Detecta ideas innovadoras

¿Cómo encuentran los emprendedores más activos sus ideas de negocio? Con pequeñas vueltas de tuerca a actividades y productos tradicionales, buscando soluciones a problemas cotidianos, adaptando ideas de fuera... En este *dossier* te explicamos 34 formas de inventar y detectar oportunidades muy reales.

No es una cuestión de ponerse un día y esperar dar con esa idea genial con que todos soñamos. Encontrar oportunidades de negocio es una cuestión de actitud. De buscar activamente en todos los momentos del día". La frase es de **Eudald Domènech**, fundador de TechFoundries y uno de los emprendedores más activos del actual panorama español. No en vano, a sus 45 años puede presumir de haber puesto en marcha más de 20 proyectos empresariales.

Desarrollar la curiosidad

El problema es que la frase en sí no ayuda mucho a encontrar oportunidades. ¿Cómo se traduce esa actitud en una idea de negocio? Enseguida nos ofrece algunas pistas más: "Yo ahora mismo estoy en Las Vegas y mañana me voy a California a ver empresas. Estoy apuntado a 12 *newsletters* muy escogidas, recibo todos los meses 30 revistas de música, de tecnología... de todo tipo. Es una cuestión de desarrollar la curiosidad y, sobre todo, de buscar nuevas formas de hacer las cosas y los negocios".

La misma idea comparten otros tantos expertos en desarrollar nuevas ideas, como **Borja Martín**, socio y director del área de estudios cualitativos de la consultora Salvetti& Llombart, **Reggy de Feniks**, CEO de la consultora 9senses, Strategy & Innovation, y **Antoni Flores**, socio fundador de la consultora Node, todas ellas especializadas en innovación.

En este *dossier* te explicamos los métodos que aplican estos profesionales para encontrar nuevas formas de hacer las cosas, detectar nuevas tendencias o dar soluciones a problemas cotidianos.

Realizado por Pilar Alcázar

Transforma el mercado

Una vuelta de tuerca a las normas rígidas que a menudo imperan en los mercados puede ayudar a inventar o detectar nuevas ideas de negocio. Así generan oportunidades los expertos en márketing lateral.

1 CREA OTRAS NECESIDADES

¿Puede un yogur convertirse en un producto de belleza? Sin duda. *Essensis,* de Danone, ha sustituido la necesidad de tomar un postre sano por el de cuidar el físico de los consumidores. Éste es el punto de partida de una de las fórmulas que utilizan los expertos en márketing lateral para desarrollar nuevas oportunidades de negocio: buscar una utilidad diferente a un producto que ya existe en el mercado. ¿La premisa para que tenga éxito? Que responda a una necesidad del público. Los yogures *Essensis* y *Danacol* han encontrado esa utilidad a partir de dos tendencias muy marcadas en la sociedad actual: el culto a la belleza y la preocupación por la salud. Pero en el mercado existen otros ejemplos clásicos. El sujetador *Wonderbra* sustituyó el uso tradicional de esta prenda femenina por la necesidad de realzar el pecho que tienen muchas mujeres. Y todos los productos bajo la etiqueta de *alimento funcional* (con ingredientes que ayudan a mejorar algún aspecto de la salud) están sustituyendo la necesidad básica de comer por la de reducir el colesterol, controlar la tensión...

Essensis **ha transformado un alimento en un artículo de belleza, como en su día *Wonderbra* sustituyó la necesidad de sujetar el pecho por la de realzarlo.**

2 ELIGE UN NUEVO PÚBLICO OBJETIVO

La idea de intentar abarcar un público que no consume habitualmente un producto ha dado como resultado muchos negocios de éxito. Probablemente, el más reciente sea el de las videoconsolas Wii, que se han creado para atraer a quienes no solían jugar con estos dispositivos: mujeres y mayores.

Una forma de ampliar el público de cualquier producto es pensar en los obstáculos que tienen esos otros consumidores para acercarse al producto y buscar la forma de resolverlos. Un ejemplo: ¿Por qué las películas de animación habían sido hasta hace muy poco un producto exclusivamente para niños? Seguramente, porque los argumentos eran infantiles. Las películas de Pixar rompieron esa barrera y descubrieron un filón económico enorme en el público adulto. Otra forma de romper moldes es adaptando un artículo de consumo masculino o femenino al gusto del otro sexo, como hicieron los responsables de Gillette al lanzar la Gillette *Venus,* de color rosa y con un diseño que se adapta a las piernas de las mujeres.

O romper las barreras de entrada de productos de élite adaptando el precio para que llegue a todos los públicos: como los nuevos formatos de coches pequeños de Audi y Mercedes o la financiación de la cirugía estética que ofrece Corporación Dermoestética.

La Wii **se ha convertido en líder de ventas al llegar a un público que no consumía estos productos: las mujeres y los mayores.**

3 CAMBIA EL

Adaptando cualquier negocio tradicional a un nuevo momento de compra se pueden generar oportunidades inéditas, incluso sin tener que cambiar el modelo de negocio. Basta recordar cómo se han posicionado recientemente en el mercado los supermercados Opencor: les ha bastado ampliar el horario habitual de sus competidores para encontrar su propio hueco.

