Productos que triunfan alrededor de **grandes innovaciones**

Nº 061 Febrero 2011 - 1,50€
(1,65€ en Canarias) VENTA CONJUNTA CON FOTOGRAMAS. (Andorra y Portugal: 3€)

Emprendedores

www.emprendedores.es

Mejora tu plan de negocio

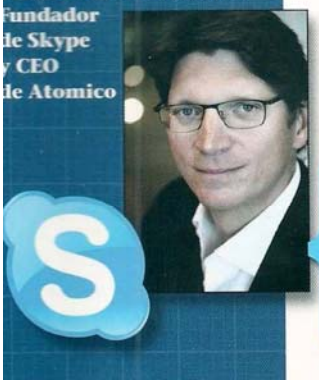
Consejos para convencer a inversores, bancos, socios...

Cómo crear un buen catálogo 'on line'

Qué puede hacer Europa para competir contra EE UU y China

Cinco ejemplos de tenacidad emprendedora

Nikles Zennström
Fundador de Skype y CEO de Atomico



"El futuro de las pymes es ofrecer un producto rompedor y fácil de usar"

YA EN TU QUIOSCO
NÚMERO DE MARZO
... O SUSCRÍBETE ON LINE
Y AHÓRRATE UN 20%
DEL PRECIO DE PORTADA
(7,20 EUROS DE DESCUENTO)

81 SANTANDER -0,29 TECNICAS REU 0,15 TELEFONICA 0,30 ABENGOA 1,70 ABERTIS A 0,48 ACCIONA 1,71 ACERINOX -0,85

18/01/2011

Intuición y análisis

Tu propuesta de valor, es decir, lo que aportas de nuevo al mercado y, por ende, al cliente, es lo que configura tu ventaja competitiva. Identifica cómo es tu público segmento. Establece tu posicionamiento estratégico. Agita todo eso y tendrás definidas las líneas de actuación para vender en el mercado y generar ingresos.

Javier Escudero

"En la viabilidad de una idea, hay una parte puramente intuitiva y otra, analítica, que te ayudará a contrastar su viabilidad rentable y sostenible. Normalmente, las ideas nacen basadas en la intuición y en la experiencia de cada uno, que identifica las oportunidades. Pero falta un detalle muy importante: hay que contrastarla científicamente. En el momento en que uno empieza a madurar su idea es cuando debe contrastar el potencial de negocio. Y aquí es donde entra un análisis de 360 grados: cuanto más sepas, mejor. Las compañías que tienen muchos recursos lo analizan todo y constantemente. Y una pyme también tiene recursos para saber si es viable y si hay mercado para su propuesta de valor", subraya Ignacio Blanco, director de marketing estratégico de Madrid School of Marketing.

¿Cómo se cuantifica o cómo se contrasta la viabilidad económica y la sostenibilidad de la idea? "Dentro de un entorno –aclara este experto–, hay una propuesta de valor, unos clientes y un beneficio mutuo. Al final, se trata de analizar la propuesta, el cliente y el entorno (político, fiscal, social y legal). Por ejemplo, muchas propuestas de valor se sustentan sobre entornos cambiantes, como la ley antitabaco o la de protección de datos, etc. Es muy importante investigar todo el contexto que se mueve entre la empresa (es decir, tu propuesta de valor) y tus potenciales clientes. También hay que investigar el volumen, barreras, tendencias, potencial del mercado y el entorno competitivo".

Según Blanco, "cuanto más se investigue toda la parte analítica, mejor. Y como postre final, la investigación de los potenciales clientes. Cuanto más sepamos por qué, cómo, cuándo y dónde compran, mejor. Con Internet, el acceso a esa información se democratiza".

El valor que aportas al cliente es lo que te hace ser diferente del resto, "y eso puede estar fundamentado en elementos emocionales y premium o en elementos de coste. Es importante encontrar tu punto de referencia, tus ventajas competitivas. Ése debe ser tu posicionamiento estratégico", sostiene Blanco.

Evidentemente, tus ventajas deben estar muy bien identificadas. Es importante conocer tus puntos fuertes y débiles con los que competirás. "En el posicionamiento estratégico, aparte de definir tu público objetivo –público segmento–, tienes que construir esa pirámide estratégica basada en elementos racionales y en los atributos que significan tu marca. Es decir, tu target bien definido, las ventajas de tu marca en términos relativos respecto al entorno competitivo, y los atributos de tu marca; y todo eso es la base y la esencia del marketing de tu producto".

¿Oportunidad o solo una idea?
Te has preguntado si tu idea de negocio es sólo eso o has analizado todo para saber si realmente es una oportunidad de negocio, es decir, cubre una necesidad, habrá clientes que te comprarán, etc. Lo que a tí te puede parecer la bomba es posible que no aporte nada nuevo al mercado.

Pepe Ruiz, de la Universidad de Cádiz, aconseja hacer mucho énfasis en el enfoque estratégico de la idea, de la oportunidad de negocio. "Cuando nos llega un proyecto, analizamos si el negocio que se plantea es sólo una idea o una buena oportunidad con potencial de crecimiento. Para ello, sometemos la propuesta a nuestro Test de fortaleza. Nos fijamos en varios aspectos: Si esa idea/oportunidad está respondiendo a una tendencia de cambio que se está produciendo en el mercado, es decir, a un enfoque dinámico del entorno; si está resolviendo algún tipo de problema (necesidades de los clientes no resueltas, por ejemplo), o si está explotando algún hueco de mercado". También analizan si añade valor al cliente satisfaciendo sus necesidades mejor que los competidores, y ¿cuál es el grado de fidelización de los clientes actuales con la competencia existente? Así, si el grado de fidelización es muy fuerte, la oportunidad es menor". Y, en tercer lugar, analizan ¿qué conocimientos, experiencia y contactos tiene el equipo emprendedor?

