

# Maximizar ingresos

**José María Ciervo**  
Director de Consultoría de Estrategia  
Comercial y Marketing de Deloitte



La coyuntura actual y los cambios que se suceden, cada vez más frecuentemente, en los consumidores, en la tecnología y en los mercados, obliga a las empresas a revisar no solo sus estrategias de optimización de costes sino también de crecimiento de ingresos. La diferenciación respecto a los competidores cobra así un papel todavía más relevante para el éxito de la empresa como vía de maximizar ingresos.

La evolución natural de los productos sigue habitualmente el siguiente patrón: nacen, pasado un tiempo se les añaden prestaciones (aumento por adición) y finalmente se multiplican las variantes de producto para diferentes segmentos (aumento por multiplicación). Este proceso provoca que, llegado un momento, una determinada categoría de producto esté compuesta por productos hyper-aumentados e hyper-segmentados. Los productos de una misma categoría han convergido entre sí. Al consumidor le cuesta entrever diferencias entre ofertas y distinguir el valor de un producto frente al otro, con lo que el valor de la marca se difumina.

Para diferenciarse es fundamental tener una visión holística como marca de nuestra propuesta de valor teniendo en cuenta tres ejes: producto o servicio ofrecido, su distribución y la relación con el cliente, lo que incluye la post-venta. Como empresa debemos reinterpretar continuamente nuestras capacidades y conocimientos en base a las tenden-



cias de sociedad y cultura, de tecnología y ciencia, y de economía y mercado para ponerlos en valor en todo momento.

Una compañía debe preguntarse constantemente sobre cuáles son las palancas de valor clave de la compañía a futuro y cuál es su propuesta de valor (qué le están comprando realmente). Tras ello, la empresa debe plantearse si necesita incrementar el rendimiento de sus productos o servicios actuales -variando el portafolio, la ruta al mercado (estrategia de marketing y ventas, canales de distribución y comunicación) o diri-

giéndose a nuevos segmentos- o necesita crear nuevos productos o servicios para ámbitos específicos y, en consecuencia, definir su modelo de negocio asociado. Las respuestas marcarán el camino a seguir.

Los hechos nos demuestran que son las marcas que plantean la diferenciación pensando en la propuesta de valor integral, es decir en los tres ejes (producto o servicio, distribución y relación con el cliente), las que tienen una propuesta de valor diferenciada y difícil de imitar.

# Jóvenes universitarios y emprendedores

**César Valdés**  
Senior de Secot  
tgnadel@secot.org



¿Tienen nuestros jóvenes universitarios iniciativa para crear su propia empresa?

Hace unos días asistí a la entrega de los VIII Premis Reus a la Creació d'Empreses. El primer premio le fue otorgado a la empresa Kirubs, fundada hace 18 meses por Roger Estil·les, Oscar Carrió, David Juanpere y Jorge Esteve, que han finalizado recientemente sus estudios de Administración de Empresas, Finanzas y Contabilidad y Máster en Dirección y Gestión de pymes en la URV. La actividad principal de su empresa consiste en el desarrollo de aplicaciones para móviles, Ipad, Android, Google TV y Facebook. El éxito ha sido arrollador y la previsión de facturación para este año es de 500.000 euros. En la actualidad la plantilla es de 15

personas, la mayoría son ingenieros informáticos.

Pero no son los únicos universitarios que han tomado la decisión de crear su empresa, Guillermo Sanjuán, Borja Serra y Miguel Medrano, ingenieros de telecomunicación por la URV, todavía no han cumplido los 30 años y hace menos de dos años fundaron Pentadom, empresa dedicada a integrar sistemas domóticos en edificios inteligentes. Al mismo tiempo han creado una imprenta digital y están iniciando una agencia de comunicación y marketing.

Otros como Ariadna Piñol y Jorge Ruiz acaban de pasar la treintena. Ariadna es licenciada en Química por la URV y ha creado Cymbella, consultoría que ofrece en les Terres del Ebre servicios de gestión integrada del medio ambiente para una producción mas limpia y recientemente de asesoría en responsabilidad social de las empresas. Jorge también es químico y MBA por la URV, acaba de crear Arandipur con Gemma Argente, su mujer. Esta empresa centra su actividad en el desarrollo y comer-

cialización de artículos fabricados con materiales innovadores tales como plásticos acolchados. Han empezado a comercializar un plato de ducha blando especialmente diseñado para personas mayores y niños, también un cojín que no se moja ni se mancha.

Estos y otros muchos son universitarios que luchan por sacar adelante sus empresas y han acudido a Secot en busca de asesoramiento.

Existen más casos, pero siguen siendo insuficientes. Nuestro país necesita que se creen muchas mas empresas, sobre todo con mucho valor añadido, un componente tecnológico importante y grandes dosis de I+D+i. Los universitarios, tanto los que trabajan por cuenta propia como los que lo hacen por cuenta ajena, gracias a su formación e iniciativa son una parte muy importante de la sociedad civil capaz de invertir la tendencia negativa actual. Por eso todos los que hemos dejado atrás «los años de juventud», debemos de comprometernos a animar, formar y ayudar a nuestros jóvenes.

# Ante el pesimismo general

**Mónica Sánchez-Corral**  
Directora Senior de Banca Privada  
de La Caixa



En los momentos en los que los índices están claramente «sobrevendidos» y se ponen a prueba los niveles de resistencia, no sirve de nada darle vueltas y más vueltas a las malas noticias. Están plenamente descontadas. Ya sabemos que los indicadores económicos muestran una clara desaceleración y la caída de la actividad es bastante dura. Sabemos que la solución a la deuda periférica se está complicando y que no habrá acuerdo como muy pronto hasta principios de julio. Y qué decir de los problemas fiscales en Estados Unidos y del fin de la Q.E2 (quantitative easing 2) a finales de junio... Ya estaban en el calendario hace meses.

Los riesgos son claros:

- Si hay errores en políticas monetarias o fiscales o en la política a seguir en Europa, nos enfrentamos a una posible vuelta atrás y a una corrección de los índices.

- Si el BCE sigue subiendo los tipos de interés.

- Si el gobierno americano endurece fuertemente su política fiscal.

- Si los gobernantes europeos provocan otra crisis financiera con su gestión de la deuda periférica.

Pero nos parece poco probable que los acontecimientos vayan por esos derroteros. Las tesis pesimistas han ganado la partida, por lo que debemos centrarnos en qué cosas pueden salir bien a partir de ahora:

- La desaceleración se muestra como una corrección temporal provocada por el precio del petróleo y la crisis japonesa. A cierre de año, las economías emergentes volverían a tirar del crecimiento junto a Japón y Estados Unidos.

- Las políticas monetarias globales siguen siendo muy expansivas, acompañadas de una inflación controlada. Se deja la puerta abierta a un nuevo plan de expansión monetaria en Estados Unidos para apoyar el crecimiento y la creación de empleo.

- Los gobiernos de la zona euro acuerdan con el BCE proceder a una restructuración voluntaria de la deuda griega, alargando vencimientos hasta 2020.

- Los países emergentes consiguen moderados avances en su lucha contra la inflación gracias a una contención en los precios de las materias primas.

- A nivel micro económico, los márgenes se mantienen altos. Las compañías de los países desarrollados alcanzan sus objetivos en ventas.

Esta visión excesivamente optimista del mundo es poco probable. Basta una pequeña dosis de noticias positivas para hacer que los mercados reboten con fuerza. Al fin y al cabo la renta variable es el único activo atractivo desde un punto de vista de valoración.