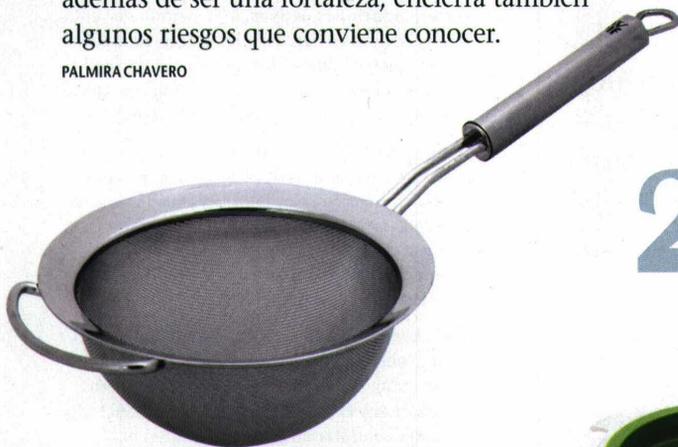


LOS PRINCIPALES ERRORES A EVITAR –Y SUS SOLUCIONES– PARA QUE TU ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN NO SEA UN COLADOR QUE COMPROMETA LA VIABILIDAD DE TU NEGOCIO

Los riesgos de la hiperespecialización

Centrarte en vender un solo producto o servicio, en una única zona o a un determinado perfil de cliente es un arma de doble filo. Son algunas de las tácticas más habituales de la hiperespecialización, clave que lleva a muchos emprendedores a cosechar un gran éxito. Pero esta estrategia, además de ser una fortaleza, encierra también algunos riesgos que conviene conocer.

PALMIRA CHAVERO



1 EL TIEMPO TAMBIÉN PASA POR LAS INNOVACIONES. ¡MODERNIZA!

Revolucionar el mercado con una idea es un gran primer paso para abrirte camino, pero no te puedes quedar ahí. Puede ocurrir que el negocio se estanque y quedes preso de un pasado exitoso. El desastre está más cerca de lo que crees. ¿La solución? Debes tener una actitud de innovación constante. “Tienes que estar investigando dos novedades dentro de

tu campo al tiempo que comercializas una, pero hay que hacerlo con criterio”, indica **Paco Muro**, presidente ejecutivo de Otto Walter. “La manera de lograr una especialización exitosa es que sea constante. Hay que estar en evolución permanente y para ello es necesario tener una visión del contexto general”, sugiere **Sergio Bulat**, autor de *El arte de inventarse profesiones*.



2 TU NICHÓ DE MERCADO SE AGOTA

Centrarte en un solo producto o actividad, o sea, ser un hiperespecialista, supone renunciar a una amplia cuota de mercado, así que tu mayor enemigo lo genera tu fuente de negocio: que el nicho de mercado se agote. Antes

de dar el salto, asegúrate que tu negocio no será flor de un día y que tiene garantizada la supervivencia, al menos potencial. “Lo ideal es estar especializado, pero con características generalistas”, advierte Sergio Bulat.



3 PRECIOS DESORBITADOS

Ser el único que ofrece un producto no significa que puedas aprovecharte de ese monopolio y poner los precios por las nubes, sobre todo si tu producto no es una necesidad

básica. Procura no caer en la tentación de abusar del monopolio; busca referencias en empresas similares de otros países que puedan darte una pista para evitar esa tentación.



DESCONFIAR DE LAS MODAS

Otro de los peligros a evitar es convertirte en una empresa sin estabilidad. Si vas a optar por una hiperespecialización de producto, procura que no sea para satisfacer necesidades creadas por las modas: una vez pasen, tu futuro pende de un hilo. Hace unos años nacieron muchas empresas especializadas en el *tuning*; durante un tiempo sobrevivieron y a muchas les fue bastante bien, pero otras tantas tui-

ron que buscar mejor suerte una vez que la euforia por personalizar los coches empezó a caer. "Centrarte en desarrollar un producto perfecto no funciona si te olvidas de cómo es el comportamiento del cliente potencial", explica **José María Cubillo**, profesor de ESIC. No concentres todos tus recursos en un producto nacido de una moda, a menos que quieras crecer tan rápido como luego puedas caer.



