

Olfato para los negocios

¿Existe el olfato en los negocios? Los expertos dicen que sí, afirmación que corroboran al unísono los emprendedores que aparecen en este dossier. Todos ellos atribuyen su éxito, en gran medida, a un chispazo de intuición en un determinado momento. Se trata, además, de una habilidad que se puede potenciar.

Realizado por Isabel G. Méndez



Olfato empresarial:

¿Qué hay detrás de algunos de los grandes hitos de la historia empresarial? ¿Por qué algunos emprendedores parecen convertir en oro todo lo que tocan? La gran mayoría ha sabido desarrollar una habilidad especial para los negocios: el olfato empresarial.

Donde todos veían un desierto, alguien vio las Vegas”, rezaba un anuncio televisivo. En ese escueto eslogan se resume la esencia del olfato empresarial: ver donde los demás no ven.

El *Manual de Uso del Español*, de María Moliner, recoge una afirmación similar para la intuición: “La facilidad para percatarse de las cosas al primer golpe de vista o para darse cuenta, sin necesidad de razonamiento o explicaciones, de cosas que no son patentes para todos”. Y reserva para el olfato otra más amplia: “Sagacidad para descubrir cosas o para percibir lo que conviene. Instinto o intuición para percatarse de las cosas sin necesidad de que estén muy claras ni de pensar mucho sobre ellas”.

Definiciones aparte, ¿existe o no el olfato empresarial? Bill Gates, uno de los empresarios más visionarios del siglo XX, ha reconocido: “A veces te tienes que guiar por la intuición”. Malcom Gladwell, en su libro *Inteligencia intuitiva*, indica que el hijo del inversor George Soros asegura que, lo que impulsa a su padre a cambiar su posición en el mercado, no son sus conocimientos, sino un repentino dolor de espalda que le sobreviene cuando la operación peligraba: “Literalmente, sufre un espasmo, y ese es el primer signo de advertencia”.

Pero, ¿qué es el olfato empresarial? “En esencia sería la capacidad de descubrir oportunidades, es decir, saber ver qué productos o servicios está dispuesta la gente a comprar”, señala Eugenia Bieto, directora del Centro de Iniciativa Empresarial de

ESADE. En otras palabras, identificar las necesidades del consumidor.

Otros casos paradigmáticos son igual de reveladores: Barbie nació porque su creadora, Ruth Handler, cofundadora junto a su marido Elliot y un socio, Harold Mattson, de Mattel, comprobó que su hija prefería jugar con muñecas con apariencia de adultas antes que con bebés, y las únicas que había eran de cartón y de papel. Entonces ideó

cionar a alguien, cómo y cuándo,” aclara Óscar Coduras, director de Investigación y Formación Permanente de EAE. Si nos adelantamos demasiado a los tiempos, podemos tener una idea fantástica, pero que no cuaje en el mercado. El primer juego electrónico se inventó en 1958, pero hasta 1970 no pudo comercializarse como videojuego, porque no había la tecnología adecuada. La cri-

La intuición se encuentra en el origen de los grandes negocios

Barbie, una muñeca tridimensional, de plástico y con apariencia de adulta. El consejo directivo de Mattel rechazó la propuesta por cara y por poco vendible. Sin hacer caso a nadie y convencida de su idea, Ruth hizo un prototipo imitando un personaje de cómic alemán. Los resultados cantan.

Pero, como dice Juan Roure, profesor de Iniciativa Emprendedora del IESE, “una cosa es ver oportunidades y otra cosa es aprovecharlas”. “Debe haber olfato en la detección de necesidades, pero siempre mezclado con el olfato de saberlo propor-

sis de las *punto.com* fue un ejemplo clarísimo: en aquel momento, las infraestructuras no eran las apropiadas, las redes eran muy básicas y todo aquel que invirtió grandes cantidades de dinero se dio el batacazo.

Ignacio de la Vega, del Instituto de Empresa, va más allá: “el que detectes una oportunidad o encuentres un hueco con potencial es diferente de que seas capaz de desarrollar ese negocio. La intuición es un primer paso, pero el 90% del éxito empresarial consiste en un proyecto ordinario extraordinariamente gestionado”.

Las seis actitudes

Para que la intuición funcione, los expertos coinciden en que deben confluír al menos tres de las siguientes seis actitudes: **Muévete.** Detrás de un gran negocio hay siempre...

un empresario inquieto. “A mi alrededor veo gente muy conformista. Nosotros estábamos todo el día generando ideas. Si no hubiese sido Expo-Casa o Facilisimo.com, habría sido cualquier otro

¿Existe o se educa?

El olfato empresarial español

España ha dado grandes empresarios cuyo éxito parece haberse fundado casi exclusivamente en el olfato. ¿Cómo se explicaría, si no, que a Luis Carulla Canals se le ocurriese en plena postguerra lanzar unos cubitos concentrados a imitación de las famosas sopas Campbell? ¿O que Luis Troya Osés, mecánico aficionado, vislumbrase las posibilidades de una actividad, el *ven-ding*, que en 1976, era casi inexistente? Pues, como dirían los expertos, detrás del nacimiento de Agrolimen y sus archifamosos Avecrem y Gallina Blanca, o de Azcoyen y sus máquinas expendedoras, late la realidad de una clientela que necesitaba reforzar su alimentación, en el primer caso, o que quería disponer de sus cigarrillos o sus caramelos cuando quisieran, en el segundo.

