

> INNOVACIÓN

# REINVENTA TU MODELO DE NEGOCIO Y... GANA

**Dar un giro a tu empresa es una oportunidad para encontrar nuevos clientes y aumentar los ingresos. Una opción que suma adeptos. Por M. Mateos y Á. Méndez**

Si explota la burbuja inmobiliaria y te dedicas a la construcción cambia el chip y busca un hueco en la rehabilitación de edificios o crea un estudio de arquitectura a la carta; si el sector automovilístico vive horas bajas, trata de introducirte en la sanidad; y si enseñar a hablar inglés a estudiantes y profesionales ha tocado su techo, combínalo con el reclutamiento. Aunque parezca descabellado, estas reinversiones son reales. Cuando el mercado comenzó a estar de capa caída, algunos emprendedores decidieron dar un vuelco a su negocio. Unos para sobrevivir, otros para conseguir aumentar su cartera de clientes y todos para incrementar sus ingresos.

Al finalizar la carrera, los fundadores de Arquitectura a la Carta tenían claro que no podrían favorecerse de los beneficios del boom inmobiliario. En 2009 la burbuja ya había explotado y ejercer de arquitecto no era una de las mejores opciones, al menos de la manera más tradicional. Por esta razón pusieron en marcha un negocio diferente: un comparador online en arquitectura, construcción, reformas y decoración. La empresa no sólo funciona, sino que Javier Bautista y sus socios han apostado por la franquicia para crecer. Estos jóvenes son un

ejemplo de la esencia de la innovación: ellos identificaron los elementos que habían cambiado y apostaron por un diseño a medida del cliente. «Hemos conseguido que contratar una obra sea un servicio como cualquier otro en el que se requiere una oficina para ofrecer un trato personalizado», dice Bautista.

Para Sergio Bulat, abogado experto en resolución de conflictos y editor de Empresa Activa, «ahora más que nunca la creatividad tiene que estar presente en cada uno de nosotros. Pero no hay que entenderla sólo como tener una idea genial, única y revolucionaria que lo cambie todo. Es una chispa que hace que una pequeña variación en la tarea cotidiana permita que nuestro trabajo se convierta en más motivador y a la vez atractivo para nuestro público. Porque cuando nosotros disfrutamos y estamos convencidos y satisfechos de lo que hacemos, ese entusiasmo llega también a nuestros proveedores y clientes».

**ALGO DIFERENTE.** La innovación es por tanto una de las claves para reinventar tu negocio. Pero también lo es localizar al cliente más adecuado, aquel que va a demandar tus productos y servicios. María Jesús Llanos es la directora ejecutiva de CITE, una empresa valisoletana que nació en 2007, fruto de la transformación de un estudio de arquitectura surgido en 1995. Esta emprendedora sacó partido a su conocimiento del mercado de la construcción y fue la primera en aprovechar un hueco. Todos los edificios de más de cuarenta años deben pasar una revisión –la Ins-

pección Técnica de Edificios (ITE)– para certificar que siguen en condiciones óptimas de salubridad y de seguridad. Llanos explica cómo se produjo el cambio de modelo de negocio: «Prestábamos servicio a la rehabilitación de viviendas en segundo plano, pero la vuelta del verano de 2007 fue decisiva. Los promotores no conseguían crédito en los bancos y los arquitectos fuimos los primeros en caer. Tuvimos que actuar rápido y dirigimos a otro tipo de cliente: las administraciones de comunidades de propietarios. La actitud reactiva de antes no valía, teníamos que ser proactivos. Ahora nuestro trabajo consiste en convencer al cliente

## > RENUEVA TU COMPANIA

1. Identifica nuevas propuestas de valor para clientes de un mundo global.
2. Descubre otros segmentos de consumidores.
3. Inventa nuevos canales de comunicación –las redes sociales, por ejemplo– para llegar a tus consumidores de siempre.
5. Diseña opciones distintas para monetizar tus productos y servicios.
6. Busca lo distinto y aplícalo en tu negocio.
7. No bajes los precios sin sentido ni recurras a publicidad inútil.
8. Define una cultura empresarial que permita la reinversión continua del negocio.
9. La tecnología y la globalización plantean un nuevo reto. Adapta te a ellos.
10. Explora el mercado, busca nuevos soportes y no pierdas de vista a la competencia. Anticípate, con un nuevo canal de venta.

Fuente: Think Creative

para que vea en nuestro servicio una necesidad. Aunque el ahorro de costes era un buen gancho, suponía un cambio de actitud muy importante». De hecho, este recorrido **SIGUEN EN PÁGINA 18**



ALVARO PEMPER

## VIENE DE PÁGINA 17

claje ha supuesto una inversión en formación importante: «Todos los técnicos asociados que forman parte de la red deben demostrar que saben leer informes periciales y que poseen dotes comerciales».

Este caso ilustra una de las claves para reinventar tu negocio. José Manuel Castellano, socio director para España de Think Creative –consultora de modelo de negocio y mejora organizativa– advierte que «a menudo no hay que sorprender al mercado con un servicio o producto revolucionario, basta con explorar otro tipo de público». Farmanitram, un equipo de ingenieros industriales especializados en la fabricación de desarrollos tecnológicos para la industria del automóvil, trabajan desde 2011 para el sector farmacéutico. «Diseñamos un robot para dispensar fármacos. No hicimos ningún cambio operativo, sólo modificamos el entorno», afirma Javier Martín, fundador y director de esta compañía. Gracias a esta novedad prevé facturar este año 1,2 millones de euros, el doble que en 2011.