Esta misma idea de cambiar el momento de consumo se puede aplicar a los productos. Cuando los responsables de la empresa Heros lanzaron al mercado una barrita de cereales, no estaban pensando en crear un producto para consumo en el desayuno; crearon una nueva categoría al permitir que los cereales se

Fuente: Elaboración propia a partir del libro *Márketing Lateral* de Philip Kotler y Fernando Trías de Bes.

4 HIPERESPECIALÍZATE

Que sea en un pequeño grupo de consumidores de cualquier tipo de negocio en el que la competencia entre grandes empresas deje espacios para la entrada de las pequeñas. Un ejemplo es el mercado de la moda dominado por Zara, Mango y otras marcas de renombre. La empresa Ropa Capaz ha encontrado su hueco a partir de la especialización en una moda pensada para discapacitados. Los diseños están hechos para facilitar del acto de vestirse a este colectivo. Otro modelo innovador: la franquicia holandesa Gumbusters (www.gumbusters.es) que se dedica a la limpieza de chicles en lugares públicos y privados.

6 MEJOR CONTRACORRIENTE

Si te mueves en un mercado en el que todos se centran en añadir nuevas funciones a un producto, rompe el mercado ofreciendo al cliente un producto más sencillo. Y al revés. Si tu negocio se encuentra en un mercado en el que los productos no ofrecen todas las prestaciones que demandan los consumidores, intentar agregar más para cubrir sus necesidades. "La estrategia de simplificar puede ser real o sólo aparente. Los iPod son simples aparentemente, aunque contienen un amplio mundo de servicios", explica Antoni Flores, de la consultora Node. Se trata de ir contracorriente.

MOMENTO DE CONSUMO

pudiesen consumir en cualquier lugar. En este caso, el resultado fue que, al ampliar las situaciones de consumo, aumentaron también el mercado.
Para conseguir esta vuelta de tuerca, hace falta "cambiar la forma de segmentar al público objetivo", explica Borja Martín, socio y director del área de estudios cualitativos de la consultora Salvetti & Llombart. "En lugar de *atacar* clientes hay que centrarse en las ocasiones de consumo: se identifican muchas más oportunidades", señala. Por ejemplo, las empresas de bollería industrial tienen problemas para colocar sus productos en el hogar porque las madres limitan el consumo de bollos a sus hijos. "Si en lugar de crear un producto para niños se centrasen en el consumo de bollería para el desayuno, tendrían que pensar en uno que puedan consumir padres, hijos... teniendo en cuenta quién decide la compra en esa ocasión de consumo", continúa.

Las barritas de cereales crearon una nueva categoría de producto al *sacar* los cereales del momento del desayuno.

7 GENERA EXPERIENCIAS DIFERENTES

Busca actividades o experiencias de uso en las que otros productos estén muy bien posicionados, pero en los que el tuyo, aparentemente, no tenga cabida. Un ejemplo: hasta que la empresa Vaughan System no creó su propia emisora de radio y popularizó sus cursos de idiomas para aprovechar los tiempos muertos en los atascos, no era habitual aprender un idioma a través de la radio. También era impensable asistir a un curso de inmersión de inglés en un pueblo español en lugar de enviar a los alumnos al extranjero, como hace esta misma academia.

8 REDEFINE TU ESPACIO

Otra vuelta de tuerca a la segmentación la proponen desde la consultora Node. Invitan a romper los límites que impone la segmentación tradicional (centrada en la edad, sexo o poder adquisitivo) y buscar productos orientados a personas en función de su forma de pensar o de su comportamiento. Está basado en lo que ellos denominan *territorios mentales*. "Las compañías de coches están activando este tema en todo lo referente a la ecología. Y el territorio mental de Apple es una de las mejores estrategia de este tipo", explica Antoni Flores.

5 TRASLADA EL LUGAR DE COMPRA

Se trata de trasladar el lugar de compra o consumo del producto a un sitio en el que no esté presente en ese momento. Lo hizo recientemente Cola-Cao al lanzar sobres de Cola-Cao para tomar en los bares (hasta entonces su consumo estaba restringido al hogar) o los fabricantes de GPS adaptados a los coches, un producto que antes se utilizaba exclusivamente para navegación. Esta idea también se puede aplicar a los servicios: restaurantes como Tu Chef en Casa han trasladado la experiencia de tomar una comida de autor al domicilio del cliente.

Los GPS crearon un nuevo mercado cuando se trasladaron de los barcos a los coches, convirtiéndose así en un producto de consumo masivo.

Cambia el producto

La innovación en productos empieza por diseccionar cualquier artículo en todas sus partes y encontrar después nuevas combinaciones posibles: sustituyendo materiales, eliminando atributos, combinándolos de otra forma, mezclándolos con los de otros productos existentes...

9 SUSTITUYE ATRIBUTOS

Para ello escoge uno o varios elementos del producto y piensa si se podrían cambiar o sustituir por otros atributos diferentes (bien sea eliminando partes, sustituyendo formas, materiales con los que se hacen...). Otra opción es crear un producto nuevo imitando elementos propios de otros. Por ejemplo, al diseccionar un reloj en todas sus partes y eliminar las manecillas, se pudo llegar a añadir un mecanismo distinto para crear los relojes digitales. O para innovar en los envases de alimentación, hubo que eliminar el material con el que se habían fabricado durante muchos años (cristal y plástico) para llegar al *tetrabrik*.