Negocios variados

Y también la inquietud y la perseverancia suficiente para no desalentarse por el camino. Carulla tardó 20 años en conseguir lanzar sus concentrados. Lo mismo podría decirse de un joven audaz que en 1944 se adentraba en un sector en decadencia: la edición de libros: “La

Ejemplos no faltan. Amancio Ortega pensó lo grande cuando creó Inditex. Lo mismo que la familia Cosmen con Alsa. Los negocios nacidos de la intuición han estado muy presentes en la historia empresarial española del siglo XX. Una herramienta muy útil para el emprendedor.



Tienda de Zara en Tokio



intuición es tal vez mi cualidad más destacada, la que me ha hecho tener fe en mis ideas y me ha dado decisión para llevarlas a la práctica”, confesaba José Manuel Lara, fundador de Editorial Planeta. Tras esta idea se encontraba la necesidad insatisfecha de un público ávido de lectura a precios asequibles. En otros casos, lo que ha fructificado es la capacidad para enfocarse hacia un cliente y un producto determinado. Y, si

no, que se lo pregunten a Amancio Ortega, que en 1975 abrió su primera tienda donde aunaba la fabricación propia y la venta al detalle con una oferta dirigida a aquel público joven que se encuadraba entre los pijos y los progres. Pensar en grande es lo que ha hecho la familia Cosmen, que ha llevado sus autobuses Alsa, compañía que nació para comunicar poblaciones asturianas, hasta los rincones más recónditos del planeta.



Poco más de diez años tienen algunos productos y empresas que hoy parecen veteranas. La banca sin oficinas, el móvil, el ADSL, la prensa gratuita... Todos ellos fueron fruto de grandes intuiciones.



negocio. La oportunidad hay que buscarla”, afirma Alberto Fernández, cofundador de Facilisimo.com **Ten confianza.** “Debes tener una fe ciega en tu proyecto; no puedes obcecarte, pero un arma fundamental es tener fuer-

za para no tirar la toalla”, defiende Per Sundlmam, fundador de Tea Shop. **Persevera.** Rubén Bonet, de Fractus, afirma: “Hay que ser muy tozudo, porque todo tarda más de lo que tú piensas. Por eso, creer en tu visión firmemente

te ayuda a superar los malos momentos”. **Infómate.** La clave de la intuición está en toda la información acumulada a lo largo de nuestra vida y que se queda en el desván del cerebro para salir cuando más lo necesitamos.

Focaliza. Es importante concentrar los esfuerzos en una única idea, en un único objetivo. “Es lo que llamamos efecto lupa. A veces se te ocurren ideas locas y hay que saber separarlas de las otras”, indica Ernesto Plaza, de Facilisimo.com

Piensa en grande. Los objetivos pequeños limitan la visión de futuro. No es lo mismo montar una tienda pequeña que abrir esa misma tienda pensando que es el origen de la gran cadena de franquicias del futuro.

Cómo potenciar tu intuición empresarial

Al igual que los sumilleres entrenan su olfato, el empresario puede educar el suyo dotándole de la información que necesita. ¿Es posible despertar el olfato o la intuición?

Hemos preguntado a los expertos incluidos en este dossier cuáles son las notas características del empresario emprendedor. A continuación, te exponemos las cualidades mencionadas. A partir de aquí sólo tienes que imitarlos.

Busca el centro. “La gente de éxito nunca se deja dominar por la euforia ni la depresión. Siempre se coloca en el centro. La esencia de la intuición está en encontrar siempre el lado opuesto de las cosas, porque el estar centrado permite aumentar las señales de alerta y no ser nunca perdedores”, señala Carlos Rosser, instructor del IIR. Y propone el sistema del doble inventario: “Lo mejor es escribir una lista de diez aspectos positivos y otra con diez negativos, como si fuese el DAFO de un plan de negocios, y dejarlo aparte. Así se produce una especie de equilibrio interno. Esa sensación de orden te permite estar alerta ante los posibles problemas y, casi sin esfuerzo, te ayuda a encontrar la solución”.

Ejercicios de observación

Lectura activa: Lee todos los días el periódico. Oblígate a extraer de él cuatro o cinco ideas de negocio que puedan funcionar. Lo mismo sirve para los informativos de radio o televisión. Se trata de promover una lectura y una escucha activas. Es un ejercicio que a fuerza de repetirse acaba abriendo tu mente. Te sorprenderán las miles de ideas que se te ocurren al cabo de una semana.

Ruta turística: Sal a la calle con una libreta y un bolígrafo y oblígate a mirarlo todo como si fuese la primera vez que lo ves. Entra en los hipermercados y observa con mirada de escrutador los lineales: su disposición, la variedad, el tamaño, la organización... Se dice que Josep Tarradellas pasó del fuet a comercializar pizzas observando los hipermercados franceses.

Elige un tema concreto. Escribe al menos 100 ideas de negocio que puedan desarrollarse alrededor de ella. Al principio saldrán las más obvias, pero luego otras más inauditas y quizás grandes oportunidades. Observando la naranja, Rafael Benavent dedujo la importancia de los pesticidas para prevenir

las plagas. Así creó un negocio que le permitiría luego fundar Gres de Nules-Keraben.

