sustituiremos cosas, lugares, procedimientos, gente, ideas. Todo lo que se nos presente que pueda generar cambios positivos. ¿Podemos pensar nuestro producto o servicio en otros formatos? ¿Puedo usar otros ingredientes o materiales? ¿Si le cambiamos el nombre? *Ya que la pizza para nuestros clientes solitarios es muy grande, la cambiaremos a un formato individual más pequeño y la llamaremos “pizzolita”.*
- 2.2. **Combinar:** combinaremos temas, conceptos, ideas y emociones. ¿Qué pasaría si combinamos un servicio con nuestro producto? ¿Qué combinaciones reducirían costos? ¿Podemos combinar nuestro servicio con el de otra empresa para aportar valor? *Ya que no vale la pena para alguien que hace un delivery enviar sólo una pizzolita, ésta irá en un combo con cerveza y maní.*
- 2.3. **Adaptar:** buscaremos ideas de otros contextos, tiempos, escuelas, personas, y las adaptaremos ¿Cómo podemos adaptar el producto para que cumpla otra función? ¿Qué procesos podrían adaptarse? ¿Cómo podemos adaptar nuestro servicio para que llegue a más personas? ¿Hay algún producto o servicio simple al que nos podamos adaptar? *Los sabores de nuestra pizzolita van a estar basados en países: la mexicana viene con pollo y chipotle, la francesa con roquefort y nuez, la argentina con chimichurri, etc.*
- 2.4. **Modificar:** Transformaremos todo o parte del producto que ofrecemos ¿Qué se puede modificar para organizar mejor las relaciones con nuestros clientes? ¿Qué pasaría si se modifica el envoltorio del producto? *La pizzolita no puede ir en la típica caja*

*de pizza. Va en un plato que se adapta al growler de recarga de cerveza.*

- 2.5. **Poner de otra manera:** ¿De qué otra forma se puede usar el producto? ¿En qué otros contextos podemos presentar nuestro servicio? ¿En qué otros medios funcionaría nuestra campaña publicitaria? ¿Puedo atender nuevas industrias o mercados? *Vamos a hacer una campaña de pizzolita en Tinder, ya que hay mucha gente solitaria que la pide.*
  - 2.6. **Eliminar:** Eliminaremos conceptos, partes y elementos del problema ¿Qué se puede eliminar para simplificar el producto/servicio? ¿Qué tareas se pueden eliminar de nuestra carga de trabajo y podemos tercerizar? *Para lanzar este nuevo proyecto, comenzaremos solo con ese formato y mediante el delivery. No venderemos más pizza en un local y le sacamos todo lo que sea descartable.*
  - 2.7. **Reordenar:** Cambiaremos las cosas de lugar e invertiremos roles ¿Qué pasa si modificara mis horarios de atención o mis formas de trabajar? *El cliente como “cocinero/a”. Las variedades de las pizzas están diseñadas por los clientes, los cuales tendrán el honor de que lleven su nombre. La promoción del local y el rasgo distintivo es que se harán sorteos para que la carta vaya cambiando, y la idea, además de la fidelización de los clientes, es que la gente quiera participar siempre.*
3. Se evalúan las ideas. Durante este proceso se han generado respuestas a las preguntas planteadas. Muchas de ellas serán ideas que deben ser evaluadas poniendo en juego criterios que pueden ser elaborados por el grupo o establecidos con anterioridad.

## **PNI**

Autor: Edward de Bono (1970)

Concepto: La técnica PNI nos permite enfocarnos en cuáles son los aspectos positivos, negativos e interesantes de una serie de ideas que hemos generado.

Objetivo: Se utiliza para realizar un filtrado de ideas producto de otras técnicas como, por ejemplo, el *brainstorming*, cuando ya ha habido un filtraje de las ideas generadas y nos quedamos con unas pocas de ellas.

Ejecución: Se analiza cada idea según los siguientes apartados:

- Aspectos Positivos (“P”): sus potenciales y aquellas razones por las que consideramos que la idea puede funcionar con éxito.
- Aspectos Negativos (“N”): sus debilidades y aquellas razones por las que consideramos que la idea puede no funcionar o que nos llevan a la precaución y cautela.
- Aspectos Interesantes (“I”): aquellas cuestiones que es importante tener en cuenta, pero que no son ni positivas ni negativas o que pueden tener ambos efectos.

