

Reinventar tu negocio

En un mercado en el que todo cambia a velocidad de vértigo, la capacidad para reinventar un negocio es tanto una clave de éxito como una cuestión de supervivencia. En este dossier te contamos 20 ideas de éxito que pueden servirte de inspiración.

Realizado por Pilar Alcázar.



Dale más brío

Modelos de éxito como Apple, 3M o Nokia demuestran que las empresas capaces de reinventarse a sí mismas continuamente son las que se mantienen en lo más alto durante años. En este dossier te contamos cómo, cuándo y por qué motivos cambian las empresas. Y te invitamos a seguir su ejemplo para que no se quede estancado tu negocio.

Cuando se habla de reinventar un negocio muchos empresarios todavía piensan en una estrategia de urgencia para hacer frente a una crisis. Pero la realidad demuestra que la necesidad de reinventarse es algo que afecta a cualquier empresa, incluidas las firmas líderes de un mercado. Para comprenderlo, basta echar un vistazo a las compañías que en un momento dado han afrontado un cambio de rumbo. Nokia, por ejemplo, dio un

Para estar siempre por delante del mercado

Hay empresas que no saben adaptarse a los cambios del entorno y se hunden y otras que utilizan esos cambios como acicate para generar una ventaja competitiva. Ejemplos espectaculares los hemos visto en empresas como Ikea, Cirque du Soleil, Zara o Imaginarium, que han reinventado el modelo de negocio de sus sectores”, asegura Lluís Renart. ¿Qué marca la diferencia entre unas y otras? Principalmente, que han convertido la reinención en parte de la cultura de la empresa. Reggy de Feniks explica cómo lo hacen las grandes, para que puedas seguir su ejemplo:

1 Crear tendencias de consumo. “Se hace tomando un periodo de cinco o diez años como punto de partida (es el tiempo que permanecen

las verdaderas innovaciones en el mercado) y se analizan las tendencias de consumo en ese espacio temporal. Después, se plantean hipótesis de tendencias que se someten a una sesión de co-creación (entre la empresa y los consumidores) en la que participan los clientes más abiertos a las innovaciones. Ellos pueden darte ideas sobre cómo desarrollar productos que lleguen a los demás consumidores. Por contra, en estas sesiones no se debe invitar a lo que llamamos seguidores de tendencias; consumidores que muestran una actitud negativa a la innovación cuando se les presentan demasiado pronto”.

2 Buscar las imperfecciones del mercado. “Las innovaciones siempre son una respuesta a las imperfecciones fundamentales del

mercado. Por ejemplo, hoy los consumidores se quejan de la falta de fiabilidad y claridad de muchas industrias. Por eso, la autenticidad se está convirtiendo en una tendencia importante junto con la necesidad de transparencia, especialmente en el sector de la banca. Hoy los clientes quieren ver lo que pagan realmente al comprar seguros y productos bancarios complejos”.

3 Ir más allá de la investigación de mercados tradicional. “Para ayudar a los directivos a detectar tendencias, nosotros les organizamos *tours* de inspiración en ciudades como Londres o Nueva York. Del mismo modo, los viajes internacionales pueden ser una fuente de inspiración importante para las pymes”, dice Reggy. Otra clave es acostum-

brarse a mirar a los ojeadores de tendencias: “Lee regularmente las páginas web como *trendwatching.com*, *ubertrends.com*, *springwise.com* o *Flylosophy.com*, que están al tanto de las tendencias. En VODW Marketing usamos algunos métodos simples para estar conectados e informados. Por ejemplo, no usamos nuestra propia web como una página de inicio para nuestros empleados, sino la página de uno de los captadores de tendencias, por lo que todos comienzan cada día con las últimas ideas”.

4 Busca inspiración fuera de tu mercado. “Invita a terceras personas a pensar contigo e intenta aceptar las críticas hacia tu forma de hacer las cosas. También conviene echar un vistazo a las tendencias y los con-

ceptos de éxito fuera de tu propio mercado y buscar la colaboración con empresas de mercados ajenos al tuyo”.

5 Diseña una cultura orientada a la reinención del negocio. “La captación de ideas no es suficiente para cambiar, si no dispones de una organización que permita traducir las ideas en nuevos productos y servicios. El principal responsable de la empresa debe ser alguien que se atreva a tomar decisiones orientadas al cambio y a la innovación; que permita experimentar y cometer errores y potencie la creatividad en todos los niveles de la empresa, estimulando y premiando las innovaciones. Por último, no hay que olvidar que la innovación y la reinención significan cambio. Y el cambio es atreverse a asumir riesgos”.

a tu negocio

vuelco a su negocio de fabricación de neumáticos y entró en la telefonía móvil para salir de un mercado en crisis. 3M y Apple, por contra, practican el “reciclaje” desde una posición de éxito, creando productos innovadores y ampliando su negocio a mercados tan dispares como el de la música (iPod, iTunes) o la telefonía móvil (iPhone). Todos estas estrategias nos demuestran que “una empresa puede innovar y reinventarse a sí misma de muchas formas. Cambiando el concepto total del negocio o introduciendo cambios que afecten a uno o varios aspectos, como el precio y el modelo de ingresos, los productos y servicios, los canales de distribución, las relaciones con los socios, la comunicación, etc.”, explica **Reggy De Feniks**, experto en innovación de la consultora VODW Marketing.