Apuesta contigo mismo: Haz apuestas contigo mismo sobre diversos asuntos: si un cliente firmará o no, si a alguien le ha ofendido algún comentario, etc. Comprueba luego tu nivel de aciertos.



Ejercita la observación. Debemos ver más allá de lo que veíamos hasta ahora. Cuantos más datos seamos capaces de captar en la vida diaria, más material le proporcionamos a nuestro inconsciente para trabajar. En el recuadro te enseñamos algunos ejercicios concretos.

Sé creativo. La creatividad es una parte de la intuición, pero no es sín-

nimo: la primera busca crear algo nuevo, la segunda descubrir lo que ya existe, pero que, por alguna razón, permanece oculto a nuestros ojos. En un recuadro te proponemos algunos ejercicios concretos.

Analiza. Intuición y razón son complementarios. Como diría Peter Senge, guiar nuestros pasos movidos sólo por uno de esos dos sistemas sería

como andar con una sola pierna o ver con un solo ojo. Debemos pasar el olfato por la criba de la razón para detectar las limitaciones del proyecto. **Assume riesgos.** Según Eugenia Bieto, “los americanos tienden a hacer enseguida y no analizan tanto y, si se equivocan, pues no pasa nada. Partamos del supuesto de que nada es imposible y de no tener miedo a los errores.



Ejercicios de creatividad

‘Brainstorming’: Se exponen todas las ideas que se te vengan a la cabeza sobre un asunto, sin entrar a juzgar ni valorar ninguna de ellas. Luego, con el listado en la mano, se estudian las más adecuadas. **Asociación ilógica:** Junta dos objetos o dos palabras aparentemente inconexas y prueba a apuntar al menos diez oportunidades de negocio que te inspiren los dos objetos juntos. Algunas ideas geniales, como la maleta con ruedas, salieron de un ejercicio similar, al juntar coche y maleta. **Negocios absurdos:** Escribe un negocio absurdo que se te ocurra. Por ejemplo: un

restaurante que no vende comida. Imagina qué posibilidades pueden surgir de allí: formación de camareros o de protocolo, interiorismo, exposición de vajillas...

El marciano: En EE UU hay una serie televisiva sobre unos marcianos que llegan a la Tierra e interpretan de manera muy curiosa nuestras costumbres y comportamiento. En el libro *¿Existe una hormiga de seis pises? Claves de la creatividad*, de Iván Gavriloff y Bruno Jarrosson, se propone la técnica del marciano o del becario. Consiste en realizar todo tipo de preguntas posibles sobre una cuestión cotidiana, por muy

absurdas que sean, como si se desconociese absolutamente todo sobre su funcionamiento. Imagina que eres un potencial cliente del sector en el que quieres introducirte. Anota todas las preguntas que ese consumidor puede realizar como si no tuviese ninguna información previa.

La empatía: Consiste en ponerse en el lugar del otro. Según Rosser, “el intuitivo es un inconformista mental, trata de buscar lo que no está a la vista y se resiste a las posturas fáciles”. Así que ahora se trata de invertir los papeles y buscar los razonamientos de la parte contraria.

Los autores de *Funky Business* recogen una declaración muy gráfica del presidente de Canon, Hajime Mitari: “Deberíamos hacer algo cuando la gente opine que es una locura. Si la gente piensa que es estupendo, a buen seguro alguien lo ha hecho ya”. **Aprende a comunicarte.** Puede que necesites convencer de tu proyecto a clientes o inversores. Un buen siste-

“Deberíamos hacer algo cuando la gente piense que es una locura”

ma es plantearte un objetivo superior al inmediato que impulsa el negocio. Por ejemplo, hacer feliz a la gente, facilitar una tarea cotidiana... Según

Paula Novo, cofundadora del restaurante Iboo, “los demás deben percibir que crees tanto en tu idea que eres capaz de comandar el buque”.

Trabaja en equipo. Puede que a veces no estemos seguros de si estamos ante una corazonada o ante una simple impresión. Pide consejo a un colaborador, a un compañero, a tu equipo... Pídele que te exponga los puntos débiles o negativos de tu propuesta. No aceptes una respuesta afirmativa sin un razonamiento solvente detrás.

¿Qué tipo de olfato

Si logras desarrollar tu olfato empresarial, estarás más cerca de alcanzar el éxito en los negocios. Pero, no olvides que no todas las personas tienen el mismo tipo de intuición. Existen, al menos, cinco tipos distintos.

Las personas que tienen olfato empresarial están siempre alerta a los estímulos del exterior. Son abiertas de mente y siempre llevan las antenas puestas", afirma Coduras. Pero también hay que eliminar prejuicios e ideas preconcebidas. Carlos Rosser afirma: "La intuición nace de la información acumulada y ésta deja de llegar cuando nos formamos una idea sobre algo. La clave está en dejar que siga llegando información y, por tanto, suspender el juicio de las cosas. Cuanto más fría y desapasionada es una persona, más fácil es que sea intuitiva".