ESCASEZ DE PROFESIONALES ESPECIALIZADOS

Ofrecer un producto o servicio muy especializado requiere contar con personal con una cualificación y habilidades muy específicas. Aquí sí que no hay excusas para contar con los mejores. Pero no sólo eso; una vez que los hayas convencido para que formen parte de tu equipo, tendrás que encargarte de que sigan recibiendo una formación acorde al futuro de la empresa. Consejo: asegúrate de que existen escuelas de formación que garanticen la continuidad de

tu plantilla y rodéate de los mejores ojeadores y cazatalentos. No está de más que tengas en la *recámara* algún fichaje para sustituciones temporales o definitivas, y aquí tu red de contactos personales es fundamental. En Pasiona, consultora especializada en tecnología Microsoft, han encontrado una solución: "Hemos creado un comité de formación encargado de articular un plan de formación, que se renueva anualmente", explica **David Teixidó**, director y fundador de Pasiona.



NO SABER VENDER UNA 'IDEA DIFÍCIL DE VENDER'

Si no sabes vender una idea, no puedes vivir de ella", advierte Sergio Bulat. Si en condiciones normales, el marketing es una pieza importante en una nueva empresa, cuando lo que ofreces se sale de lo habitual es capital que te presentes al cliente. No se trata sólo de que le digas qué ofreces, tendrás que esforzarte

para explicar bien el concepto, crear una campaña a la altura de tu producto y asegurarte de que lo entienda. Tendrás que realizar campañas de marketing acordes a tu producto y para eso necesitas localizar a expertos que puedan traducir tu mensaje y transmitirlo de la manera adecuada. No improvises.



PROBLEMAS PARA ENCONTRAR EL SOCIO IDEAL

La búsqueda de socios y aliados es más compleja cuando se trata de negocios extravagantes. Son más difíciles de encontrar, pero es probable que ofrezcan mayor estabilidad, aunque sólo sea por el mérito de mantenerse fieles a una vocación pe-

culiar. Afina tu búsqueda, restringe los foros de encuentros a los que acudas en función de la temática y echa mano de los contactos y redes especializadas. Los contactos personales son para estas empresas más importantes que en las genéricas.



NO PERDER DE VISTA LOS CAMBIOS SOCIALES Y HÁBITOS DE CONSUMO

No sólo las modas, también los cambios sociales y de hábitos son factores que tendrás que tener en cuenta antes de dar el salto: no pierdas la visión estratégica y mira el largo plazo. Especializarte sólo en anillos de compromiso o alianzas de boda no tendrá mucho sentido si los matri-

monios van perdiendo fuelle. "La orientación al mercado, atendiendo a la información que éste ofrece, y la adaptación a la misma permiten adoptar la óptica adecuada", explican **María Ripollés** y **Andreu Blesa**, profesores de la Universidad Jaume I y expertos en creación de empresas.

8



CUANDO LOS CLIENTES TIENEN FECHA DE CADUCIDAD

Si determinas tu negocio por condiciones biológicas o sociales del cliente potencial, asegúrate de su viabilidad a largo plazo. Una tienda de productos sólo para zurdos, para gemelos, para ancianos o para solteros no va a funcionar en todo tiempo y lugar. Si

quieres evitar lamentos, una ojeada a los datos de la configuración de la población (presente y futura) puede darte una pista de por dónde deberías ir, aunque tampoco puede faltar el sentido común: no puedes abrir un negocio de productos para gays junto a una catedral.

10



FALTA DE FLEXIBILIDAD

Estar demasiado especializado puede hacerte perder tu punto fuerte, la flexibilidad, y complicarte las adaptaciones que a veces requiere el mercado, como en el caso de la materia prima. Una empresa que fabrica zapatos con piel natural de cocodrilo tiene que tener otras alternativas

por si ese material se agota o se hace más difícil acceder a él. "Hay que ser conscientes de la vulnerabilidad de cara al futuro y tener flexibilidad para utilizar el método más adecuado en cada momento", recomienda **Pablo Martín**, director del Área de Gestión Emprendedora del IE Business School.

9



NO ESTAR A LA ALTURA DE UN CLIENTE QUE SABE LO QUE QUIERE

Perder un cliente es perder un tesoro, eso ya lo sabes, pero cuando el cliente es uno de esos amantes de *Star Wars* dispuesto a dejar temblando la tarjeta de crédito cada vez que entra en una tienda dedicada sólo a esta saga, la oferta tiene que estar a la altura. Más allá del producto, tendrás que contar con un personal muy formado, ¡seguro que el cliente no sabe menos que vosotros! El trato con él será más es-

pecífico que en las tiendas de cómics al uso: acudirá con peticiones muy concretas y pondrá a prueba al vendedor. Si en las tiendas tradicionales la fidelización del cliente es importante, para ti será vital. No te permitas el lujo de rechazar o perder un cliente por sibarita que éste te parezca; el coste de perderlo es mayor que el de una tienda convencional. Otro riesgo es abandonar el servicio posventa.

11