Eliminando las agujas del reloj o el cristal de un envase se llega al reloj digital y al *tetrabrik*.

10 MEJORA LA USABILIDAD

El concepto de la usabilidad se utiliza para definir la facilidad con la que el usuario puede acceder a la información navegando por una web, pero también se puede aplicar a cualquier producto que reduzca el tiempo invertido en la búsqueda de información.
Un ejemplo lo hemos encontrado en la empresa http://treeho.us/phoneymashups/hungry.form. Ofrece un servicio de reserva de restaurantes a través de SMS que consiste en informar al cliente sobre las mejores opciones para él en función del lugar en que se encuentre en ese momento. Una vez que el cliente ha elegido, la empresa se encarga también de hacer la reserva. Otra idea similar es la que ha desarrollado la empresa http://foodio54.com, un amplio directorio de restaurantes que se adapta a los gustos del usuario. Al navegar buscando locales, la empresa aprende qué tipo de lugares le gustan y cuando busca un local nuevo le aconseja en función de los hábitos y preferencias registrados.

11 FORMA

Mezclando dos conceptos existentes se puede obtener una gran variedad de ideas innovadoras. Así, se pueden crear híbridos combinando cualidades de dos productos,

12 EXAGERA UNA

Esta técnica consiste en ampliar o reducir el tamaño de un producto, su envase, los atributos de marca o la frecuencia de uso o de compra. Así, la exageración de una bicicleta puede dar lugar a idear un tándem. Y al revés. El Smart es el resultado de una exageración al pensar en el coche más pequeño posible para el mercado. Lo hiperbólico también se puede aplicar a la frecuencia de uso de un producto o servicio: sobredimensionar

HÍBRIDOS

como el *Sudokube,* el cubo de Rubik que es un *sudoku*; o la bicicleta *Ebicy* que fabrica la empresa catalana Rieju: un híbrido entre bici y motocicleta.
También se pueden mezclar atributos de dos servicios o de varios modelos de negocio. Unir una cafetería con un local para navegar por Internet dio lugar al concepto del cibercafé. Y la combinación de un comercio como Ikea y las floristerías tradicionales es la base del nuevo concepto de ocio verde que *vende* Verdecora, una gran superficie comercial dedicada a plantas y flores, mascotas, artículos de jardinería y decoración.

El *Sudokube* es un híbrido creado a partir de la combinación del conocido cubo de Rubik y un *sudoku*.

PARTE DEL TODO

el uso de un servicio puede dar lugar a la tarifa plana de las teleoperadoras o al concepto de abierto las 24 horas de algunos comercios.

El Smart es el resultado de un exageración por defecto: el coche más pequeño del mercado.

13 INVERTIR UN PRODUCTO O SERVICIO

La inversión de una cualidad clave de un producto, o de todo él, suele dar como resultado ideas de negocio radicalmente innovadoras. Así, si se niega la principal cualidad de la cerveza, que es una bebida alcohólica, se obtiene una cerveza sin alcohol.
El mismo procedimiento se puede aplicar a una idea de negocio. Un ejemplo: si hasta ahora las subastas se han basado en ofrecer un precio mínimo que aumenta a medida que los interesados realizan sus ofertas, en www.pujamasbajo.com han dado un vuelco radical a esta premisa al idear las subastas inversas.
El sistema consiste en pujar por un producto que se lleva quien ofrezca la cifra más baja, siempre que sea la única persona que haya ofrecido esa misma cantidad.
Las pujas se envían por SMS o mensajes cortos y se fija un plazo límite de admisión del número de ellas para determinar el ganador, que puede conseguir chollos como una videoconsola *PSP* o una Nintendo *Wii* por menos de tres euros.

14 ALTERA EL ORDEN DE UTILIZACIÓN

La idea de utilizar una loción de afeitado antes de afeitarse llevó a Williams a crear *Lectric Shave,* una loción que al aplicarla sobre la barba la seca y facilita el paso de la maquinilla. En esta línea se podría incluir cualquier producto que se consuma combinado con otro y que se pueda servir ya mezclado, como las bebidas alcohólicas con refresco o los yogures con cereales.

15 TECNOLOGÍA CON SERVICIOS TRADICIONALES

Del mismo modo que la tecnología aplicada a las reservas de hoteles ha dado lugar a negocios de éxito ya probados como Quehoteles.com, innovaciones como la que proponen los laboratorios LabHuman (aplicar la realidad virtual a las consultas de psicología) puede abrir una nueva forma de hacer terapia.
La propuesta de este laboratorio, considerado un referente mundial en la investigación de tecnologías para la salud, consiste en utilizar los entornos 3D para recrear situaciones traumáticas a los pacientes que hayan pasado por ellas y ayudarles a recordarlas y superarlas.

16 BUSCA NUEVOS USOS

En este caso se trataría de intentar añadir uno o varios elementos al producto sin cambiar el resto de sus atributos. Por ejemplo, si aplicamos a un libro la facultad de que se pueda escuchar tendremos un audio libro y si añadimos un grifo a una botella de agua obtenemos los envases de 50 litros que se han popularizado en muchas oficinas.
Otra opción es buscar nuevos usos a un componente básico de un producto, como han hecho los responsables de la empresa Veracetics, que ha creado una gama completa de productos basados en el aloe vera. En lugar de limitarse a crear productos de cosmética como habían hecho hasta ahora otras empresas, los responsables de Veracetics han desarrollado productos de alimentación (bebidas isotónicas y productos saciantes). Una idea inédita en el mundo.

