

Fecha	Fuente	Pag.	Art.	Título	Tamaño	Valor Publicitario Estimado
06/07/2012	DIARIO PULSO - STGO-CHILE	8	8	INNOVAR, ¿PARA QUE?	24x15	\$ 2.019.200

En Página Par

Innovar, ¿para qué?

PABLO FERNÁNDEZ



INNOVAR ES un proceso complejo. Escasez de capital humano, acceso limitado a tecnologías, falta de oportunidades para testear y la exigencia de resultados inmediatos son situaciones comunes que muchos hemos debido enfrentar. Sobre esto subyace una gran condición que a veces se pasa por alto, al tener la mirada puesta en ejemplos internacionales, y que es la realidad nacional. A fines de los '80, Kimberly-Clark lanzó dos innovaciones al merca-

do de pañales: pañales diferenciados con diseños distintos para hombres y mujeres y pañales pull-ups. Point Forward, la consultora contratada, se dio cuenta que para los padres los pañales eran la "ropa" de sus bebés y, por ende, era natural que quisieran hacer una diferencia entre hombres y mujeres o variar la forma en que los "vestían". Por otro lado, llegada cierta edad, para muchos padres era vergonzoso admitir que sus hijos aún usaban pañales. Para ellos, los pull-ups se convirtieron en una transición entre usar pañales e ir al baño, creando un nuevo "estado" para sus hijos. Triviales o no, estas innova-

ciones permitieron a la empresa pasar de un histórico segundo lugar en ventas a ser líderes. A pesar que contaba con patentes, equipos de científicos y laboratorios, las innovaciones no vinieron de allí, sino del estudio del contexto de la empresa, de la observación detenida del cliente y sus motivaciones de compra. Es esta consideración del contexto y las motivaciones de los clientes lo que muchas veces falla al innovar. Hoy, casi como una obsesión, florecen las gerencias de innovación, sin tener claros los objetivos y convirtiendo la innovación en fin en sí mismo y no en un medio para alcanzar un objetivo (aumentar ventas, fidelizar clientes, entre otros). Tampoco se bajan las estrategias a los segmentos más bajos de la organización, que es donde hay un conocimiento del cliente y sus motivaciones de compra/consumo mucho mayor. El proyecto RED y la estrategia regional de innovación en la Región de O'Higgins parecen ir en la dirección correcta, uniendo esfuerzos y recursos con el contexto y problemáticas regionales. La ausencia de estas consideraciones hace que los esfuerzos por innovar pierdan el foco y se vuelvan espurios, alargando procesos y aumentando las frustraciones. ●

El autor es director de innovación FEN Universidad del Desarrollo.