Pero, lo cierto es que existen distintos tipos de intuición. Para unos es

más fácil descubrir ese nicho de mercado que aún no ha sido comercializado; para otros, gestionar de forma distinta lo que ya existe. En ocasiones, la oportunidad está en importar un negocio puntero en otros países o en investigar qué sectores tienen más futuro. También el secreto del triunfo puede encontrarse en saber cómo adaptar nuestro negocio a los tiempos venideros. Por eso, aunque los expertos sólo distinguen dos tipos de olfato (el innovador y el rastreador), nosotros, después de analizar varios casos reales, hemos añadido otros tres: el importador, el previsor y el explorador. Lo normal es que se den varios de ellos a un tiempo.

El olfato previsor

Hace apenas 20 años, sectores como el de Internet o la biotecnología eran casi inexistentes. Hoy, son imprescindibles en la vida económica. Descubrir mercados emergentes o anticiparse a las disposiciones legislativas pueden ser dos formas de desarrollar un tipo de olfato previsor, porque es capaz de detectar, no un nicho que existe, sino uno que se creará en el futuro. Reflejamos aquí tres ejemplos representativos.



A la dcha., el presidente de Facilisimo.com, Alberto Fernández, junto al director general, Ernesto Plaza.

crees que tienes?

Facilisimo.com

Alberto Fernández y Ernesto J. Plaza, fundadores de Facilisimo.com

Si estamos aquí gracias al olfato". Así de contundentes se muestran Alberto Fernández y Ernesto J. Plaza, fundadores de Facilisimo.com, el mayor portal inmobiliario de España. Un olfato que partió de una necesidad vivida en sus propias carnes. "Éramos corredores de seguros, no teníamos relación con los sectores informático o inmobiliario, pero buscábamos casa y el método existente era ineficaz. No hicimos ningún estudio de mercado por no tener dinero para ello. Así

que tenemos que testar todo sobre la marcha y aplicar el método de prueba-error". En aquellos momentos no había nada similar. Pero a los cuatro meses nacieron otros portales. Al estallar la burbuja en 2000, los que habíamos cruzado el desierto con poca agua conseguimos llegar a la primavera de Internet. Empezamos gestionando publicidad en Internet y con ese dinero conseguimos subsistir y conquistar la imagen de marca que tenemos ahora, con 3.000 anunciantes".

"Sometimos nuestro olfato al método ensayo-error"

Planet Media

Mario Hernández, fundador de Planet Media



Mario Hernández (en la foto, con el portátil), rodeado del equipo de su empresa.

Toyota, Pfizer o Caterpillar tienen al menos dos cosas en común: que cotizan en la Bolsa de Nueva York y que son clientes de Planet Media, una consultora española especializada en soluciones tecnológicas que ha conseguido competir con algunas de las más grandes consultoras internacionales. Su fundador, Mario Hernández, apenas tiene 29 años.

Descubrimiento casual

¿Suerte, olfato, varita mágica?

"La intuición es una herramienta complicada para trabajar en un mercado. Lo importante es comprobar el número de empresas que existe y ver qué está haciendo. No por creer que hay una oportunidad no cubierta, el negocio es seguro. En nuestro caso no es que viéramos una oportunidad clara de negocio, sino que trabajando mucho y siendo muy perseverantes conseguimos crearla. En realidad, todo estaba cubierto por las grandes consultoras, pero

"Para que el olfato funcione se debe combinar con el trabajo"

nosotros apostamos por la calidad y la personalización". Mario Hernández descubrió Internet en 1999 cuando un accidente le obligó a guardar reposo durante dos meses. La inmovilidad le animó a buscar nuevas formas de llenar el tiempo y entonces se dedicó a estudiar por su cuenta lenguajes y herramientas de programación.

El mejor momento

Inspirado por esta intuición, creó una web, Madridsun, con

información turística en inglés sobre la capital. De ahí pasó a crear la página web de una serie televisiva y, poco a poco, empezaron a llegarle encargos cada vez de mayor magnitud: "En ese momento todo lo relativo a los portales y las Intranet estaba en plena expansión y vimos clara la línea a seguir". De esta manera, en el año 2000 nace Planet Media como una pequeña factoría de software: "Lo que nos diferencia de las empresas del sector es que el conocimiento está en nuestra compañía, no en los consultores externos, de manera que, además de solucionar los problemas de los clientes, les ofrecemos también intangibles". En apenas cinco años, han pasado de cuatro a más de 100 profesionales, dan servicio en Estados Unidos y en Europa, cuenta con sede en Madrid y Barcelona y, para 2005, prevé una facturación superior a los siete millones de euros.



María Leal, Jaime Pardo y Sandra Butragueño (de izda. a dcha.) intuyeron que el concepto iba a funcionar en España.

Kidsco

María Leal, Jaime Pardo, Manuel de Villena y Sandra Butragueño, socios-directores de Kidsco

La conciliación de la vida familiar y laboral es hoy un concepto muy en boga. Pero, al iniciarse el siglo XXI, la legislación española sobre la materia era casi inexistente. María Leal lo recuerda muy bien: "Las directivas comunitarias obligaban a España a cumplir y apoyar las normativas establecidas al efecto. Tarde o

temprano tendrán que fomentarse iniciativas que faciliten la tarea. Así que la idea que me propuso Jaime tenía que ser un buen negocio, aunque en ese momento no existiese nada".