¿Por qué, entonces, la mayo-

ría de las pymes espera a que se produzca una crisis para afrontar un cambio? La falta de recursos para invertir y la propia cultura empresarial tienen mucho que ver en ello. Y eso, a pesar de que “los mercados sufren cambios cada vez más rápidos y marcados y que la capacidad para reinventarse es cada vez más importante para sobrevivir en el mercado actual”, explica **Pedro García Moya**, empresario y presidente de Confemadera.

Actuar a tiempo

La buena noticia es que hay muchos síntomas, internos y externos, que pueden servir para actuar a tiempo. “Eso sí, hay que analizarlos con cuidado, porque a veces pueden engañarnos. Por ejemplo, puede ocurrir que los ingresos no decaigan porque el precio de nuestros productos haya subido en los últimos años,

pero que el número de unidades vendidas esté en declive. Eso es un síntoma claro de que algo no va bien. Hay que mirar los márgenes de beneficios, los *stocks*, las unidades vendidas...”, explica **José Luis Barbero**, responsable del área de Iniciativa Emprendedora del EOI. Y, sobre todo, hay que aprender a “leer” la información que llega de fuera. “Si miras a países que siempre están por delante, como Estados Unidos, analizas lo que están haciendo otras compa-

ñías de tu propio mercado, puedes anticipar los cambios antes de que sea demasiado tarde”, añade Barbero.

Con este dossier queremos ayudarte a interpretar esa información. Y te invitamos a seguir el ejemplo de empresas que han salido airoso de situaciones complicadas, como la entrada de competidores que cambian las reglas del juego del mercado o los cambios en la tecnología que convierten a muchos productos en artículos obsoletos.



20 ESTRATEGIAS PARA REINVENTAR TU EMPRESA



Si eres de los que todavía piensan que reinventar un negocio tiene más que ver con empresas en crisis que con modelos éxito, este dossier puede romperte muchos esquemas. En él encontrarás, tanto respuestas a situaciones de apuro, como buenas ideas para aprovechar momentos de éxito.

1 Convertir una amenaza en una oportunidad

Como norma general, las amenazas hay que esquivarlas, pero con creatividad se puede encontrar la forma de convertirlas en una fortaleza”, asegura Lluís Renart, profesor del Departamento comercial del IESE. Incluso amenazas que quitan el sueño a cientos de empresarios, como la producción en China e India y el pirateo de todo tipo de productos, pueden servir de inspiración a empresarios creativos. ¿Cómo se transforma una amenaza en una oportunidad? En primer lugar conociéndola, estando preparado para que no te pille desprevenido. Y, después, dándole la vuelta al problema. “Por ejemplo, la producción en China, basada en una mano de obra más barata, ha obligado a muchas empresas a renunciar a su producción y transformarse en empresas comerciales. Otros como Ficos, que fabrica piezas de automóvil, lo que ha hecho es trasladar allí la producción, pero no para deslocalizar simplemente, sino para entrar en la industria del automóvil de China y la India. Se espera que este mercado tenga

un desarrollo espectacular en los próximos años, cuando aumente allí la demanda de coches”, explica Lluís Renart.

Busca las debilidades de tu 'enemigo'

Más espectacular aún es el caso de la empresa norteamericana Santa Fe Finishing, que ha convertido la amenaza de la deslocalización textil en China en la principal inspiración de su negocio: la importación de ropa con taras. Su fundador, Barry Forman, había detectado que las empresas que deslocalizan su producción en China recibían mayores cantidades de artículos con tara, y que resultaba muy costoso para los fabricantes reenviar allí estas prendas para arreglarlas. Y creó esta empresa para dar respuesta a esta nueva necesidad.

Inspírate en otros modelos de negocio

Otra industria que vive bajo amenaza, la de las discográficas, debido a la piratería, ha inspirado el negocio de una pyme española muy innovadora: la discográfica Faktoriad (www.faktoria-d.com). Esta empresa no vende sus CD, los regala, y ha basado su negocio

en la venta de los espacios de las carátulas de sus CD para publicidad. Han creado así un nuevo soporte publicitario y un nuevo modelo de negocio, muy similar al de la prensa gratuita. “Somos un sello discográfico a la antigua usanza, pero nuestro precio de venta al público es cero euros. Vendemos espacios publicitarios dentro del propio disco para financiarnos. Nuevos anunciantes son empresas como Heineken, Dyc, Larios... marcas relacionadas con la noche, ya que el producto se distribuye en bares, restaurantes, tiendas y peluquerías de moda...”, explica Daniel Diosdado, director de la discográfica. La idea de negocio surgió inspirándose en la prensa gratuita, y a partir de la constatación de que el negocio de la música había que reinventarlo. “La gente está ahora acostumbrada a consumir la música gratis, y pensamos en cómo ofrecer un producto sin coste, pero que fuera rentable. Nuestro negocio es financieramente más seguro que el tradicional, ya que primero vendemos el espacio publicitario, y después fabricamos el producto”.

2 Acceder a la investigación

La investigación se traduce en nuevos productos y nuevas formas de hacer las cosas. Pero ¿cuántas pymes disponen del capital necesario? Realmente muy pocas, aunque existen “mecanismos para transferir la investigación a las empresas. Por ejemplo, las OTRIS –las oficinas de transferencia de los resultados de la investigación en las universidades– y redes nacionales como la APTE (Asociación de Parques Tecnológicos de España) o la europea IRC (Innovation Relay Centers) vuelcan las ofertas y demandas de tecnología de forma gratuita”, explica **Fernando Martín**, responsable de desarrollo empresarial del Parque Científico de Madrid.