Veracetics ha creado productos de alimentación basados en el Aloe Vera.

17 INSPÍRATE EN MÉTODOS TRADICIONALES

La empresa Certest Biotec ha creado una gran variedad de test de autodiagnóstico inspirados en el de embarazo. Así, con los kits que comercializa esta firma cualquiera puede hacerse su propia prueba y conocer si tiene alguna afección digestiva o respiratoria sin necesidad de acudir al médico.
Una idea muy parecida es la que han desarrollado los responsables de la empresa Mygen, que en este caso permite realizar pruebas de parentesco y ADN, veterinaria y controles sanitarios sin necesidad de pasar por un laboratorio.

Decídete por el márketing mix

Se pueden generar muchas oportunidades de negocio utilizando las estrategias de precios, distribución y comunicación propias de otros mercados y aplicándolos a nuestros productos y servicios.

Las empresas de aventuras están transformando su negocio con *pack* de adrenalina adaptados a todos los públicos: son los nuevos vendedores de experiencias.

18 VARÍA LA FORMA DE COMUNICAR UN PRODUCTO

Posiblemente, la innovación más sencilla para vender algo nuevo sea vender lo mismo cambiando el mensaje. Y esto, aunque parezca imposible, puede convertir un negocio adormecido en un modelo de éxito. Un buen ejemplo nos lo ofrecen las empresas que han vendido artículos de aventuras toda la vida y que ahora se han reposicionado en el mercado como compañías que venden experiencias. Conscientes de que cada vez hay más personas que buscan vivir emociones fuertes, han creado paqutes de experiencias adaptados a todos los gustos y bolisllos. También están pensados para que se conviertan en productos de regalo. Así, se pueden regalar 20 minutos conduciendo un coche de Fórmula 1 a quien quiera sentirse como Fernando Alonso, la emoción de pilotar una avioneta; de hacer vuelos acrobáticos; de saltar en paracaídas o navegar en yate. Pero en el mercado también nos venden productos con menos adrenalina, como los *packs* de gastronomía, de bienestar...

Negocios emergentes

La buena noticia es que sólo existen en el mercado español una docena de empresas que ofrecen estos productos, entre las que se encuentran Emocionday, Muchomasqueunregalo, Temalibre...Y los expertos auguran un futuro más que prometedor a este mercado que crece cada año: las empresas que están en este negocio aseguran que están duplicando su facturación año tras año. Otra forma de vender algo tradicional con una comunicación transgresora la idearon los responsables de la empresa Erius, una firma creada hace unos meses por dos ingenieros informáticos que se dio a conocer organizando un sorteo a través de los parquímetros de Madrid.

Sus actividades no son muy innovadoras: ofrecen servicios de alojamiento de web a las empresas y estrategias de promoción y publicidad a través de Internet. Pero su forma de comunicar les ha proporcionado una gran notoriedad en muy poco tiempo. Dicen que seguirán explotando su idea a través del mismo canal: www.zonaconcurso.com.

19 INNOVA EL CANAL

La adaptación negocios de siempre a nuevos canales de distribución, como Internet o el móvil está generando una fuente inagotable de nuevos modelos de negocios. Así, empresas como la francesa Trigger Networks han inaugurado un nuevo canal de distribución de publicidad, a partir de una plataforma diseñada por ellos que permite insertar anuncios en diferentes países y soportes a través de Internet. Trigger hace de intermediaria entre los clientes y las agencias de publicidad y con este sistema ha inventado un modelo de negocio que recuerda al de los viajes por internet. El cliente introduce en la web el tiempo que espera mantener la campaña, la ciudad elegida y el presupuesto disponible, y el programa determina los soportes (carteles de publicidad exterior, chirimbolos, marquesinas, estaciones de metro y autobús...) y las ubicaciones más idóneas.

Áreas tecnológicas

También se están adaptando a nuevos canales negocios que prácticamente acaban de nacer en Internet, como las redes sociales y los blogs. Así, algunos emprendedores han creado tecnología propia para que los bloggers puedan acceder y escribir sus post desde el móvil. En esta línea están empresas como SpinVox, una compañía

La thermomix ha triunfado en el mercado con una distribución calcada a la que hicieron famosa en su día los responsables del Tuperware.

Una innovación en canal puede consistir en la venta de productos poco frecuentes a través de vending, como libros o paraguas...

de capital cien por cien español que se basa en el uso de la voz para facilitar la mensajería interpersonal. Si un blogger quiere publicar su post, basta con que realice una llamada desde el móvil, el sistema de SpinVox crea automáticamente el texto y lo envía al blog correspondiente.

Otro pequeño cambio en la distribución lo han encontrado negocios como Youlynx, que ofrece blogs gratuitos a través del móvil o la empresa italizana Shyno.it, una vuelta de tuerca más a las redes sociales de Internet en la que sus usuarios se comunican por SMS y se reconocen gracias a código que llevan impreso en las camisetas que vende la empresa.