Se puede realizar en grupo, analizando las ideas una por una y anotando los comentarios en las columnas correspondientes a “P”, “N” o “I”. También se puede realizar en solitario y luego poner en común en grupo.

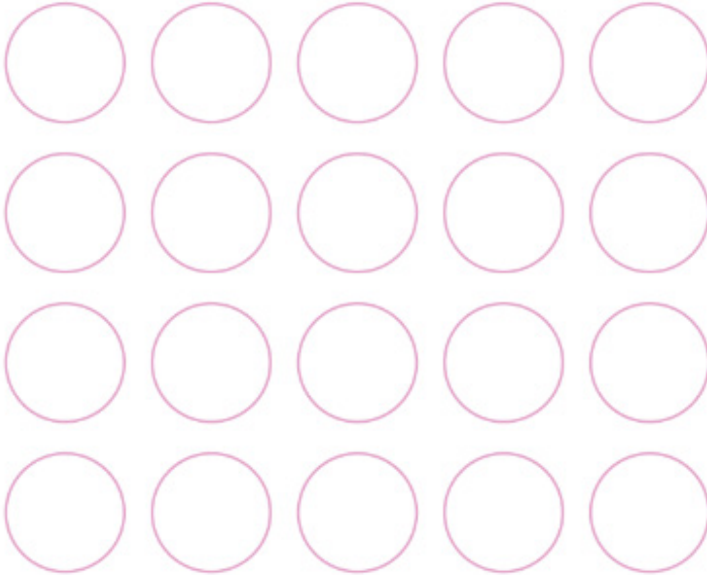
## **Enfoques de la creatividad**

Si vas a emprender, es importante que puedas “delirar” aplicando las diversas técnicas que estimulan los procesos creativos. También es fundamental entender que cada situación particular a resolver, tiene un contexto diferente. No siempre tenemos todo el tiempo del mundo, ni la posibilidad de juntarnos en grupo para discutir ideas, ni

contamos con los recursos que nos permitirían recorrer las diferentes instancias de solución.

Eduardo Kastika (2001) ha definido ocho enfoques que, si los entendemos en conjunto, nos pueden ayudar a abordar los problemas de manera creativa, aplicando en cada caso lo que corresponda según la coyuntura. Antes de explicarlo, sugerimos que resuelvas el juego que requiere de la siguiente consigna:

**Dados 20 círculos, en tres minutos, intentá ocupar la mayor cantidad con dibujos, donde los círculos sean elemento esencial.**



¿Cumpliste con la consigna?  
Si no lo hiciste, no pasa nada. Lo importante es que ahora, gracias a dicho juego, te podremos explicar los ocho enfoques de la creatividad:

1. **Fluidez:** este enfoque está asociado a dar varias respuestas y generar muchas ideas. No importa la calidad de las mismas, solo nos interesa que se ofrezcan soluciones diferentes. Una persona con esta perspectiva va a ofrecer varias formas de hacer una cosa, y eso la puede acercar a tener más chances de generar una buena idea. Es cuestión de activar a una persona con fluidez en una atmósfera confiable y, seguramente, se deje llevar generando nuevas ideas, aunque a veces la fluidez puede engañarnos y llevarnos a dar respuestas muy similares entre sí para responder a la problemática en cuestión.

La fluidez por sí sola no basta. Si generamos muchas ideas, pero son muy parecidas entre sí, podemos pensar que a nuestra solución “le falta algo”. En el juego de los círculos, tenía fluidez el que ocupaba los 20 espacios con dibujos de emojis o de pelotas de todos los deportes que se le ocurriese, cumplían con la consigna. Pero normalmente, suele suceder en el juego, que llega un punto que la persona que lo está resolviendo, luego de completar 10 círculos con emojis, se cuestiona si realmente está siendo del todo creativa. Porque la creatividad, no solo es cantidad de ideas, también es diversidad y calidad.

