

- Timmons, J. A. (1998). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. Burr Ridge, Illinois: Irwin Professional Publishing.
- Universia México. (2014, julio 1). El 98% de los emprendedores fracasa por falta de pasión. *Universia México*. Recuperado agosto 9 de 2014 de <http://noticias.universia.net.mx/empleo/noticia/2014/07/01/1099873/98-emprendedores-fracasa-falta-pasion.html>
- Varela, R. (2011). Educación empresarial basada en competencias empresariales. En Varela, R. (ed.) *Desarrollo, Innovación y Cultura Empresarial*. Cali: CDEE.
- Varela, R., Bedoya, O. L. (2006). Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias. Bogotá, D. C.: CDEE-Icesi. Recuperado agosto 9 de 2014 de http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/4444/5/Modelo_conceptual_desarrollo.pdf
- Weinberger Villarán, K. (2009). *Plan de negocios*. Lima: Proyecto Usaid/Perú/Mype Competitiva. Recuperado agosto 9 de 2014 de http://issuu.com/aldocarrillo/docs/libro_plan_de_negocios
- YoMobil. (2013, agosto 26). Motivaciones para emprender. *YoMobil*. Recuperado agosto 9 de 2014 de <http://yomobil.es/motivaciones-para-emprender/>

Capítulo IV

Identificación de oportunidades

No vendas lo que puedes construir.
Construye lo que puedas vender

Ideas y oportunidades

Hemos dicho que una idea no es lo mismo que una oportunidad de mercado. Una oportunidad de negocios es algo mucho más compleja que una simple idea con potencial de beneficio. Se podría decir que una oportunidad incluye tres elementos centrales:

- Una propuesta de solución, productos o servicios.
- La deseabilidad percibida de esta en el mercado en términos de necesidades.
- La lógica de negocios que le da valor y atractivo.

Por eso, una oportunidad se puede definir como una solución propuesta, productos o servicios, para una necesidad insatisfecha o no satisfecha del todo, nicho de mercado, con una lógica de negocios particular, estrategia de entrada y modelo de negocios. La evaluación de oportunidades en cambio es un proceso posterior que define y pondera las magnitudes y riesgos económicos y financieros involucrados.

En consecuencia,

el término oportunidad es central en el ámbito de los negocios ya que las actividades de identificación, evaluación y explotación de oportunidades son fundamentales para

la actividad empresarial en general. Las oportunidades subyacen los procesos relativos a la creación, crecimiento y diversificación de empresas como a los procesos de mejoramiento e innovación inherentes a estas. Además, a través de su impacto en las empresas, las oportunidades son cruciales para la evolución económica y desarrollo de los diversos sectores industriales, regiones geográficas y países (Muñoz, 2012).

¿Cómo, entonces, se identifican las ideas de negocio? Una posibilidad es analizar:

- Las necesidades insatisfechas que se manifiestan en un determinado mercado.
- Necesidades actuales que se proyectan en el futuro inmediato.
- Nuevas necesidades que se pueden presentar en el futuro.
- Inquietudes e intereses personales.
- Deficiencias y en productos y servicios existentes.