Pero no todas las innovaciones en el canal tienen que venir de la tecnología. Hay muchas otras transformaciones que se pueden conseguir utilizando canales de distribución tradicionales para comercializar productos que no se vendía por ese medio: por ejemplo, a través de máquinas de vending, artículos como paraguas, libros o revistas.

El nuevo puerta a puerta

Incluso en el clásico puerta a puerta, ya casi en desuso, se puede ser creativo: la firma alemana Eismann ha vendido puerta a puerta nada menos que productos congelados a través de una red de comerciales calcada de los desaparecidos vendedores de enciclopedias. Y en estos últimos años hemos visto cómo dos tipos de productos bien distintos (los artículos eróticos de empresas como La maleta roja y el robot de cocina Thermomix) han triunfado en el mercado utilizando un sistema de venta que hizo famosa la empresa Tuperware: las reuniones de mujeres en sus casas.

20 TRANSFORMA LA ESTRATEGIA DE PRECIOS

También innovando en la forma de pago de cualquier producto o servicio se pueden crear nuevos formatos comerciales. Eso sí, cualquier pequeño cambio en este sentido obliga a diseñar detrás una nueva estrategia de negocio. Es lo que tuvo que hacer **Eudald Domènech** para triunfar en el mercado con su empresa de televisión a la carta InOut TV : "En España la gente no estaba dispuesta a pagar por una suscripción a un *software,* un modelo que triunfaba sin problemas en Estados Unidos. Tuvimos que cambiar el modelo de negocio y sustituir las suscripciones por ventas".

Modelos de pago propios de otros sectores

Para innovar en precios, lo más habitual es adaptar formas de pago a nuevos sectores. Así, si las tiendas de descuento duro que pusieron de moda Dia y Lidl se sostenían en la idea de ofrecer los productos de alimentación más bajos del mercado a cambio de unos servicios al cliente mínimos, este mismo modelo se está aplicando con más éxito aún a formatos como las líneas aéreas y los hoteles de bajo coste. Como también se ha adaptado con éxito el sistema de prepago popularizado por las compañías telefónicas al pago de hoteles con talonarios, como el Bonohotel, y como se ha extendido la idea del bufé libre de los restaurantes a negocios de ocio, como la tarjeta Bonoparque del Parque de atracciones. ¿Se podría adaptar la fórmula del *pay per click* a la publicidad convencional y otros sectores? Seguro que muchas empresas se animarían a contratar a una agencia que cobra en función de los resultados obtenidos.

Los formatos de bajo coste que surgieron con comercios como Dia y Lidl han tenido aún más éxito en las líneas aéras y los hoteles de bajo coste.

Conoce las tendencias

Además de las técnicas de creatividad que aplican los expertos para encontrar oportunidades, existen fórmulas basadas en datos objetivos que ayudan a desarrollar nuevas ideas. Las tendencias del mercado son una de las principales fuentes de inspiración para la mayoría de los cazadores de oportunidades.

21 ADAPTA IDEAS A OTROS SECTORES

Es evidente que muchos conceptos de negocio sólo tienen cabida en el sector en el que nacieron, pero otros muchos se pueden adaptar a diferentes mercados con algo de audacia y un buen conocimiento del negocio. Un ejemplo son las subastas de vinos que triunfan en Inglaterra y Estados Unidos en las que se ha llegado a pagar hasta 160.000 dólares por una botella de *Chateau Lafile* 1787, de la bodega de Thomas Jefferson. Otro ejemplo son los nuevos *outlets* para muebles que están desarrollando los directivos que pusieron en marcha el *outlet* de ropa Las Rozas Village de Madrid. Los outlets de muebles ponen al alcance de todos los públicos piezas únicas de marcas exclusivas.

22 OFRECE UN VALOR AÑADIDO

La cadena de fruterías gallega Frutas Nieves se ha desmarcado de su competencia con productos de valor añadido, como zumos de fruta recién exprimidos, ensaladas y sándwiches elaborados con ingredientes de alta calidad. Con esta oferta, la frutería ofrece unos productos propios de los bares y restaurantes, pero a un precio inferior lo que lo convierte en un valor añadido atractivo para sus clientes.

23 DISTRIBUYE PRODUCTOS CREADOS POR OTROS

No es muy habitual que una empresa que ha desarrollado productos innovadores los ofrezca a otros para que los comercialice, pero siempre hay excepciones que confirman la norma... Un ejemplo es la empresa Body Esthetic, que ofrece la posibilidad de comercializar sus desarrollos de I+D bajo marca blanca a otras empresas. Body Esthetic está especializada en el desarrollo de productos de cosmética, dietética, veterinaria, fitosanitarios, plantas medicinales y productos farmacéuticos OTC para sus clientes.

Otra opción es comercializar productos de fuera, como los que se pueden encontrar en la web www.planetapluton.com. Son artículos de todo tipo importados de Estados Unidos, Reino Unido y Japón, como una nariz electrónica para saber si una carne está en mal estado, un acuario que se cuelga en la pared para que parezca un cuadro; una baca hinchable para el coche... Su filosofía es buscar productos divertidos para vender al consumidor final o a tiendas y mayoristas.

Planetapluton importa artículos como sacos de dormir con piernas y brazos, para el consumidor final y otros comercios.