Tu investigador privado

“También existen empresas privadas que trabajan en transferencia de tecnología de forma confidencial. Por ejemplo, si se tiene una buena tecnología patentada, la estudian, realizan un pequeño informe de inteligencia competitiva, determinan qué clientes pueden estar interesados en esa tecnología y se ponen en contacto con ellos”, añade Martín.

3 Pasar de fabricante a distribuidor

La presión de fabricantes que consiguen reducir al máximo los costes (China e India) o una subida del precio de las materias primas, son las causas más frecuentes para desmantelar un negocio de fabricación y transformarlo en una empresa distribuidora. "Es lo que hizo IBM al pasar de fabricar ordenadores a reposicionarse como una empresa de servicios. ¿Qué ventaja puede tener este salto? Que en los servicios se consigue una mayor diferenciación. Cualquier producto, un ordenador en este caso, tiene unos atributos fácilmente replicables; la capacidad, la velocidad, la pantalla... se pueden replicar con otra marca. Sin embar-

go, el posicionamiento hacia servicios te ofrece una mayor diferenciación. Es más difícil detectar cómo se presta un servicio y copiarlo", explica José Luis Barbero.

Aprovecha tus recursos

Este mismo paso lo dio hace 15 años Clavesa, una pyme que pasó de fabricar clavos a reconvertirse en un negocio de importación y distribución de productos de ferretería. "Empezamos importando maquinaria para ampliar nuestro catálogo, pero después vimos también la oportunidad de importar clavos, en lugar de fabricarlos. Al reducirse los márgenes comerciales, hubo que buscar productos más económicos, que traía-

mos de extremo Oriente. Hoy hemos reducido tanto esta actividad que ahora el volumen de negocio de fabricación apenas representa un 5% de las ventas", explica Alberto Romero, director de la empresa. Este empresario reconoce que el propio mercado les obligó a dar este cambio, que afrontaron con tiempo y aprovechando sus recursos: "Tuvimos que rees-

tructurar la producción del negocio, pero la red comercial y los clientes ya los teníamos. Eso nos ha permitido reinventarnos sin dar un giro radical". Al dejar de fabricar, además, se han convertido en una empresa más ágil: "Además del ahorro de costes, el cambio nos ha permitido ampliar el catálogo hacia productos que nosotros no podíamos

fabricar, como las máquinas de clavos y otros productos más alejados de nuestro negocio, como los artículos de jardinería. Aprovechando los clientes que ya teníamos, hemos ido ofertando nuevos productos. Un cambio importante para frenar a la competencia, porque la variedad de productos ayuda a fidelizar a los clientes y a atraer a otros nuevos".



Empresas como IBM se repositionan en servicios por la presión de fabricantes más eficaces en precio.



Cehtex ha ampliado sus servicios de arqueología a la creación de contenidos para su editorial electrónica.

CEHTEX
arqueología - medio ambiente - geofísica

Al dejar de fabricar, las empresas consiguen mayor flexibilidad para ampliar su cartera de productos

4 De empresa de servicios a fabricante

Es más frecuente el proceso inverso –dejar la fabricación para dedicarse al servicio– pero si tienes un cliente importante, que necesita un producto muy determinado y quieres aprovechar ese nicho, o si tus clientes te exigen unos estándares de calidad muy altos, puedes plantearte la integración vertical. Se pasa de los servicios a la fabricación para tener un control exhaustivo de las materias primas y de los procesos productivos cuando se

quiere implementar un sistema de calidad", explica José María Párraga, consultor de la Fundación Incyde. Ese era el objetivo de Smithfield Foods, el fabricante de carnes líder de Estados Unidos, al entrar en la cría de cerdos.

Fabricar conocimiento
Entre las pymes, es una estrategia propia de consultoras que desarrollan algún producto de tecnología o software para sus clientes, como Adiciona Servicios Informáticos, que ha creado

el filtro e-polite para el correo electrónico. O la empresa de arqueología Cehtex que, además de ofrecer un servicio global a sus clientes (arqueología, geofísica, investigación...), ha desarrollado una editorial electrónica. "Un paso que responde más a la filosofía de la empresa que a una acción comercial. La creamos porque consideramos que la investigación tiene que difundirse", explica David González, uno de sus fundadores.

5 Reinventar el servicio al cliente



Los cines Kinépolis no cobran el servicio de venta 'on line' de entradas, sino que lo premian.

Cuando se habla de servicio al cliente, siempre se viene a la cabeza la idea de ofrecerle más para fidelizarle. Pero muchas empresas han encontrado su oportunidad restando servicios al cliente, para ahorrarse costes. La idea está bien, siempre que el cambio permita a su vez un ahorro de tiempo y/o dinero al cliente, como sucede con las ofertas *on line* de agencias de viajes, líneas aéreas, hoteles... ¿Por qué, entonces, los cines, teatros, museos y otros locales de ocio cobran un sobreprecio por este servicio?

El gratis total

"Son empresas que consideran el servicio al cliente como un coste en lugar de algo que da valor al negocio. Más y mejores contactos con el cliente ofrecen a la empresa la posibilidad de vender productos y servicios adicionales al cliente", explica Reggy. Y la experiencia de muchas empresas lo demuestra continuamente. Los cafés parisinos Columbus Café, por ejemplo, han visto cómo aumentaban sus clientes al ofrecerles servicios de

conexión *WiFi* gratis. Y los beneficios son 27 veces más elevados que el coste de funcionamiento del terminal y el ADSL.