CASO PRACTICO
OVERALIA: "Ser práctico y tener un Plan B"

Tener un plan de negocio es muy importante, pero el papel lo aguanta todo y más el excel. En primer lugar, ser muy flexible y tener un plan B, por si tus hipótesis y estimaciones no se cumplen. Y amarrar lo que puedes controlar, que son las partidas de gastos. No hacer un plan sin tener una experiencia piloto de cómo está el mercado y de si las hipótesis sobre las que se sustentan los ingresos serán la realidad del mercado", recomienda Guillermo Vilarroig, fundador con Luis Miguel González de Overalia (www.overalia.com).

Cambiar el modelo

Fundaron una empresa dedicada al desarrollo web y en el año 2000, tras analizar el mercado internacional, decidieron migrar y cambiar el modelo de negocio hacia el marketing on line, "desde el punto de vista de la capacidad de tener presencia en Internet para invertir 10 y obtener 100. Eso consiste en conseguir tráfico y convertirlo en clientes, en valor, en pedidos, en activos, etc. Para eso controlamos generar y medir ese tráfico", asegura Vilarroig, que reconoce que necesitaban reinventarse: "Nuestro hito fue viajar a EE UU varias veces al año para formarnos y conseguir una serie de certificaciones. Lo financiamos con el negocio antiguo. En ese impasse nos planteamos ir al capital riesgo. En ese momento, le vendimos a los potenciales socios las expectativas de cómo iba a cambiar el mercado de forma brutal, porque en EE UU e Inglaterra ya estaba pasando y allí se valoraba a las empresas que eran capaces de generar, no páginas estáticas, sino negocio. Pero los inversores no acabaron de ver ese cambio. Y decidimos financiamos con un crecimiento más sostenido con recursos propios". Considera que se han cumplido las expectativas que pregonaban gracias a que salir fuera y ver otras cosas siempre les ha hecho estar por delante en el mercado.

Un consejo final de Vilarroig: "Para darle coherencia al plan de cara a un potencial inversor, y que vea que detrás de ese proyecto no hay unos temerarios, hay que controlar los gastos o que vean la austeridad con la que se va a lanzar el negocio".

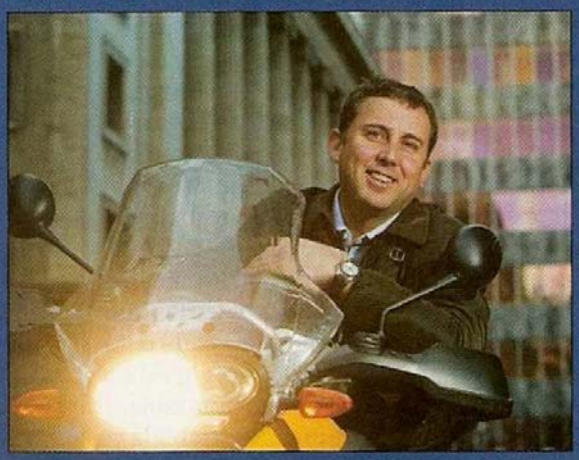
OVERALIA. "Ser flexible y tener un plan B"

Tener un plan de negocio es muy importante, pero el papel lo aguanta todo y más el *excel*. En primer lugar, ser muy flexible y tener un plan B, por si tus hipótesis y estimaciones no se cumplen. Y amarrar lo que puedes controlar, que son las partidas de gastos. No hacer un plan sin tener una experiencia piloto de cómo está el mercado y de si las hipótesis sobre las que se sustentan los ingresos serán la realidad del mercado", recomienda **Guillermo Vilarroig**, fundador con **Luis Miguel González** de Overalia (*www.overalia.com*).

> No hagas un plan de negocio sin tener una experiencia piloto de cómo está el mercado y de las hipótesis sobre las que se sustentarán tus futuros ingresos

Cambiar el modelo

Fundaron una empresa dedicada al desarrollo web y en el año 2000, tras analizar el mercado internacional, decidieron migrar y cambiar el modelo de negocio hacia el marketing *on line*, "desde el punto de vista de la capacidad de tener presencia en Internet para invertir 10 y obtener 100. Eso consiste en conseguir tráfico y convertirlo en clientes, en valor, en pedidos, en activos, etc. Para eso controlamos generar y medir ese tráfico", asegura Vilarroig, que reconoce que necesitaban reinventarse: "Nuestro hito fue viajar a EE UU varias veces al año para formarnos y conseguir una serie de certificaciones. Lo financiamos con el negocio antiguo. En ese *impasse* nos planteamos ir al capital riesgo. En ese momento, le *vendimos* a los potenciales socios las expectativas de cómo iba a cambiar el mercado de forma brutal, porque en EE UU e Inglaterra ya estaba pasando y allí se valoraba a las empresas que eran capaces de generar, no páginas estáticas, sino negocio. Pero los inversores no acabaron de ver ese cambio. Y decidimos financiarnos con un crecimiento más sostenido con recursos propios". Considera que se han cumplido las expectativas que pregonaban gracias a que salir fuera y ver otras cosas siempre les ha hecho estar por delante en el mercado Un consejo final de Vilarroig: "Para darle coherencia al plan de cara a un potencial inversor, y que vea que detrás de ese proyecto no hay unos temerarios, hay que controlar los gastos o que vean la austeridad con la que se va a lanzar el negocio".



Guillermo Vilarroig afirma que su empresa ha crecido un 20% cada año. "Ahora estamos por debajo del millón de euros. Crecemos la mitad".