24 BUSCA UNA

En los centros de investigación públicos como el CSIC y en las Universidades existen muchos proyectos que pueden tener una salida comercial, a la espera de que alguien quiera invertir su dinero para ponerlos en órbita. Suelen ser soluciones innovadoras que intentan dar respuesta a nuevas necesidades sociales. Un ejemplo son las baterías ecológicas basa-

25 DETECTA DEBILIDADES DEL MERCADO

La empresa Iping ha encontrado su hueco ofreciendo a los usuarios la oportunidad de medir la calidad de sus conexiones de Internet/ADSL a través de la www.nurianet.es. "En muchos países los clientes no obtienen la velocidad de Internet por la que pagan y tienen dificultades a la hora de navegar por la Red. Han resuelto una imperfección del mercado", explica Reggy de Feniks. Otro ejemplo es el buscador estadounidense www.ask.com, que ha encontrado su público entre quienes temen que Google conserve demasiada información personal de ellos. Ask asegura que su sistema no utiliza el registro de *cookies*.

26 ADELÁNTATE A LO QUE ESTÁ POR LLEGAR

Para estar al tanto de las nuevas tendencias que pueden generar oportunidades, acostúmbrate a consultar webs especializadas como www.ubertends.com o www.springwise.com. o www.flylosophy.com. Éstas son algunas de las que más recorrido tienen en estos momentos.

Seguridad jurídica en comercio *on line.* Una actividad inédita hasta ahora en nuestro país es la custodia de pruebas electrónicas que acaba de poner en marcha el bufete Garrigues en colaboración con T-Systems (del grupo Deutsche Telekom). Para desarrollar este modelo de negocio han creado Logalty, un servicio enfocado a empresas de sectores como banca, seguridad y logística, pero que con la llegada del DNI electrónico se abrirá a todos los públicos. La actividad consiste en conservar el mayor tiempo posible los documentos electrónicos para resolver conflictos entre empresas y particulares.

Autenticidad. "Es una tendencia relacionada con el redescubrimiento de valores antiguos y conceptos tradicionales, trasladados a la sociedad actual y a conceptos modernos. Dentro de esta tendencia se encuentran negocios como www.theseflocks.com, una empresa que vende ropa con información sobre las ovejas de las que proviene la lana pura (sin colorantes), incluyendo una foto y un número de identificación de la oveja. Un negocio orientado a consumidores que buscan productos puros y honestos", explica Reggy de Feniks.

El entrenador personal es un ejemplo de cómo adaptar negocios de lujo para masas.

Contenidos para televisión y móvil. Otra tendencia en auge son los contenidos de producción a bajo coste para formatos como TDT, TV por Internet y telefonía móvil. Un nicho que ya está intentando aprovechar la productora Lavinia.

Lujo para masas. La pasión por la salud y la estética unido al cada vez mayor poder adquisitivo de nuestra sociedad ha hecho subir como la espuma negocios que antes estaban enfocados a profesionales o personas con mucho poder adquisitivo, y que ahora se vuelven productos para las masas, como los negocios de entrenadores personales que han surgido en los últimos años: www.entrenadorespersonales.com o www.mientrenador.es.

Movimiento web 2.0. En torno al movimiento web 2.0, las empresas de Internet en las que los propios usuarios son quienes generan los contenidos, siguen surgiendo nuevas ideas de negocio fáciles de poner en marcha, como la empresa www.salir.com, una guía del ocio donde es el usuario quien opina y hace las recomendaciones de los sitios a los que salir.

OPORTUNIDAD EN LA CIENCIA

das en microorganismos capaces de generar electricidad o combustible diesel que han desarrollado unos investigadores del CSIC, una respuesta a la necesidad de encontrar fuentes de energía menos contaminante.

Escuelas de negocios

Las innovaciones en formación de las escuelas de negocio también pueden servir de guía para detectar mercados incipientes. Un ejemplo: el Idec (Instituto de Formación Continua) de la Universitat Pompeu i Fabra acaba de crear el primer master para formar profesionales en Asesoría Genética, una especialidad que ya existe en Reino Unido, Holanda y Estados Unidos. La entrada en España de esta especialidad abre la puerta a nuevos emprendedores.

27 ADAPTA IDEAS DE FUERA

Puedes encontrar buenas ideas en otras ciudades fuera de tu territorio o en países de nuestro entorno. Una opción, en este último caso, que suele dar modelos más revolucionarias, aunque también a veces resultarán más difíciles de adaptar.
Una idea de fuera sirvió de inspiración a los promotores de Iguana Sell, una empresa que se encarga de vender cualquier tipo de artículo a través de las subastas de eBay. La empresa recoge los productos, les hace fotos, los cuelga en las subastas e intenta obtener el máximo beneficio a cambio de una comisión de entre el 5% y el 20%. ¿Su público? Coleccionistas, empresas que tienen un *stock* de temporadas pasadas y no saben cómo darles salida por el canal tradicional y personas que quieren vender los regalos que no les han gustado o no les sirven. El trabajo de innovación real lo hicieron antes los almacenes I Sold It, de Estados Unidos y Auctioning 4 You, de UK, que se han especializado en este tipo de negocio.