Un viaje rentable

Esa propuesta tenía sus raíces en un viaje que el futuro socio de Kidsco realizó

"Aprovechamos una tendencia emergente"

EE UU. Allí comprobé que, en casi todas las universidades y en muchas empresas, había guarderías que permitían a los empleados acudir al trabajo con sus hijos. Al volver a España en 2000 se lo planteé a María Leal. María empezó a realizar un estudio sobre el crecimiento de la natalidad, sobre el sector de la educación y sobre la preocupación de las empresas por fidelizar a sus empleados. "Intuímos que había que aprovechar la situación. Primero, montamos una guardería por nuestra cuenta para poner en marcha nuestra fórmula: escuelas infantiles adaptadas a los horarios de los padres, abiertas de 7.30 de la mañana hasta las 8.00 de

la tarde, con calendario laboral, servicios adicionales, proyectos educativos adaptados al niño, pediatras presenciales... Un concepto más amplio que el de la simple guardería". El sistema funcionó. Ahora mismo ya son cuatro las escuelas abiertas, una de ellas en empresa, con una proyección de otros diez centros más en empresas de aquí cuatro años y otros tres centros independientes de aquí 2006. "Cuando empecé plantearles la iniciativa a las empresas me miraban alucinados como si estuviera loca porque en aquel momento no se había desarrollado nada parecido. Hoy, cada vez son más conscientes de la necesidad".

El olfato innovador

Por más que muchos insistan en que no queda nada por inventar, cada día surgen nuevas ideas que permiten hacer la vida un poco más cómoda. Hay que poner a trabajar el olfato para descubrir las necesidades de los clientes, detectar dónde está la oportunidad de negocio y atreverse a dar el salto. Los dos casos que englobamos en este apartado han buscado precisamente eso: facilitar la vida de los consumidores solucionando algunos problemas cotidianos.

Restaurante Iboo

Paula Novo y Juan Pámo, fundadores de Restaurantes Iboo

A veces las ideas felices surgen de conversaciones intrascendentes, como ocurrió con el negocio que han creado Juan Pámo y Paula Novo. "La idea, en realidad, es de un primo de Juan, un alto ejecutivo que tenía que comer siempre fuera y que quería un restaurante en el que pudiese comer rápido y de forma sana. Planteada así la idea parecía muy obvia pero la verdad es que no sabíamos por dónde empezar, porque no había ningún concepto a nivel mundial que reuniese los cuatro principios que nosotros buscábamos:

comida rápida, alta cocina, sana y a precio asequible".

Buscar un especialista
Era 2003 y el olfato les decía que allí había un nicho de mercado importante: "Cada vez la gente gasta más dinero en cenar y comer y lo tiene que hacer en menos tiempo", pero carecían del *know how* necesario, ya que ellos venían del mundo del marketing y las tabacaleras. "Entonces nos pusimos en contacto con un cocinero de prestigio, Mario Sandoval, para que colaborase con nosotros en la parte nutricional y creativa. A él



Los Restaurantes Iboo rompen típicos con su propuesta de comida rápida, sana y de autor.

"No nos hemos inspirado en ninguna idea existente"



le entusiasma tanto la idea que acepta oferta. Aunque con la condición de formar parte de la sociedad".

Crecer a lo grande

La segunda parte importante del proyecto se centraba en el

tamaño del negocio: "No queremos montar un restaurante. Perseguíamos crear una cadena que fuese explotable a nivel nacional e internacional a través de las franquicias". La respuesta del público ha sido

tan buena que hoy, un año después de abrir el primer establecimiento, cuentan con dos restaurantes en propiedad y tres franquiciados. En cuatro años, esperan alcanzar los 25 locales y dar el salto fuera.

Ofiwex

Rodrigo Fernández Gil, director general de Ofiwex y Sonosalud

En su haber figuran proyectos como Torti-Ya, las primeras tortillas refrigeradas de los hipermercados o el primer operador virtual de telefonía móvil (Abblamobile). Ahora dirige Ofiwex, un negocio inspirado en sus propias necesidades como empresario: "Después de montar tantas empresas me di cuenta de que tenía siempre el mismo problema: el equipamiento informático". Las grandes empresas contra-



Rodrigo Fernández crea negocios que resuelvan problemas cotidianos.

ternamente estos servicios, pero las que no pasan de 50 empleados se encuentran con que todo el proceso tecnológico es muy costoso. De ahí surgió esta idea, que con-

siste en suministrar a las pymes todo lo relativo al equipamiento tecnológico. "Nos encargamos de guardar toda la información en un *data center*, les damos todas las licen-

"Lo importante es encontrar una carencia"

cias y les facilitamos absolutamente todo, ellos sólo tienen que contratar una línea ADSL. Éste ha sido el proyecto más gratificante, porque es donde más *feedback* positivo estoy recibiendo", asegura.

Siempre alerta

Hace dos años decidieron entrar en un mundo desconocido para él la adaptación auditiva. "Cada vez hay más contaminación acústica y más

ancianos en las grandes ciudades, por lo que es un mercado que necesariamente se va a desarrollar. Con Sonosalud hemos apostado por la economía de costes y en lugar de crear muchos centros de audioprotesistas, hemos abierto sólo dos. Ahorro en intermediarios y transporte y podemos ofrecer precios más económicos a la tercera edad".

