



INNOVACIÓN

Un negocio de riesgo

Con un mercado donde la vida útil de los productos es cada vez menor, el desarrollo de novedades es clave para sostener el liderazgo.

Puede tratarse de una empresa de tecnología, pero también de una de alimentos, de cosmética o de servicios, la inversión en innovación atraviesa a todos los sectores en la actualidad y define cada vez más a las empresas que logran liderar en los negocios. Es arriesgado, porque hay que destinar una buena parte del presupuesto a la inversión y resignar ganancias actuales apostando a los dividendos que pueda aportar un descubrimiento futuro, pero el que no arriesga no gana tampoco en el mundo de las empresas.

"La inversión en innovación es la que permite a las empresas posicionarse y mantener sus mejores ganancias y en plena crisis, las firmas líderes han reconocido que seguir invirtiendo en investigación y desarrollo es lo que les permitirá superar la crisis", destaca Luis Dambra, director de i+d (investigación y desarrollo) del Instituto Argentino de Empresas (IAE).

En la economía moderna, el ciclo de vida de los productos se acorta cada vez más, lo que hace impres-

cindible el lanzamiento constante de novedades al mercado para poder sostener el ritmo de crecimiento, conservar el liderazgo para los que lo tienen o buscar una cuota de mercado para un nuevo jugador.

"La estrategia de los grandes grupos es buscar nuevos nichos de negocios a partir de la innovación porque eso es lo que reporta las mayores ganancias", explica Valentín

González, director de la división de productos de lujo de L'Oreal en la Argentina. El grupo de cosmética francés invierte anualmente el 5% de su facturación —que asciende a los 17.000 millones de dólares— en desarrollar nuevos productos.

LOS CASOS. L'Oreal desarrolló una tecnología cosmética para pieles maduras —de personas con más de 50 años— y lo aplicó a productos de su



MARCELO MACHÉN
BIOCOMBUSTIBLES DEL CHUBUT

"Reinvertimos todo lo que generó la empresa en 12 años y eso suma casi 5 millones de dólares hasta llegar al desarrollo de un biocombustible"



VALENTÍN GONZÁLEZ
L'OREAL

"La estrategia de los grandes grupos es buscar nuevos nichos de negocios a partir de la innovación porque eso es lo que reporta las mayores ganancias"



LUIS DAMBRA
IAE

"La Argentina no puede estar afuera de la investigación en energías renovables y en alimentos. Pero no podemos ser líderes en cien rubros"



PORCENTAJES.

La Argentina tiene una relación de 4 patentes por millón de habitantes y lidera la región, pero está lejos de los países líderes.

hay en la Argentina? "Reinvertimos todo lo que generó la empresa en los 12 años que tiene de vida y eso suma casi 5 millones de dólares", explica Machín a NOTICIAS. El empresario cuenta que el grupo de ocho socios que él comanda trabajó en los diferentes proyectos mientras mantenía otra actividad part time que les permitía vivir y no tocar los ingresos de BC. Y también se apoyaron en una red colaborativa de i+d compartiendo desarrollos para otros laboratorios o empresas a los que a cambio les pedían el material o la investigación que necesitaban para avanzar con el proyecto.

Para Dambra queda en claro que no hay que ser una megaempresa para innovar. "Por el contrario, muchas veces las grandes firmas trabajan en la zona de confort y no presentan nada nuevo al mercado para no asumir el riesgo de un fracaso, se quedan en la innovación incremental que son los pequeños ajustes o modificaciones de cosas ya probadas por el mercado, y por eso la innovación de frontera viene de las empresas chicas", dice.

El profesor del IAE aclara que en la Argentina hay posibilidades para que las PyMEs armen sus redes de innovación en conjunto con grandes empresas y también tomando aportes del Gobierno que se ofrecen a través del Ministerio de Tecnología e Innovación.

Aunque falta la definición de una estrategia estatal que oriente la innovación en determinados sectores en los que la Argentina tiene expertise. "La Argentina no puede estar afuera de la investigación en energías renovables, en alimentos, en el sector agrícola, pero no podemos pretender ser líderes en cien rubros industriales con innovación", marca Dambra. Los recursos son limitados, tanto en gente como en economía, pero enfocando su uso el país puede dar batalla en los rubros en los que puede generar mayor valor agregado a la riqueza ya existente. ●

CECILIA BOUFFLET
cboufflet@perfil.com

marca top Lancome. Como el segmento que no estaba atendido por el mercado hasta entonces, la línea Absolut creció fuerte en el mercado y se llevó el 50% de la facturación total de Lancome en el último ejercicio.

"El crecimiento de la compañía se da cuando se logra una ruptura tecnológica que se pueda comunicar con credibilidad y se transforma en un producto que se puede lanzar al mercado", explica González.

Otro caso es el desarrollo de Nespresso por la alimenticia Nestlé, que creó el primer sistema para preparar café espresso de forma particular y terminó transformándolo en un negocio autónomo que opera en 50

Es que mientras que la inversión en i+d del sistema público y privado no alcanza al 0,7% del PBI, en los países desarrollados va del 2,5 al 3,2% del producto

A pesar de esas cifras, hay ejemplos honrosos como los desarrollos en alimentos funcionales -que incorporan cualidades medicinales- de empresas como La Serenísima y SanCor, o el desarrollo de patentes en una industria dura y competitiva como la petrolera que hace Techint, con una red de laboratorios en la Argentina, Italia, México y Japón.

Pero también los hay de Pymes. La firma Biocombustibles de Chubut desarrolló el primer combustible verde que permitió volar un avión de la firma EADS en Alemania, el mes pasado. La empresa que preside Marcelo Machín elaboró en base a aceite de microalgas un biocombustible que permite que los aviones vuelen con un 5% más de potencia, lo que significa un menor consumo y mayor ahorro. A partir de esa prueba firmaron un acuerdo con la fabricante de aviones por 21 millones de euros para montar la primera planta de combustible en San Pablo en los próximos 18 meses, que abastecerá a aeronaves del ejército brasileño.