**SIN MIEDO A CAMBIAR.** Bulat, también autor de *El arte de inventarse profesiones*, considera que cada uno debe mirar en su interior, averiguar qué se le da bien hacer, con qué cosas disfruta y, a partir de ahí, reinventar su profesión o incluso ir más allá y crear una nueva. Pero no se refiere a sacarla de una chistera, lo que propone es que la gente agudice su ingenio: «Ya que un pequeño matiz o un contexto diferente puede convertir en exitosa una idea que no funciona». Es decir, lo fundamental es tener una visión de lo que se quiere conseguir, planificar la forma de disminuir los riesgos que siempre existirán y tener mucha creatividad para ofrecer algo distinto permanentemente.

Ejemplos de cómo este cambio de actitud han hecho posible una nueva salida profesional hay muchos. Entre ellos está el de Debra Fine, una ingeniera que, cansada de sus tareas técnicas, redirigió su carrera hacia el asesoramiento de personas, aprovechando sus dotes de comunicación y gran capacidad de empatizar con sus interlocutores. Habilidad que descubrió cuando, en su día a día, sus compañeros acudían a contarle sus problemas y pedirle consejo. De las conversaciones en la máquina de café ha pasado a dirigir su consultoría. ¿Te atreves a intentarlo?



Javier Martín, fundador de Farmanitram. / EL MUNDO

## DE LOS COCHES A LA FARMACIA

► Buscar un sector más estable que permitiera aumentar sus ingresos fue el motivo por el que nació Farmanitram, una firma de ingeniería que desde 1992 estaba orientada a la industria del automóvil o la energía. «Pensamos que el sector farmacéutico era una buena opción, pero teníamos que buscar algo que fuera realmente competitivo. Por eso diseñamos un robot con el que conseguimos una patente mundial», explica Javier Martín, fundador de la compañía. Añade que esta herramienta no tiene gastos de mantenimiento: «El ahorro es el mejor lenguaje para ganar clientes». Para este empresario vallisoletano analizar a fondo la competencia fue clave en la reinención del negocio. «La cohesión del equipo ha sido fundamental en el lanzamiento. Todos estábamos convencidos de lo que estábamos haciendo y porqué».



José I. Sánchez, M. Jesús Llanos y Rubén Bardón, socios de CITE. / EL MUNDO

## DOCTOR, ¿QUÉ LE PASA A MI CASA?

► María Jesús Llanos y sus socios no se amilanaron cuando explotó la burbuja inmobiliaria y decidieron convertir su estudio de arquitectura en CITE, una empresa que vigila la salud de los edificios. «La asistencia de proyectos y control de obras en comunidades de propietarios era una oportunidad, sobre todo ahora que la Inspección Técnica de Edificios (ITE) está a la orden del día», afirma Llanos. Cinco personas integran la plantilla de esta empresa, que además cuenta con la colaboración de siete estudios asociados distribuidos por España. La directora ejecutiva de esta pyme recuerda que uno de los retos que tuvieron que superar en el cambio de marca fue diseñar un modelo que encajara en las necesidades de las comunidades de vecinos y, además, venderlo en cuotas mensuales para que fuera más competitivo. «Todo el proceso lo hicimos desde dentro y lo más gratificante es cuando una persona ajena a la firma quiere asociarse con nosotros», concluye.



Josh Goldblack es el creador de Baker Street Internacional. / EL MUNDO

## IDIOMAS PARA ENCONTRAR EMPLEO

► Baker Street Internacional comenzó su actividad en 1995 como una academia de idiomas, «un sector que diez años después ya había alcanzado su madurez», según explica su fundador, Josh Goldblack. Por esta razón decidió cambiar el modelo de negocio: desde 2008 intermedia en el reclutamiento de personal sanitario en Reino Unido, Irlanda, Estados Unidos y Francia. En la actualidad gestiona 300 profesionales en la rama de enfermería, el 95% de los trabajadores sanitarios que el Sistema Nacional de Salud del Reino Unido demanda anualmente. También colabora con la Junta de Castilla y León en programas de innovación y formación de profesores de inglés. Goldblack adelanta que entre sus objetivos más inmediatos está ir más allá del sector sanitario, formando y reclutando arquitectos, ingenieros y cocineros, «hay una demanda creciente de estos últimos».



Javier Bautista, Jesús y Antonio Sánchez, Iván Alba e Iván Filgueiras. / EL MUNDO

## ARQUITECTOS A LA CARTA

► El año pasado sólo el 37% de los arquitectos titulados estaba ejerciendo su profesión. Con este panorama crear su propio negocio fue la opción más atractiva para Javier Bautista, Iván Alba, Iván Filgueiras y los hermanos Jesús y Antonio Sánchez, fundadores de Arquitectura a la Carta. Este comparador online de servicios integrales de la construcción permite convertir el proyecto del cliente en una licitación, convocando a diversas empresas y profesionales para aportarle soluciones a medida. La firma trabaja con 6.000 arquitectos. Estos jóvenes crearon la compañía en 2009 y la reinención fue su lema desde el inicio. «Tuviémos que buscar un ámbito que realmente nos diferenciara», explica Bautista. Su receta para ser solventes ha sido flexibilizar los gastos fijos mediante la subcontratación de servicios como el desarrollo de la plataforma, la contabilidad y la expansión en franquicia. En la actualidad cuentan con cuatro franquiciados. La inversión para unirse a la red es de 20.000 euros.