El olfato importador

Viajar es un elemento clave para estimular el olfato. Te abre a otras culturas, te permite descubrir iniciativas que se están llevando a cabo en otros países y que pueden trasladarse al tuyo propio, te ayuda a conocer qué se está haciendo más allá de tus fronteras. Ahora bien, el éxito de reciclar una idea extranjera radica en saber adaptar el modelo al gusto español.

"Tuve una fe ciega en mi proyecto"



Tea Shop

Per Sundlimam, fundador de Tea Shop

Si Per Sundlimam hubiese hecho un estudio de mercado, jamás habría creado Tea Shop. Es más, todavía hoy, 15 años después de su fundación y con 27 tiendas

abiertas por todo el país, cada vez que plantea un nuevo reto tiene que volver a escuchar eso de que en España no se bebe té. Lo suyo, en fin, se puede decir que ha sido puro

olfato. "Vine a España en 1986 a mejorar mi español. Fueron seis meses, pero la experiencia me encantó salvo por una cosa, en ese tiempo no había podido beber té

Confianza en su olfato

"En el 90 volví a Barcelona y, tras siete meses de reformas, papeleos y burocracias conseguí inaugurar mi primera tienda. Los primeros meses todo el mundo me seguía diciendo lo mismo: te has equivocado, aquí no se bebe té, recuerda. Lejos de rendirse decidí luchar y seguir adelante. "El despegue fue de efecto de bola de nieve con el boca a boca y a los tres años pudimos abrir la segunda tienda. "Piensas que tienes olfato, chocas, fracasas una y otra vez, pero sigues adelante porque tienes una fe casi ciega en tu proyecto". Hoy, se ha convertido en la principal cadena importadora y comercializadora de té granel de España y la cuarta de Europa, con una facturación superior a los 6 millones de euros anuales.



Per Sundlimam decidió montar una tienda de té en España, donde supuestamente no se bebe té.

Kivicom

Kike Cervellón, cofundador de Kivicom

"Cuando empezamos, en España no existía el 'outdoor training'"

Hoy la empresa Kivicom cuenta con más de 300 clientes y un prestigio reconocido en su sector, pero cuando Kike Cervellón inició su aventura en 1996, las expectativas no eran tan esperanzadoras. "Yo había estudiado Derecho y estaba trabajando en una *joint venture* de eventos de marketing. La experiencia me gustó tanto que empecé a buscar

la manera de poder trabajar en esto, pero por mi cuenta y al aire libre", explica.

El punto aventurero

Comprobó que las empresas no tenían cubierto su tiempo de ocio y que en Estados Unidos el *outdoor training* estaba en alza. "Era un buen momento para lanzarse", dice. Kike Cervellón tenía experiencia en marketing,



pero carecía de cualquier bagaje aventurero así que buscó un socio que pudiese cubrir esa ausencia y lo encontraron Javier Vila, la persona que más veces había participado en el Camel Trophy. "Nuestro primer objetivo era organizar

actividades formativas para empresas de una forma lúdica, pero enseguida descubrimos que había que dar más valor añadido: combinar lo lúdico-formativo, fomentando el trabajo en equipo y el carácter motivador de la diversión".

Reconoce que en sus inicios hubo un 90% de intuición y un 10% de información. "No hicimos ningún estudio de mercado, sabíamos que en España no había nada similar y que era algo que podía funcionar, pero estuvimos dos años sufriendo".

El olfato rastreador



Boente considera fundamental creer en uno mismo y en nuestras ideas para conseguirlas.

“Una cosa es ver oportunidades y otra aprovecharlas”, asegura Juan Roure, del IESE. Un ejemplo: un técnico de relojes suizos propuso a sus jefes vender un nuevo modelo electrónico. La idea fue descartada. Años después, japoneses y estadounidenses vendieron el diseño. Suiza perdió el 65% del mercado. Son los rastreadores, que hallan ideas espectaculares sin explotar o mal gestionadas.

Vitacress

Jorge Boente, director comercial de Vitacress

La intuición no es un conocimiento técnico, es una aptitud. La dificultad para desarrollar una actividad te hace estar alerta y buscar respuestas a los problemas que se te plantean. Mi intuición es fruto de la dificultad en el entorno. Tuvo su primera ocasión de poner a prueba su olfato como *marketing manager* en el Grupo Tabacalera: “Me dieron a elegir entre varias marcas para promocionarlas. Escogí una que tenía muy poco presupuesto y que estaba en una curva de decrecimiento del 4% interanual:

Nobel. Parecía una locura, pero había un filó: se ponían de moda todo lo *light* y el consumo de tabaco se iniciaba cada vez antes. A los dos años conseguimos crecer un 25% interanual y ser la tercera pata del grupo, junto a Ducados y Fortuna”.

Saltar a otros mercados

Boente se pasó después al sector de la alimentación. Primero, en Café Canguro y, desde hace un año, en Vitacress: “Eran líderes en Portugal de verduras envasadas y les propuse entrar

en España. Era arriesgado porque no habían comercializado sus productos fuera. Estaba convencido de que había posibilidades de utilizar las cifras portuguesas como un test y adaptar el producto al consumidor español. El secreto radicaba en encontrar un público más elitista, más preocupado por la salud, con productos casi inexistentes en España”. Boente incidió en uno de los aspectos clave para desarrollar la intuición: saber venderla. “No es tanto vender la idea al cliente como venderla dentro de la empresa para que acepten la inversión que les pides. Es imprescindible creer en uno mismo y en tu idea, para vencer las reticencias de las organizaciones al cambio”.