2. **Flexibilidad:** ser flexible, en este caso, significa tener adaptabilidad para generar nuevos y diferentes puntos de vista. Cuando a un determinado problema le queremos dar una solución desde la flexibilidad, debemos dar respuestas totalmente diferentes. Quienes abordan la generación de ideas desde este enfoque, seguramente no resuelvan el juego de los círculos con *emojis*. Bastará con que lo pongan, para luego dibujar una pelota, un planeta o un plato de fideos. Esto hará que la resolución se retrase y se corra el riesgo de no completar la consigna. Por otro lado, nada asegura que dichas respuestas sean del todo creativas ¿Cómo podemos abordar la solución de problemas desde el enfoque de la flexibilidad?

- **Interdisciplinariedad:** resolver problemas con gente o conocimientos de otros campos y experiencia para encontrar soluciones originales. **Usina de Ideas** es un espacio que promueve lo interdisciplinario. El caso *Modhouse* del Seminario 2017, que juntó a una estudiante de Administración con dos estudiantes de Arquitectura y permitió un nuevo proyecto de casas modulares transportables, es uno de los tantos ejemplos que se fortalecieron desde lo interdisciplinar.
- **Experimentar:** Participar de experiencias en las que se apliquen enfoques no conocidos por nosotros. Ir a una clase de teatro, por ejemplo, puede ser una buena forma de incorporar perspectivas que nos ayuden a mejorar nuestras presentaciones.
- **Ponerse en el lugar de otro/a:** ¿Qué haría yo como cliente? ¿Cómo reaccionaría la competencia? Pensar desde otro rol nos permite salirnos de nuestro ego y brindar soluciones alternativas que realmente estén alineadas con el problema a resolver.
- **Iterar:** Prueba y error. Ante la falla, seguir intentando. Las aplicaciones móviles se modifican constantemente, brindando funciones totalmente diferentes en base a los errores reportados por usuarios/as.
- **Generar alternativas sin juicio previo:** Hay que proponer, aunque el contexto sea adverso. Como mencionamos antes, si *Akari* se hubiese basado en la opinión general, nunca hubiese aterrizado con sushi en La Plata, debido a que se entendía que era muy caro y sofisticado para la sociedad platense.
- **Transferir experiencia:** Utilizar experiencias de algún campo similar o que sea aplicable a la situación requerida. Por ejemplo, cuando se combina un deporte con situaciones propias de un emprendimiento. Es común que personas que saben interpretar sus roles en un equipo, luego trasladen esos comportamientos a sus grupos de trabajo.

En síntesis, para ser flexibles necesitamos ser tolerantes ante la incertidumbre, lo desconocido y lo impredecible. El humor es otro elemento que puede hacer despertar nuestra imaginación. También es clave resistirse a los prejuicios e intentar no generalizar ni rotular a las personas, para que nuestras ideas puedan salirse del enfrascado marco de nuestro pensamiento habitual.

3. **Originalidad:** Si bien la definición dice que la originalidad no puede derivar de una copia o imitación, también se define como algo que se distingue por ser novedoso, que se destaca por su singularidad, por ser insólito o extraño. Y es por ello que, en este caso, le vamos a dar una vuelta de rosca a la definición del diccionario, incorporando un componente clave para determinar si algo es original: el **contexto**. Hay situaciones que en un determinado contexto son habituales o comunes y llevadas a otro, se vuelven totalmente novedosas, singulares, diferentes y únicas. Es decir, son originales en este nuevo contexto. Las sandalias que crearon los hermanos *Reef* en Mar del Plata o las alpargatas *Paez* tenían un formato conocido por los argentinos. Pero su crecimiento exponencial de ventas se produjo al ubicar sus diseños tan particulares en otros países, que los tomaron como algo muy novedoso, además de que supieron entrar en los gustos de aquellos mercados. El segundo componente importante, que está directamente ligado con la originalidad, es el **riesgo**. Si mañana vamos a dar una clase presencial en pijamas, seguramente, la gente se sorprendería. Más allá de que no tendría sentido, no dejaría de ser original y al hacer eso, podríamos arriesgar nuestros trabajos. Cuando algo es insólito, novedoso y extraño puede estar al borde del ridículo. Una persona que piensa que su idea es original debe asumir riesgos que lo exponen ante premios y castigos. Lo mismo le podría haber pasado a la banda de rock **Bersuit Vergarabat**, que decidió hacer sus presentaciones en pijamas. En



un contexto mucho menos hostil, podrían haber sido tomados para la burla, cuestión que nunca sucedió.