28 DETECTA HUECOS DE INNOVACIÓN

Las grandes empresas pueden dejar sin cubrir pequeños espacios de innovación cuando no les resultan rentables. Como pyme, se pueden aprovechar estas oportunidades de nicho, que suelen garantizar un mercado con escasa competencia a empresas hiperespecializadas que se convierten en suministradoras de las multinacionales. Y, por supuesto, siempre se puede dar el caso de que una empresa hiperespecializada detecte huecos que las grandes no han visto: basta recordar "pelotazos" empresariales como el que dio la alicantina Paranomio, cuando fue adquirida por Google.

Fluvi, la mascota de la Exposición Internacional de Zaragoza, aparece en todo tipo de artículos: ropa, vinos, cerámica ... todo vale.

29 VINCULA EL PRODUCTO A UNA FECHA SEÑALADA

No olvides que muchos negocios se han creado vinculando un producto o servicio a un acontecimiento o fecha señalada. Puede ser un evento mundial, como la próxima Exposición Internacional de Zaragoza o la Copa América de Valencia, o cualquier fecha nacional en la que habitualmente se celebre algo importante, como las Fallas, los San Fermines...

31 ATENTOS A

La ley obliga muchas veces a transformar cosas que antes parecían inamovibles. O que hasta el momento se habían quedado en simples sugerencias o incentivos para quienes iban por delante de la norma. Muchas veces se trata de negocios que más o menos ya se han intuido y que algunos se han adelantado a explotar. Pero siempre hay oportunidades en un cambio normativo, puesto que una vez que la ley es un hecho, los mercados implicados empiezan a crecer como la espuma. Aquí te ofrecemos algunos ejemplos de ideas que han buscado su oportunidad en mercados incipientes:
Oportunidades ecológicas.
Desde hace un año, la ley obliga a las empresas fabricantes de neumáticos a hacerse cargo de la retirada de los que ya están fuera de uso. Una oportunidad que la

30 DA SOLUCIONES A NECESIDADES NO CUBIERTAS

Si existen necesidades del consumidor que no están cubiertas por ninguna oferta del mercado puede tratarse de necesidades ocultas al propio consumidor o que han surgido recientemente y nadie ha ofrecido todavía una solución. Y en este caso la oportunidad puede estar en cualquier sitio.
La empresa Domoblue la ha encontrado en la gestión de préstamos de bicicletas a través de SMS. La tendencia a utilizar estos transportes menos contaminantes en las grandes ciudades les llevó a idear un sistema que consiste en enviar un SMS con el código de la bici para que el ciudadano pueda disponer de ella automáticamente. Para devolverla tendrá que enviar otro SMS que registre el lugar donde dejará el vehículo. El sistema se llama Onroll, se ha instalado en tres ciudades de Castilla-La Mancha y se va a adaptar a otras seis en 2008.
Más soluciones a problemas cotidianos las ofrecen empresas como www.zyb.com (para conservar la información que guardamos en nuestro móvil en caso de robo o pérdida) o www.shoeboxed.com, que organiza y conserva todas las facturas y recibos de sus clientes.

Necesidades ocultas

Mucho más complicado es detectar necesidades basadas en deseos ocultos del consumidor, y aquí "cada maestrillo tiene su librillo". En la consultora Salvetti& Llombart lo hacen a partir de estudios de *insights*: "Son investigaciones que no se realizan en una habitación cerrada, sino que estamos con el consumidor en el momento en que tiene que tomar una decisión de compra", explica Borja Martín.
Para este consultor, detectar deseos ocultos sirve tanto para desarrollar estrategias de comunicación más acertadas, como para crear nuevos productos e ideas de negocios. "Por ejemplo, un estudio de *insights* permitió que una empresa de paquetería identificase que la percepción de buen servicio en este segmento está muy relacionada con el tiempo que permanece el paquete en casa del cliente antes de que la empresa pase a recogerlo. Cuanto mayor es ese tiempo mayor es la ansiedad del cliente por la espera. Esta empresa se posicionó como la más rápida del mercado reduciendo esos tiempos de espera", añade.

LA LEGISLACIÓN

empresa gallega Reromas ha aprovechado bien con un servicio eficaz que da solución a los fabricantes de estos artículos. Reromas se encarga de recoger los neumáticos en un plazo máximo de siete días y después los transporta a sus plantas para clasificarlos y enviarlos a otras factorías que puedan reaprovechar los componentes de cada unidad.

Otra oportunidad relacionada con la ecología la ha encontrado una *spin off* de la Universidad Politécnica de Madrid. La empresa se llama Intelliglass y su acierto ha sido patentar un sistema de acristalamiento con un circuito interno de agua que reduce hasta en el 70% la energía que se consume en las oficinas.

Por delante de la norma. No hay que esperar a que se publique la ley para desarrollar una oportunidad de negocio. Las directivas comunitarias que ya se han desarrollado en otros países también pueden ser una fuente inagotable de inspiración. Te avanzamos un ejemplo. En Suiza, Dinamarca, Alemania e Irlanda el consumo de bolsas de plástico está gravado con impuestos muy fuertes, porque son muy contaminantes.

En Francia y en Italia una ley aprobada hace dos años dispone que en 2010 todas las bolsas de plástico deberán ser biodegradables.

¿Qué situación existe en España? En nuestro país todavía está pendiente el Plan Nacional Integrado de Residuos, con un plazo de ejecución previsto para 2007-2015 que aspira a sustituir al menos el 70% de las bolsas contaminantes por otras biodegradables. Cualquier innovación será bien recibida por el mercado.