“La intuición hay que saber venderla”

Trimage 3D y Dinamix

José Mará Neira, director general de Trimage 3D y Dinamix

Un subtipo del olfato rastreador será lo que Oscar Coduras, de EAE, llama olfato adaptador: “El que es capaz de hacer extensivo a una clientela determinada un producto que, en principio, no estaba destinado para ella”. Y es en esta definición donde José Mará Neira se mueve como pez en el agua. Su primera aventura adopta forma de los cuentos personalizados: “Era el año 1993 y entonces era gerente de un centro comercial madrileño. Dá a dá me sorprendía ver el enorme margen comercial que conseguía la gente que estaba vendiendo en los stands que había distribuidos por el cen-

tro e intuía que ahí podría haber un negocio. De vuelta de un viaje a Estados Unidos, mi hermano trajo uno de esos cuentos personalizados para los sobrinos. Me impactó me gustó tanto la idea que pensé que tenía que entusiasmar al público”, recuerda Neira.

Hacer caja

Así que decidió que ya había encontrado el producto para vender en los stands. “Me puse manos a la obra y en las navidades de 1994 conseguí vender yo solo más cuentas que las otras cuatro compañías distribuidoras juntas y saqué más dinero que todo mi sueldo de un año, así que decidí dejar el trabajo y apostar

fuerte por el nuevo negocio”. La idea funcionó tan bien que durante unos años consiguió los derechos de Disney. “Pero era un negocio que dependía de una tercera empresa extranjera y estaba sujeto a las fluctuaciones del dólar, a los aranceles...”. Así que decidió dejarlo para dirigir sus pasos hacia otros negocios. Lo que fallaba era el producto, pero no la filosofía. De lo que se trataba era de encontrar aquellos negocios que pudiesen personalizarse y, preferiblemente, que dejaran un alto margen. “Existen multitud de productos que se comercializan en tiradas enormes, pero que no tienen cabi-

da para tiradas pequeñas. Y ahí es donde está el negocio”.

Para todos los públicos

Así nació primero Trimage 3D, fotos en tres dimensiones sobre metacrilato: imitar el concepto de las fotoesculturas en tamaño natural de los cines o los centros comerciales pero en pequeñas tiradas. Y después, Dinamix, fotos en movimiento: “Está siendo mucho éxito como regalo profesional para eventos, porque las per-

sonas se llevan la foto en el momento y las pueden guardar en la cartera. El secreto radica en saber enfocarlo, es comercializar productos que ya existen entre una clientela que no tiene acceso a ellos porque a las grandes empresas no les interesa el público minoritario”. Tanto el software de Trimage como el de Dinamix es suyo y así no existen riesgos por fluctuaciones. El crecimiento de ambos se sitúa entre un 20 y un 25% anual.

“Aplicué un modelo de éxito en otro sector”

Fractus

Rubén Bonet, director general y cofundador de Fractus

En 1998 Rubén Bonet acababa de licenciarse en ingeniería de telecomunicaciones, había finalizado un MBA por el IESE y trabajaba en una consultora. Pero “quería montar un negocio propio. El problema era que no tenía una idea clara sobre qué. Oí que uno de mis compañeros de carrera, Carlos Puento, trabajaba sobre antenas fractales en el marco de su tesis. Hablé con él porque intuía que podría ser aplicable a antenas pequeñas capaces de operar con distintas frecuencias, es decir, que podrían ser aplicables a la telefonía móvil. Y nos pusimos a ello”.

Comercialización

La primera patente mundial sobre antenas fractales se presentó en 1995. Fractus se creó en 1999 pero, a nivel empresarial, “somos la primera y única compañía del mundo que las comercializa, ya que, hasta ahora, el tema de las antenas fractales se limita al ámbito de la investigación universitaria”. Su éxito radica en intuir por dónde

iba a ir el futuro de la telefonía móvil: “En aquel momento, el sector estaba empezando, los terminales eran muy voluminosos y las antenas, pinchos extensibles. Sabíamos que, necesariamente, los aparatos deberán ser más pequeños y sin antenas exteriores: hoy, el 80% de los móviles tiene la antena integrada. Además, el futuro implicaba la aparición de móviles multisistema capaces de captar distintas frecuencias, como ocurre ahora. De esta manera, en lugar de tres o cuatro antenas ofrecíamos una única antena fractal para todos los servicios. Desde entonces nos hemos dedicado a aprovechar esa oportunidad”.

Internacionalización

El siguiente paso fue la internacionalización: “La telefonía móvil es un sector global que te obliga a tener una mentalidad global, por eso cuando detectamos que un mínimo espacio geográfico como Suecia ocupaba el 30% del mercado de diseño de telefonía móvil, no lo dudamos y abrimos



De izda. a dcha., Rubén Bonet y Carlos Puento, de la empresa Fractus.