Por último, convencernos y defender nuestra idea es lo que nos puede ayudar a sostenerla aún en entornos adversos y, de esa forma, resolver una situación con mucha originalidad. Siguiendo con el rock, hay una frase que se le atribuye a Kurt Cobain, vocalista de la banda **Nirvana**, que irrumpió en los años '90 creando un nuevo género musical llamado *grunge*; que decía: *“Se ríen de mí porque soy diferente. Yo me río de ustedes porque son todos iguales”*.

4. **Redefinición:** La creatividad a veces nos lleva por territorios tan laxos que, en el afán de resolver las cosas con enfoque creativo, subestimamos la consigna. Es clave identificar y entender claramente el problema que queremos resolver. Caso contrario, no seremos eficientes ni eficaces. También sucede lo contrario. Al leer una problemática establecida, comenzamos a resolver sacando conclusiones sobre percepciones que no están escritas en ningún lado. Esas limitaciones son una constante en el juego de los 20 círculos. En ningún lado de la consigna decimos que los dibujos no deben ocupar más de un círculo, sin embargo, el ejercicio nos puede llevar a la suposición de que eso es así, porque mentalmente estamos preparados para ver 20 imágenes que nuestro pensamiento puede asociar con 20 dibujos. Quienes tienen la particularidad de redefinir y pensar claramente la consigna, orientan su enfoque creativo hacia la dirección de la problemática planteada.
5. **Imaginación:** La imaginación es la capacidad de representar mentalmente sucesos, historias o imágenes de cosas que no existen en la realidad, o que son o fueron reales, pero no están presentes. Algo imaginario puede estar más allá de lo entendible, de la lógica, de lo razonable o de lo verdadero. Es un

concepto que va de la mano de la originalidad, pero que no la define, ya que algo puede ser original, pero no necesariamente inentendible o ultra novedoso.

El objetivo de pensar enfocándonos en lo imaginario es que ese algo, a priori difícil de explicar, pueda transformarse en algo aplicable a nuestra realidad y a la de las personas a quienes les voy a resolver un problema. Un ejemplo de ello es la película **Volver al Futuro II** o la serie **Black Mirror**, que están repletas de hechos e imágenes que plantean un futuro en el que, mediante una tecnología imaginaria, resuelven de diferentes maneras las más diversas situaciones. Si bien los autos voladores aún no han llegado, las videoconferencias hoy son una realidad que, en su momento, era una fantasía inexplicable.

- 6. Elaboración:** Al inicio de este capítulo, destacamos la importancia del *know how* al momento de impulsar nuevas ideas. Si bien la creatividad debe conducir a dar respuestas diferentes, originales e impensadas, la construcción de los proyectos mediante el “saber hacer” es un elemento a tener en cuenta al momento de enfocarse en una solución. **La elaboración es la capacidad de tratar algo minuciosamente, por lo que una respuesta elaborada puede demorar más tiempo.** En el juego de los círculos, se dan situaciones donde algunas personas reparan en determinados dibujos que los convierten en verdaderas obras de arte. Normalmente, son quienes no terminan cumpliendo con la consigna debido al tiempo que le dedican, pero, si la redefinición les permitía más tiempo, hubiesen conseguido resultados asombrosos. Un ejemplo conocido del enfoque creativo orientado a la elaboración es el de la empresa *Apple*, ya que parte de sus valores están centrados en ofrecer diseños exclusivos y trabajados al detalle, sea desde sus productos o desde el packaging.

- 7. Impacto:** Todos los enfoques anteriores pierden efecto si no tienen impacto. Salvo que la solución que busquemos sea para nosotros mismos y nadie más. Si tenemos que hacer algo para otras personas, tenemos que ofrecer algo que llame la atención de nuestros destinatarios que son quienes, finalmente, van a decidir si nuestra idea tiene impacto.