Las bolsas biodegradables se van a convertir en un objeto muy cotidiano. La ley obligará a que el 70% de las bolsas no contaminen.

La C1 de BMW ha roto con los esquemas de pensamiento tradicional al incorporar por primera vez un techo en un vehículo de dos ruedas.

32 ROMPE LOS MOLDES

"Para innovar hay que romper los esquemas tradicionales de pensamiento. Evitar seguir las secuencias lógicas de las cosas buscando respuestas a preguntas provocativas, como ¿por qué no? Por ejemplo, si uno sigue el pensamiento lineal y piensa en una moto siempre la va a asociar con dos ruedas y un vehículo sin techo. Y hemos visto que BMW ha fabricado una moto con techo", explica Borja Martín.

"Y el éxito de Google se ha basado en el salto radical que dio en su forma de gestionar la publicidad, con el *pay per click*. Los demás nos limitamos a trasladar la forma de hacer publicidad convencional a Internet. Por eso llegó el último y es el líder", dice Eudald Domènech.

33 POR UNA FORMA DIFERENTE DE FABRICAR

¿Se pueden crear pisos como si se tratase de cualquier otro producto industrial? La empresa www.habidite.com (una filial del grupo Afer) ya tiene todo dispuesto para desarrollar esta idea. Proponen la construcción de bloques en una fábrica para trasladarlos ya terminados al lugar donde vaya ubicada la promoción. Este modelo de producción cambia por completo la forma de trabajar de las constructoras y da respuesta a muchos de los problemas que suelen tener estas compañías para desarrollar su actividad: al trabajar bajo techo no se somete la construcción a las inclemencias del clima (convirtiendo así los pisos en un producto estándar; lo que eliminaría las reclamaciones de los consumidores por fallos en los acabados) y se reducen los plazos de ejecución y los costes de las obras. La empresa quiere desarrollar seis fábricas de pisos en toda España.

Las fábricas de pisos que propone la firma Habidite reducen los plazos de ejecución y los costes de las obras.

34 CO-CREAR CON LOS CLIENTES

"La co-creación es una forma de desarrollar ideas que cada vez se utiliza más en el mundo de la empresa. Se trata de implicar al consumidor en el desarrollo de productos y en la producción de ideas que pueden dar lugar a ventajas competitivas e incremento de los beneficios. Nosotros lo utilizamos para identificar oportunidades y para producir nuevas ideas", explica Reggy de Feniks.

La clave está en conseguir la complicidad del cliente, a cambio de algo, o incluso de nada. Todo depende del nivel de implicación que pueda conseguir una marca con sus seguidores. ¿Qué se puede pedir a los clientes? Pueden colaborar en el desarrollo de estrategias de comunicación, aportar ideas de mejora para el negocio... incluso crear ellos mismos los productos de la firma.

DIRECTORIO DE BLOGS Y WEBS

www.servicioshf.com/hfblogs/emprendedores/
En el *blog* de nuestra revista publicamos cada día nuevas ideas de negocio (muchas de ellas de fuera) y oportunidades en franquicias que acaban de llegar a nuestro país.

www.destapatusideas.com
Una comunidad virtual de emprendedores andaluces para intercambiar ideas y encontrar contactos para convertirlas en realidad.

www.flylosophy.com
Un rincón en el que encontrarás muchas ideas de negocio basadas en las tendencias emergentes.

www.wharton.universia.net
Publicación bimensual que ofrece las últimas ideas de negocios, además de investigaciones de todo tipo: análisis de las tendencias del mercado, entrevistas con empresarios e investigadores, información sobre conferencias, seminarios, entre otros.

www.iconoculture.com
Una web que ofrece información sobre nuevas ideas de negocio, innovación y necesidades insatisfechas del consumidor.

www.dbk.es
Página de la consultora DBK, especializada en estudios de mercado de todo tipo. Aunque sus informes cuestan dinero, en ella puedes encontrar pequeños resúmenes sobre oportunidades basadas en sus investigaciones.

www.thursdayinternet.com
Es uno de los lugares de encuentro tradicionales de los emprendedores que se reúnen los últimos jueves de cada mes, en distintas ciudades, para intercambiar ideas o encontrar financiación.

www.ftforum.org
La Fundación para la Innovación Bankinter publica en este enlace (completamente gratuito) su último informe sobre las oportunidades de negocio que han detectado expertos de prestigio internacional en torno al movimiento web 2.0.

www.techcrunch.com
En este *blog* en inglés se pueden encontrar muchos ejemplos de empresas reales. Muy útil para quienes busquen ideas de fuera para adaptar a nuestro mercado .

www.loogic.com
Un blog con comentarios e ideas de negocio centradas en el mundo de la tecnología.

www.rubencalvo.com
En este *blog* encontrarás ideas de negocio (muchas de ellas también relacionadas con empresas tecnológicas) pero también información sobre financiación y encuentros de emprendedores en toda España.

www.iniciador.com
Un lugar de intercambio entre emprendedores para conocer nuevas ideas y estar al tanto de los encuentros que organizan de forma periódica entre empresarios.

www.springwise.com
Una web en inglés para descubrir muchas ideas de negocio con ejemplos reales basados en las nuevas tendencias del mercado.

http://battellemedia.com
Otro *blog* en inglés para conocer nuevos modelos de negocio.