Lo que nadie ofrece

Un mejor servicio al cliente también se puede convertir en tu principal ventaja diferencial. Y como muestra, un botón: la tienda Fox Creek Leather, se ha especializado en la venta por Internet de chaquetas de cuero ¡hechas a medida! Esta tienda vende a clientes de todo el mundo al eliminar la principal barrera de entrada de la venta a distancia: el cliente puede probarse la prenda antes de su confección.

Y un ejemplo más cercano. En el negocio de la construcción, donde parece que la principal motivación de compra son los metros cuadrados, la zona y los acabados, los servicios pueden ser una gran ventaja. La inmobiliaria estadounidense Hines ha creado en Barcelona las primeras residencias de lujo con todo incluido: los inquilinos no tendrán que preocuparse de buscar una niñera, aparcar el coche, hacer la compra o pasear el perro.

6 Buscar nuevas formas de relacionarte

El marketing relacional ha ayudado durante años a las empresas a conocer la satisfacción del cliente, desarrollar productos adaptados a sus gustos, fidelizarle... Una tendencia que algunas empresas han reinventado con nuevos canales de comunicación, como los *blog* o los *podcast*, en los que los usuarios comparten sus opiniones y sus quejas con otros potenciales consumidores. Algunas empresas van más allá y, además de preguntarles para conocer su nivel de satisfacción, les "ponen a trabajar" en sesiones de innovación en las que pueden participar

con los profesionales de la empresa encargados de la creación y lanzamiento de nuevos productos. "Es un proceso que puede tomar diferentes formas y que se utiliza para que los clientes tengan voz y voto sobre el método en que se desarrollan, diseñan y producen los productos y servicios", explica Reggy de Feniks. "Lego, por ejemplo, invita a sus clientes a diseñar y a solicitar sus propias casas, coches, trenes y productos similares, de forma completamente personalizada. Los productos más interesantes se incluyen en el surtido regular de Lego y al diseñador original (el cliente)

se le compensa con una página con la que se le presenta y se le agradecen sus logros. Una idea con la que han creado una comunidad de 2,5 millones de miembros. Y recientes lanzamientos, como el PerfectDraft de Philips, que permite a los consumidores disponer de una cerveza de barril fresca y fría en casa, o su grabadora DVD en disco duro, han surgido de una sesión de *co-creation*", continúa De Feniks.

Generadores de contenidos

Pero es, sobre todo, la actual tendencia de los contenidos generados por los usuarios (lo que se ha

7 Cambiar el modelo de producción

La cadena de producción se suele reinventar cuando se crean innovaciones en tecnología, que permiten "acortar los plazos de entrega o introducir innovación en productos. Muchas veces es un cambio obligatorio porque, si no se aborda, entran competidores que reducen los márgenes de

beneficios y te echan del mercado", apunta José Luis Barbero. El problema es que puede implicar una inversión de capital importante. "Sobre todo en los sectores más volátiles. No se pueden dominar todos los eslabones de la cadena de valor. Si tienes que modificarlos todos, te va a resultar más difícil realizar ajustes o vas a estar introduciendo mejoras continuamente. Debes buscar la cooperación con otras empresas y concentrarte en los eslabones que más potencial de rentabilidad tienen o en los que tengas mayor conocimien-

to", añade Barbero. Estos pequeños ajustes suelen ser suficientes para ponerse al día, salvo que se produzca un cambio radical en el negocio como el que sufrieron los fabricantes de tipografía de plomo, "un modelo que se había mantenido prácticamente sin cambios durante cinco siglos y que en mi familia se había realizado durante 150 años. En 2000 creé la actual BauerTypes, la única empresa en el mundo que ha conseguido realizar la conversión de fundición tipográfica a un estudio digital", explica Vivian Hartmann.



La empresa BauerTypes pasó de los tipos de plomo al diseño digital de la tipografía.



con tus clientes

dado a conocer como Internet 2.0) lo que más está cambiando la relación con los clientes, generando incluso nuevos modelos de negocios. “Empresas como Wikipedia y YouTube, basadas en la generación de contenidos por parte de los usuarios, ni siquiera existirían sin la participación del consumidor”, apunta este consultor de marketing.

Los clientes-proveedores

Tal es la importancia que tiene el cliente en estos modelos de negocio, que algunas empresas incluso les pagan por los servicios prestados. “Pymes como Threadless-t-shirts

(www.threadless.com) que sólo vende camisetas con diseños compartidos por los usuarios de su web (que reciben a cambio una comisión por cada camiseta vendida); o como Yorkshiresoup (www.yorkshiresoup.com) una empresa que invita a los consumidores a enviar recetas de sopa que pueden ser editadas por la empresa con una fotografía del creador en la etiqueta para su distribución en comercios, son buenos ejemplos de pymes que han sabido convertir el contacto con el cliente en una oferta correcta”, añade Reggy de Feniks. Otro buen ejemplo de esta

tendencia es la empresa Lulu.com, el primer mercado web en el que los clientes pueden publicar, vender y comprar cualquier producto digital: libros, música, cómics, fotografías, películas... La empresa se encarga de gestionar el negocio *on line* (incluida la impresión y servicio de entrega al cliente) a cambio de un pequeño porcentaje de cada transacción; los clientes, por su parte, asumen la “responsabilidad” de generar los contenidos y de fijar el precio de sus creaciones. A cambio de “su trabajo”, cada 15 días reciben un cheque con sus ganancias.