LA FÓRMULA. ¿Cómo puede una Pyme lograr ese desarrollo con las dificultades de financiamiento que

"La inversión en innovación es la que permite a las empresas **posicionarse y mantener sus ganancias aun en plena crisis**".

países y crece a una tasa promedio anual del 30% desde el año 2000, lo que la convirtió en la marca que alcanzó la facturación de los 1.000 millones en Nestlé y en los dos últimos años duplicó la facturación hasta superar los 2.000 millones de euros.

Eso es lo que se llama innovación "dura" o "de frontera", que se puede defender con el registro de una patente y que revoluciona el mercado. La Argentina tiene un índice de cuatro patentes por millón de habitantes. Si bien es la mejor performance de la región, está muy lejos de los estándares de los países más competitivos, como los Estados Unidos o Japón, que rondan las 250 patentes por millón de habitantes.

AUTONOMÍA.

Nestlé desarrolló el primer sistema de café premium para preparar "en casa" y escindió la unidad de negocios Nespresso que factura 2.000 millones de euros.





ENORDEN

Cajas y accesorios

Con talento e ideas originales, montaron un negocio que factura 600.000 pesos anuales.

Agustina Tavelli, tiene 26 años y es licenciada en administración de empresas, y Emilio Labal, tiene 35 y es ingeniero industrial, son jóvenes y arriesgados. Dejaron una cómoda posición en una agencia de publicidad para lanzarse a su emprendimiento propio. Desarrollaron un modelo de cajas para el guardado de zapatos y el orden de placares que patentaron y comenzaron a comercializar por Internet en el 2007. Hoy venden más de 600.000 pesos por año y trabajan con grandes retailers como Falabella o el club de compras de lujo Geelbe.

El negocio empezó con un trabajo para la facultad de Emilio, que pensó en mejorar las cajas de zapatos, agregándole visores, fortaleciendo el cartón y pensándolas como elementos de guardado. Conversándolo con Agustina que aportaba ideas como consumidora hasta entonces se les ocurrió trazar un plan de negocios y se lanzaron al desafío de montar EnOrden, que hoy vende artículos para la organización del hogar y la decoración en general.

Agustina volvió a la casa de los padres para ajustar gastos y Emilio aportó su departamento como primera oficina. Entre los dos sumaron 40.000 pesos para concretar la inversión y poner la primera

caja a la venta. El negocio estaba en marcha. "Aunque nuestros amigos pensaban que estábamos jugando a la oficina, nosotros montamos todo el negocio como para vender a gran escala", explica Emilio. Desde que salió a la venta la primera caja, los stocks, los proveedores, la página web, el sistema de envíos, el 0-800 y los métodos de pago estaban en marcha. "Parecía un delirio los dos primeros meses, cuando conocíamos con nombre y apellido a cada uno de nuestros clientes, pero no hubiéramos podido crecer fuerte si no hubiéramos estado preparados desde el



MODELO

- Invertieron \$ 40.000 de capital propio para desarrollar la primera caja organizadora.
- En el 2009 ampliaron la línea de productos en base a la reinversión de utilidades.
- Comercializan por internet, con un 0-800, y a través de las redes sociales y con grandes retailers como Falabella y Geelbe.



EN MARCHA. Labal y Tavelli dejaron la relación de dependencia y apostaron al negocio propio.

inicio", marca Agustina.

Lo rápido que despegaron las primeras ventas y el contacto de retailers como Falabella o el club de compras Geelbe les dieron la pauta de que la idea iba a funcionar.

Dilema de crecimiento. El paso siguiente fue salir a buscar financiamiento bancario para ampliar las posibilidades de expansión, aumentando el stock y las líneas, pero sólo con un plan de negocios bajo el brazo y sin historial crediticio no tuvieron éxito. "Nos desalentó, pero tomamos la decisión de avanzar reinvertiendo las utilidades", cuenta Emilio.

Así, a pulmón, sumaron en el 2009 modelos de cajas para botas y para hombres, percheros para accesorios, bolsas de viaje para llevar zapatos en la valija o el bolso y organizadores de carteras y bolsos.

LA COMERCIALIZACIÓN. Hoy tienen oficinas montadas y una cadena de comercialización mayorista y minorista, pero los emprendedores son inquietos y vuelven a correr la vara.

Ahora apuestan a una segunda etapa del negocio en la que podrían incorporar un socio para financiar un aumento de la escala de producción que les permita aumentar la cantidad de grandes retailers con los que trabajan. "Hoy no tenemos stock para poder ir a una gran cadena de supermercados, para eso necesitamos una inversión que podría darse a través de la incorporación de un socio o, si no lo encontramos, continuando con la política de reinvertir las utilidades", cuenta Agustina.

Los emprendedores marcan en la satisfacción de los clientes la clave de su éxito. "El boca a boca ha sido nuestra principal publicidad, los clientes nos adoran cuando nos conocen y nos mandan las fotos mostrándonos cómo quedó el producto en sus casas", cuenta Agustina. El 90% de las ventas hoy proviene del canal minorista, a través de la página web, el 0-800 o las redes sociales como Facebook. Escuchar a los clientes también es la estrategia para ampliar el negocio. En el blog de EnOrden los clientes cuentan los usos que les dan a los organizadores y sugieren nuevas ideas. De ahí surgieron los percheros o las bolsas para el calzado, y ahí se gestan las ideas para el próximo paso adelante de la empresa. ●

CECILIA BOUFFLET
cboufflet@perfil.com