Algo que puede ser creativo para nosotros, puede no serlo para nuestros clientes. O quizás una idea simple, comunicada de manera especial, termina funcionando mucho mejor. En épocas de redes sociales, comunicar masivamente puede ser más barato que nunca. Agudizar el ingenio para generar contenido y viralizar nuestra marca, es una de las premisas de cualquier emprendedor/a. En consecuencia, es fundamental conocer bien a nuestro público para que lo que ofrecemos sea especial para ellos. Un caso que reúne varios de los enfoques anteriores y que, además, genera impacto, es la gestión del equipo de fútbol **Sacachispas**, que, siendo un club de la tercera categoría, en sus redes tienen más seguidores que otros clubes de primera y han conseguido mejores *sponsors*, por hacer salir a la cancha a sus jugadores disfrazados en sintonía con quienes manejan sus redes sociales, y utilizando al humor como herramienta.

- 8. Orientación al objetivo:** Las ideas pueden ser muy novedosas e ingeniosas, pero, si no resuelven la problemática planteada, pierden totalmente su sentido. Este enfoque está directamente relacionado con el de *redefinición*, que nos exhibe los recursos con los que contamos para cumplir los objetivos. Sin entender la consigna, probablemente, no podamos resolver la problemática, y si no la resolvemos, por más dedicación creativa que hayamos empeñado, la solución no estará a la vista. Si en el juego de los círculos alguien se hubiera puesto a dibujar algo muy sofisticado en un determinado círculo, y eso le hizo perder los 3 minutos de tiempo, por más que el dibujo

haya sido el más original, el más elaborado, el más novedoso y con un impacto tremendo, igualmente no habría cumplido con el objetivo que era de llenar la mayor cantidad de círculos, y esa persona perdería una eventual contienda con otra que, solamente, llenó los 20 dibujos con *emojis*. Asimismo, si dibujamos un mantel a lunares en el que se ocupen los 20 círculos, estaríamos logrando el objetivo, pero quizás sintamos que el tiempo que nos sobra se lo podríamos haber dedicado a la originalidad, elaboración, impacto o imaginación.

En conclusión, entender los ocho enfoques nos va a permitir **integrarlos** para que se **complementen**. Cada problemática requerirá que consideremos más un enfoque que en otro, todo dependerá de la situación y de los recursos con los que contamos.

Retomando el juego de los círculos lo ideal sería ocupar todos con dibujos (**fluidez**), que sean diferentes (**flexibilidad**) y que haya alguien que participe de la dinámica con un dibujo que nadie más tenga (**originalidad**) además de fantasía, pero que la gente puede comprenderlo y lo reciba con agrado (**imaginación**); de tal modo que generaría **impacto**, y si algún dibujo está muy bien hecho, nos daría la sensación de que también hay **elaboración**. Todo eso en tres minutos. Quizás quien haya **redefinido** el problema y revisado la consigna, utilice más de un círculo con sus dibujos, y cuando vea que se queda sin tiempo, podrá dibujar algo que le lleve a utilizar los círculos que quedan por completar y, de esta forma, será evidente que se tiene una efectiva orientación al objetivo planteado de ocupar los 20. Obviamente conseguir todo esto es muy difícil, y hasta ahora no hemos visto a nadie que pueda integrar perfectamente todos estos conceptos en el juego. Es así porque los recursos y/o el tiempo nos limitan, y cada situación puede requerir de mayor fluidez o flexibilidad que otras. Por eso, lo que recomendamos ante una problemática planteada, es tener bien clara la **finalidad** y las **razones** por las cuales hacemos las cosas, para luego **definir objetivos** y **orientarnos en esa dirección**,

buscando cumplirlos dentro de nuestras posibilidades e intentando optimizar la combinación de estos enfoques, para que la creatividad esté al servicio de nuestro emprendimiento.

La creatividad del equipo emprendedor **es uno de los recursos intangibles y diferenciales más valiosos que un proyecto puede tener**. Se puede invertir en creatividad, sin poner un peso con una unidad monetaria llamada **tiempo** que está al alcance de cualquiera. Depende de nosotros como la estimulemos y la utilicemos, para que nos añada valor real y nos diferencie del resto.

### **Referencias bibliográficas:**

- Kastika, E. (2001). *Desorganización Creativa. Organización Innovadora*. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Macchi.
- De Bono, E. (1970). *Lateral Thinking. A textbook of Creativity*. Londres, Reino Unido. Mica Management Resources.
- Osborn, A. (1954). *Applied Imagination. Principles and Procedures of Creative Thinking*. Nueva York, Estados Unidos. Scribner Book Company
- Eberle, B. (1984). *Scamper on: Games for Imagination Development*.