8 Transformar tu actividad principal

Es un cambio que depende mucho de cómo se defina a sí misma cada empresa. Si se define por el producto que ofrece, es posible reinventar de nuevo el negocio y entrar en nuevos mercados. Si se define por el modo de hacer las cosas, por una forma de actuar que le diferencia del resto, no se debería transformar nunca. “Hace tres años, cuando el director general de Medtronic fue elegido ejecutivo del año en Estados Unidos, decía que lo más importante es que una empresa tenga clara su misión: qué quiere hacer y por qué existe. Y a partir de esa misión, diseñar una estrategia. Air France, por ejemplo, se está planteando si debe entrar en el negocio de los trenes. Aquí la duda es: ¿Cómo se ven a sí mismos? ¿Como una empresa de aviación o su misión es transportar pasajeros con seguridad, confort y a un precio razonable?”, apunta Lluís Renart. La respuesta a esta pregunta es

clave para saber hacia dónde dirigirse, ya que estamos hablando de definir el *core business* del negocio, su principal ventaja frente a la competencia y lo que le puede permitir entrar en nuevos campos. Para José María Párraga, “si cambias de actividad es mejor hacerlo siempre dentro de un mismo mercado. Por ejemplo, una empresa de construcción puede entrar en el nicho de la instalación de energías renovables aprovechando que hay una legislación que obliga a construir más proyectos con estas instalaciones”. Es la idea que siguió la empresa Phyllum, que empezó en la recogida e investigación de muestras marinas para empresas y tuvo que cambiar su actividad “cuando las empresas empezaron a realizar esta actividad ellas mismas. Había que cerrar el negocio o buscar nuevas actividades y decidimos centrarnos en la formación ambiental”, explica Mar Ajubita, uno de los fundadores.



Los clientes se están convirtiendo en proveedores de contenidos en empresas como Threadless, Lulu.com o Yorkshiresoup.

Cambia el modelo de producción para acortar plazos de entrega o innovar en tus productos

9 Aumentar el público objetivo

Afalta de recorrido para crecer en el propio mercado, muchas empresas se reinventan intentando llegar a clientes que han quedado fuera de su negocio. A esta idea responde el lanzamiento de Vodafone Simply, el primer móvil ideado exclusivamente para las personas mayores, que a menudo renuncian a utilizar estos productos porque les resultan complicados. El Vodafone Simply tiene funciones básicas, pantalla de gran tamaño, un servicio contestador más sencillo y unos precios ajustados.

Crear un nuevo nicho

Otra alternativa interesante puede ser crear un nuevo nicho de consumidores, intentando acceder a un mercado sin explotar en el que crecer sin competencia. Dentro de esta estrategia se encuentran "muchas empresas enfocadas exclusiva-

mente al público femenino, como el banco www.womenandco.com o la empresa de seguros para coches www.ladycaronline.de (con pólizas a mitad de precio para este segmento, que suele tener menos accidentes)", dice Reggy De Feniks. Otra opción es enfocarse a nichos a los que no llegan otros modelos de negocio porque no resultan rentables, como los llamados "negocios de larga cola". Son empresas que operan por Internet, como Amazon o Lulu, y que al no tener que disponer de grandes cantidades de stock pueden ofrecer miles de referencias en libros, CD y otros artículos para llegar a todos los segmentos de consumidores. Funcionan con un modelo inverso al de los demás comercios. En lugar de vender mucho de unos pocos artículos, venden poco de muchos.



La sencillez de Vodafone Simply aumentará el uso de móviles de las personas mayores.

10 Ampliar el mercado físico

Las empresas suelen dar este paso cuando no pueden seguir creciendo en un mercado ya maduro o en el que ocupan una posición dominante. La principal ventaja de esta estrategia es que a menudo se puede hacer sin cambiar el producto, aunque casi siempre hay que realizar ajustes en el modelo de negocio. "Si tengo un buen producto me interesa abordar este cambio, pero tendré que ampliar

mi equipo de ventas, mejorar la logística, la distribución... o aliarme con empresas que puedan ser complementarias. Es un salto que se debe dar sólo cuando sea digerible. Un mercado físico mayor permite obtener un producto más barato, pero también obliga a realizar cambios que hay que valorar", dice José María Párraga. Y advierte que un mercado más grande no garantiza mejores resultados, hay que valorar factores como

la presión de la competencia, la madurez del propio mercado, las barreras de entrada...

Estructura virtual

Internet se ha convertido en una herramienta fundamental para pymes que, como Rebelio, una empresa de venta *on line* de electrónica, quieren acceder a clientes de todo el mundo sin transformar su estructura de pyme y en un tiempo récord (en su caso, en menos de un año). ¿Su

11 Aplica tu 'know how' a otros mercados

Para rentabilizar la inversión en innovación, algunas empresas se reinventan buscando un cruce de conocimientos. Esta estrategia consiste en aplicar la experiencia y habilidades adquiridas en un área a otro ámbito completamente diferente, para desarrollar nuevos productos y servicios. Es una forma de reinventar-

se que pueden desarrollar especialmente las empresas que operan en mercados relacionados con las tecnologías. Un buen ejemplo de esta estrategia lo hemos encontrado en la mítica empresa de altavoces Bose, que ha conseguido aplicar sus conocimientos sobre física acústica a la industria del automóvil. Sus técnicos han cre-

ado una nueva suspensión de automóviles, alternativa al tradicional sistema absorbente con muelles o líquido, basado en motores electromagnéticos sobre cada rueda. La suspensión ya está lista para su distribución en el mercado y Bose está negociando con fabricantes automovilísticos para comercializar el producto.