“Intuí por dónde podrá ir el futuro”



un centro de marketing, i+D y fabricación allí”. Hoy, Fractus tiene oficinas en Barcelona y Seúl ocupa a 70 personas y trabaja para las principales compañías del mundo. “Supimos ver que podríamos

ser capaces de pasar de la investigación a la comercialización y anticiparnos a lo que iba a ser la evolución del sector, lo que nos permitió crear nuestro propio hueco en el mercado, es decir,

conociendo tus posibilidades internas, siendo crítico y realista en cuanto a nuestras limitaciones, y estudiando la evolución del mercado puedes llegar a crear tu propia oportunidad de negocio”.



Para Neira, el secreto está en saber enfocarlo, es comercializar productos que ya existen entre una clientela que no tiene acceso a ellos porque a las grandes empresas no les interesa el público minoritario”.

El olfato explorador

No es suficiente con haber encontrado una oportunidad de negocio y haberla sabido gestionar. Debes explorar continuamente nuevas fórmulas para mantenerte y adaptarte a los nuevos tiempos, aunque ello implique riesgos.

DRM Consulting

Fernando Francés, presidente de DRM Consulting

El éxito de DRM está cimentado en su confianza en sí mismo y su equipo.



“La intuición te da confianza y fuerza para conquistar el éxito”

Matemático de formación y consultor tecnológico por experiencia, Fernando Francés supo materializar una idea y hacerla crecer hasta alcanzar una posición de liderazgo internacional. Convenció a los responsables de Fujitsu, que acababan de comprar DRM, para implantar la firma en España, pero a su manera. Y puso dos condiciones: “Nos dejarán hacer lo que quisiéramos y el equipo directivo tendrá un sueldo muy bajo, pero participará de los beneficios”.

Así empezó la aventura de DRM Consulting. “Teníamos mucha confianza en nosotros mismos y queríamos atraer a gente que también la tuviera. La intuición te permite tomar un camino y te genera confianza, esta confianza te da determinación para seguir adelante y la determinación te da la fuerza que marca el éxito. En 2004 lideró la compra de la consultora a Fujitsu por parte de los 3.500 empleados de esta compañía, que en 2005 previó facturar 190 millones de euros.

Industrias Cosmic

Salvador Edgar, presidente de Industrias Cosmic

Cuando Salvador Edgar toma las riendas de Cosmic, se enfrenta a un negocio cargado de deudas y con un mercado, el de los accesorios de baño, muy limitado. Era 1985 y tenía 27 años. Su apuesta por el diseño fue su gran acierto, ya que en ese momento se iniciaba el boom de la decoración.

Negocio patas arriba

Paralelamente, Edgar decide cambiar el modelo de gestión, abandonar la producción e invertir en I+D y marketing. “Pasamos del concepto del toallero al del entorno del baño”, dice. Un cambio que ha llevado el negocio hacia tres dimensiones: Cosmic (especializada en todo el entorno de baño de la marca), la división industrial (en la que fabrican marca blanca para la competencia) y Bath-time (tiendas propias especializadas en todos los complementos textiles y consumibles del baño). Como su proceso de gestión



La apuesta por el diseño sacó de la crisis a esta empresa de accesorios de baño.

“El verdadero olfato está muy relacionado con la curiosidad”

era simple, implantaron su centro de proveedores en China. Un cúmulo de decisiones que en cinco años ha incrementado la facturación de Industrias Cosmic un 100%, hasta superar los 30 millones de euros en 2004, y que ha llevado sus productos a 50 países,

gracias a una red de 700 proveedores y 1.000 puntos de venta repartidos por todo el mundo. ¿Fruto de la intuición? Para Edgar, “el verdadero olfato está relacionado con la curiosidad y el aprendizaje, con estar abierto para absorber lo que ocurre alrededor”.

Si quieres más información...

BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

‘El directivo intuitivo’. Le Saget, Meryem. Ediciones Deusto.

‘Inteligencia intuitiva’. Gladwell, Malcolm. Ed. Taurus, 2005.

‘¿Existe una hormiga de seis pisos? Claves de la creatividad’. Gavriloff, Iván y Jarrosson, Bruno. Ed. Oberon.

‘Funky Business’. Ridderstrale, Jonas; Nordström, Kjell. Ed. Prentice Hall, 2000.

‘Tu coach interior’. McDermott, Ian y Jago, Wendy. Ediciones Urano, 2005.

‘Simplicidad. Técnicas de pensamiento para liberarse de la tiranía de la complejidad’. De Bono, Edward. Ed. Paidós, 2000.

‘La empresa creativa’. Ponti, Franc. Ediciones Granica. Barcelona, 2002.

‘ThinkerToys. Cómo desarrollar la creatividad en la empresa’. Michalko, Michael. Gestión 2000, 1999.

‘Los secretos de los genios de la creatividad’. Michalko, Michael. Gestión 2000, 2002.

‘Creatividad e innovación’. Harvard Business Review. Ediciones Deusto, 2000.

ALGUNAS PISTAS ÚILES

Cursos del International Institute Research para desarrollar la intuición. *Mejore, practique y desarrolle técnicas de intuición directiva.* www.iir.es

Centro Internacional de Creación de Empresas. Instituto de Empresa. www.ie.edu

Cursos de Iniciativa Emprendedora. IESE. www.iese.edu

Centro de Iniciativa Empresarial. ESADE. www.esade.edu

Cursos de creación de empresas. EAE. www.eae.es