12 Encontrar nuevas aplicaciones para tus

Reinventar un producto buscándole nuevas aplicaciones permite explotar mejor los márgenes de beneficios, ampliando la cartera de clientes sin invertir grandes sumas en reinventar los procesos productivos. Este cambio permitió que Coca-Cola se convirtiera en la bebida más conocida del mundo (antes de ser un refresco era una medicina), o que el méto-

do pilates –ideado originalmente para mejorar los dolores de espalda– se utilice en muchos gimnasios como método para mantenerse en forma. Un cambio de este tipo se puede convertir, incluso, en la clave del éxito de un negocio, como en el caso de la inmobiliaria finlandesa Igglo.fi, "una pyme que ha transformado por completo el concepto de vender una casa. En este

caso, no han cambiado el producto, sino el proceso de venta. En lugar de utilizar vendedores y particulares que quieran vender su casa, esta empresa ofrece a los potenciales clientes la posibilidad de encontrar la casa de sus sueños, aunque no esté en venta. Para ello, Igglo ha fotografiado todas las casas de Helsinki y las ha puesto en una web vinculada a imágenes y mapas

secreto? Según sus responsables, sus productos cuestan, como mínimo, un 10% menos que en la competencia. Y para garantizarlo han desarrollado un *software* propio que les permite revisar varias veces al día los precios de todos sus productos y cambiarlos cuando lo hace la competencia.

Cientes globales

También hay empresas que abordan este salto por exigencias del cliente, como la empresa de

representación de deportistas y marketing deportivo U1st Sport, que en tres años de vida ya opera en todo el mundo. "Los deportistas y las empresas patrocinadoras se mueven en el mercado global y necesitan oficinas por todo el mundo. Para atenderles, hemos abierto diez oficinas propias y contamos con otra docena de oficinas colaboradoras", explica David Brabender, su director de marketing.

Aplica tus conocimientos a otros campos para desarrollar productos y servicios innovadores



13 Reinventar tus productos y servicios

Es posible transformar una empresa a partir de un nuevo producto o servicio? "Rotundamente, sí", asegura Reggy De Feniks. "No hay más que recordar ejemplos como el sistema de navegación TomTom, que ha transformado una pequeña compañía en un gran negocio; el navegador Google o el iPod de Apple. Lo importante es que se trate de un producto que ofrezca valor al cliente. Como reflejan nuestras investigaciones en España, los clientes no

compran las cosas sólo porque sean innovadoras, sino porque le hagan la vida más fácil".

Marketing lateral

Lo mejor es que muchas innovaciones están basadas en pequeños cambios a productos ya existentes, como las sucesivas reinterpretaciones del clásico Mini de BMW o el pan Bimbo sin corteza, y a las que se puede llegar aplicando las teorías del marketing lateral (ver Emprendedores nº89, *Cómo generar tu propia idea de negocio*).

Ejemplos menos conocidos, pero no menos innovadores, son los cambios que realizan pymes como la gallega Daveiga, que ha reinventado el pan de molde con un pan que se conserva hasta seis meses. "Nos inspiramos en las antiguas galletas marineras, pero hemos utilizados otra receta y un nuevo sistema de cocción. Así, hemos conseguido un producto de larga duración pero muy natural", explica **Xosé Lois Lamazares**, socio fundador de esta empresa familiar.

También se puede innovar sin realizar grandes cambios en negocios mucho más tradicionales, como están demostrando las agencias de viajes que empiezan a ofrecer escapadas temáticas. Así, la Agencia Evadium, una de las pioneras en este nuevo mercado, ha cambiado su oferta de viajes por destinos por un concepto basado en escapadas de fin de semana en las que se practican todo tipo de actividades: relajación, fotografía, cocina o baile.

productos y servicios

vía satélite. Los potenciales compradores pueden pujar por la casa. Si a los propietarios les gusta la oferta, pueden venderla a cambio de pagar a Igglo una comisión del 2% sobre el valor del inmueble", explica Reggy De Feniks.

Reutilizar y reciclar

Algunas empresas empiezan a reutilizar sus productos para hacer más eficientes sus procesos productivos y reducir, también, la

contaminación ambiental. "Es un proceso que se basa en el concepto conocido como *cradle to cradle*, que ya aplican empresas como Nike; reutilizan productos que han finalizado su vida útil y los reincorporan a los ciclos industriales como materias primas de alta calidad para crear nuevos productos (<http://www.nike.com/nikebiz/nikeconsidered/>)", añade De Feniks.



La Coca-Cola fue creada por el farmacéutico John Pemberton como una medicina para los nervios. Se transformó en refresco al añadirle soda.

14 Inventar negocios híbridos

La reinención de bares de copas, restaurantes, tiendas de ropa, peluquerías... en los que se unen dos negocios diferentes obedecen a estrategias que

van más allá de la necesidad de crear formatos de negocios atractivos y únicos. "Lo que se busca es diferenciarse de los demás como empresa. Es también

una forma de obtener sinergias para reducir costes; los espacios físicos están carísimos y es una modo de rentabilizar más ese espacio. Pero lo

cierto es que se trata de una apuesta arriesgada; el resultado muchas veces es impredecible porque no tienes ejemplos en los que basarte", explica José María Párraga.

Complementarios

Para reducir riesgos, Párraga recomienda "intentar apostar por negocios complementarios y buscar socios que nos ayuden a entrar en nuevos mercados, si queremos iniciar actividades que no dominamos". Dentro de esta línea de negocios complementarios

están surgiendo muchos nuevos locales en los que funcionan dos negocios en uno: como los que permiten al cliente disfrutar de un buen libro mientras toman un café (J&J Books and Coffee) o una tienda de antigüedades en la que se puede degustar una buena comida (Asiana). Otros, son en realidad dos negocios completamente distintos, en los que dos socios comparten local: como los locales que se empiezan a extender en Inglaterra en los que Abbey Bank y Costa



En Asiana se ha conseguido unir un pequeño restaurante y una tienda de antigüedades.

Montar un negocio híbrido te permitirá diferenciarte de la competencia y compartir clientes potenciales

15 Buscar alianzas estratégicas

La fórmula más habitual es la *joint venture*, que consiste en la creación de una nueva sociedad con personalidad jurídica independiente, supeditada a las estrategias de los socios. Esta alianza permite diversificar a sectores poco relacionados con la actividad de la empresa y salir a mercados internacionales.

Arrimarse a las grandes

Pero un socio también puede proporcionar a las pymes la infraestructura necesaria para entrar en mercados en los que existen muchas barreras de entrada. YouTube, por ejemplo, se ha aliado con Verizon Wireless para distribuir sus

vídeos a través del móvil. Y muchas pymes, como la norteamericana Infocus, encuentran la oportunidad de desarrollar sus productos gracias a la alianza con multinacionales, en este caso con Motorola. Esta última le ha proporcionado financiación, capacidad de fabricación, líneas de distribución... a cambio de la tecnología para televisión desarrollada por la más pequeña. "Es también muy habitual en el campo de la biotecnología, donde los pequeños laboratorios licencian sus patentes para que una multinacional fabrique y distribuya el producto", dice José Luis Barbero.



16 Comunicar mejor tu negocio

Las campañas de comunicación más revolucionarias suelen estar impulsadas por las grandes empresas, con más dinero y medios para innovar. Pero algunas pymes han agudizado el ingenio y han convertido la comunicación de sus productos en su principal ventaja diferencial. Un ejemplo excelente es "la tienda Grapedistrict, ubicada en Amsterdam, que basa su negocio en una forma nueva de comunicar los vinos. Tenían conocimiento de que muchos clientes

encontraban muy difícil orientarse en este mundo, en el que hay pocos expertos. Y reinventaron su comunicación. No usan países, regiones, años o tipos de uva, sino que proponen nueve tipos asociados a estados de ánimo y representados con colores. Si quieres beber vino en un momento tranquilo, entonces escoge la etiqueta Easy. Si vas a compartir una velada íntima, elige el Deep... Una iniciativa que está atrayendo a muchos clientes", explica Reggie de Feniks.

17 Diversificar el negocio

Café comparten clientes; o el parisino Wash Bar, un bar de copas en el que la firma de electrodomésticos LG ha instalado lavadoras para que los clientes del local hagan la colada. Al pedir una consumición, el cliente recibe un tiquet y un poco de detergente para poner a funcionar las máquinas. Este nuevo concepto de establecimiento es, también, una estrategia de LG para acercar sus productos a los potenciales clientes, que pueden así probarlos gratis.

La diversificación es una estrategia arriesgada, puesto que supone entrar en nuevos mercados con nuevos productos. Las empresas suelen dar este paso cuando no pueden seguir creciendo en su mercado, para huir de las presiones de la competencia o para no depender en exclusiva de unos productos que empiezan a quedarse obsoletos. Otras veces intentan aprovechar nuevas oportunidades de negocio y una mayor ren-

tabilidad que la que pueden obtener por la expansión del negocio en el propio mercado.

Despliega tus tentáculos

Para no arriesgar demasiado, lo mejor es buscar actividades en las que puedas aprovechar de algún modo tus recursos y habilidades: como el conocimiento de los profesionales de la plantilla, las redes de distribución, la imagen de marca o la posibilidad de conseguir un mayor poder de nego-

ciación frente a terceros. Así lo hicieron los responsables de Industrias Tagar, una empresa que tuvo su origen en la fabricación de mobiliario, y que ha ido ampliando su actividad con nuevas empresas: un almacén, mayorista y tienda detallista de elementos de decoración y bricolaje (Su In Plas); una firma que elabora piezas de madera (Juinsa), su propia flota de transportes (Muebles Auxiliares) y una empresa dedicada a

obras y reformas (Promociones Horchanas). Como explica Pedro García Moya, presidente de la empresa, "hemos buscado oportunidades de negocio que nos permitieran diversificar actividades, con las que hemos obtenido importantes ventajas: podemos tener control directo sin tener que depender de terceros, en la gestión, el transporte... Y aprovechamos las sinergias en las compras para todas las empresas".

18 Crear nuevos canales de distribución

La innovación en los canales de distribución es una estrategia "que permite reducir los plazos de entrega, llegar a mercados que de otro modo no podríamos alcanzar y también una forma de diferenciarse de otros competidores. Un ejemplo espectacular lo hemos visto recientemente con la administración de lotería de Sort. No es una idea completamente innovadora, pero al entrar en un canal de distribución poco habitual para este producto, esta administración ha conseguido vender el 70% de sus cupones a través de Internet. Me parece deslumbrante", explica José María Párraga.

El primer banco P2P

En el mercado actual, la mayor parte de este tipo de innovaciones se están dando adaptando negocios tradicionales a canales nuevos, Internet y telefonía móvil, que en los casos más innovadores están creando nuevos modelos de negocios. Como el banco británico Zopa (*Zone*

Of Possible Agreement), el primero basado en la filosofía P2P (relaciones entre iguales). Lo han creado unos ejecutivos del banco EGG y se basa en la idea de que son los clientes quienes prestan dinero a otros clientes. Ellos analizan a los demandantes de crédito, estudian el riesgo (son profesionales de banca tradicional y utilizan datos de las tres principales agencias de riesgo crediticio) y reparten el crédito entre un mínimo de 50 personas, de manera que el riesgo se diluya, en caso de impago. Zopa tiene acceso a las mismas medidas de recuperación de deuda que una entidad tradicional. Quien presta dinero decide cuánto quiere prestar, a qué plazo y con qué tipo de interés. A cambio de sus servicios, Zopa cobra un 1% del importe total de la operación. Pero también se puede innovar en la distribución sin recurrir a la tecnología. "La empresa Discapa ha desarrollado para Chupa-



La Administración de Lotería La Bruixa d'Ór, de Lleida, se ha reinventado vendiendo cupones por internet; en este canal realiza ya el 70% de sus ventas.

Chups máquinas de vending que se ubican en los aeropuertos. Una reinención del canal de distribución de Chupa Chups que le ha permitido la entrada en un mercado en el que antes no estaba presente: los aeropuertos. La idea ha funcionado muy bien. Es un producto que fundamentalmente se

compra por impulso y con la que han conseguido crear una demanda donde antes no había oferta", explica Lluís Renart.

Locales temáticos

Una nueva tendencia en los canales de distribución son también "las tiendas y locales temáticos, que más que vender un producto, venden una experiencia.

Como los locales de Starbucks Coffee", añade Lluís Renart. Siguiendo esta misma idea, se han creado ahora locales de marca, como los Heineken o los Mini (locales de copas que reproducen la imagen y colores de estas empresas) o los Cafés Manga, que reproducen el mundo de este conocido cómic.

19 Renovar la dirección de la empresa

Casi siempre, las posibilidades de reinventar una empresa dependen más del equipo directivo que del propio negocio. Un cambio en el equipo directivo puede ser suficiente para impulsar negocios estancados; especialmente si se trata de empresas lideradas por su fundador durante varias décadas o de negocios jóvenes creados por empresarios inexpertos. Como apunta José Luis Barbero, "en las empresas hay que tomar siempre las decisiones en función de la eficiencia, y esto es algo que en los negocios familiares o que están en manos de los fundadores, no sucede siempre. Las decisiones suelen estar marcadas por los lazos personales y a menudo cuando se hacen cambios ya es demasiado tarde. El emprendedor lo último que hace es ceder su empresa, aunque sea para ceder-

la a un familiar. Y, normalmente, cuando hace la transmisión es tarde. La empresa está empezando a tener problemas".

Savía nueva para la dirección

Una forma de evitar el inmovilismo sin renunciar al control de la empresa es buscar un responsable de desarrollo de negocios innovadores, manteniendo el fundador el control de la actividad principal. Es el modelo seguido en el Grupo Globalia por su fundador Juan José Hidalgo, y su hijo, Javier, principal artífice de proyectos rompedores como PepeCar y Century 21.

Otra alternativa es crear una dirección colegiada, integrada por el propio fundador y profesionales con experiencia en distintas áreas, como hizo Josep María Lloreda al hacerse cargo del modesto negocio familiar que él ha transformado en la empresa KH Lloreda.



20 Adelantarse a las nuevas tendencias

Las tendencias del mercado son la mejor fuente de inspiración para lanzar nuevos productos. Aquí la dificultad está en detectar esas nuevas tendencias. Como explica Reggy De Feniks, "las investigaciones de mercado tradicionales se centran generalmente en cómo utilizan los consumidores actualmente un producto; lo que les gusta y lo que no les gusta, y cuáles son las motivaciones y las barreras para cambiar a los productos de la competencia. Esta información permite introducir mejoras en los productos, pero no ayudan a realizar innovaciones que abran nuevos mercados. La verdadera

innovación anticipa las tendencias del consumidor, permite determinar cómo vivirán los consumidores, y en consecuencia, cómo podrían utilizar ellos los productos en los próximos cinco o diez años", explica Reggy De Feniks.

Qué se está cocinando

El concepto de salud, la generación de contenidos a través del móvil, los negocios orientados a la seguridad en todos los niveles y a la comodidad, las facilidades para reducir el tiempo invertido en hacer las cosas o las empresas que permiten al usuario convertirse en proveedores de contenidos, como Wikipedia, Menéa-

me, Flickr... son algunas de las tendencias en las que las empresas están buscando nuevas oportunidades para seguir creciendo.

Cambios por obligación

Hay empresas que, más que anticipar tendencias, se han inspirado en cambios de legislación, como el que ha aprovechado la empresa Alegría Activity para reinventar su actividad. La ley obligaba a cambiar los autobuses con más de 18 años y ellos, en lugar de jubilarlos, decidieron reutilizarlos y destinarlos a campañas de comunicación y sensibilización sobre temas medioambientales y educativos. Otros se han inspirado en cambios de coyuntura política, "como la ampliación de la UE en 2004. Muchos empresarios se adelantaron casi 10 años a este momento, y otros no. Es una obligación del directivo y su equipo estar al día de la información en todos los sentidos. La mayoría de las tendencias y los futuros cambios se van anticipando poco a poco", explica Lluís Renart.

La empresa Alegría Activity reinventó la utilización de sus autobuses cuando la ley les obligaba a 'jubilarlos'.

Para crear productos innovadores analiza cómo se utilizarán en el futuro; no en el presente