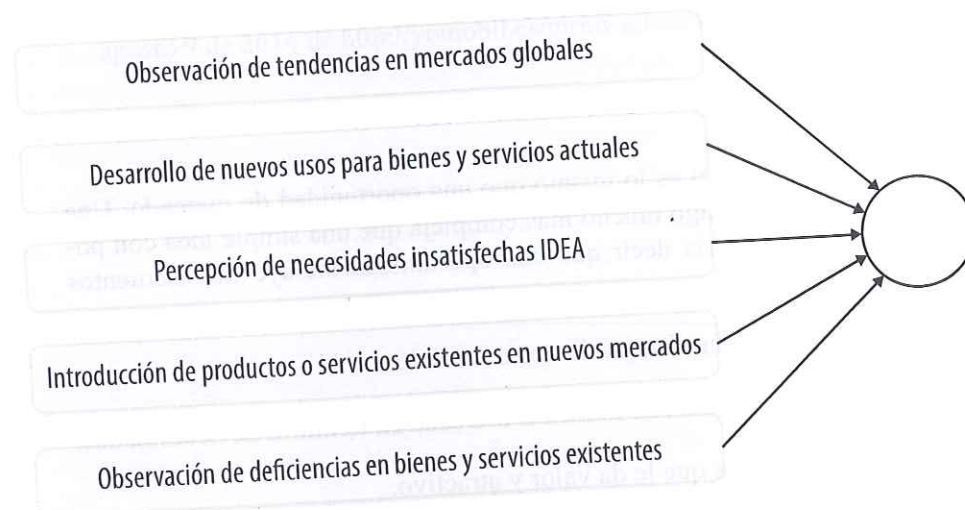


Figura 4.1. Algunas fuentes de ideas.

Fuente: elaboración propia.

Una definición más rigurosa, sería definir la idea de negocio como la conjunción de la percepción de una necesidad cuya satisfacción es valorada por unos clientes, potenciales, y la posibilidad de proponer un producto que la satisfaga en unas condiciones que permitan obtener beneficios para sus promotores (Rodríguez, Moreno, 2013, 9, óp. cit.).

Algunas ideas pueden provenir incluso de hacer modificaciones a productos cotidianos. Vertty, una empresa de un emprendedor portugués, decidió reinventar la toalla de playa y transformarla en un accesorio de moda; primero decidiendo renunciar al tradicional rectángulo. En su lugar, los diseñadores de Vertty hicieron un montaje de triángulos geométricos para crear una forma interesante. Optaron por un nuevo material llamado ketten, una mezcla de 90% de algodón y 10% de poliéster, así resulta más ligero que el algodón tradicional. Además, las toallas Vertty tienen un tamaño un 10% más grande que las típicas toallas de playa (Marco, 2014).

Walter S. Good resume algunas fuentes de generación de ideas de negocio:

Buscar la idea del producto o el servicio

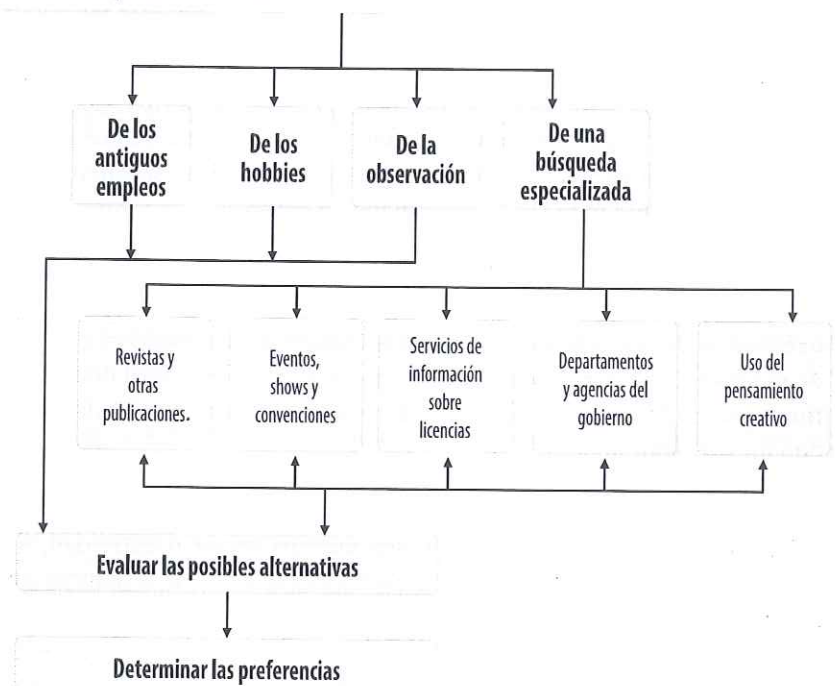


Figura 4.2. Generación de ideas de negocio

Fuente: (Good, 2003, 143).

La idea de negocio es la visión del producto o del servicio generalmente, no necesariamente la idea es una oportunidad de negocio; la oportunidad tiene una orientación al mercado, nos lleva a que efectivamente hay una posibilidad de completar el círculo entre equipo de trabajo, productos, servicios y clientes. Dice Catalina Duarte, agregando que

el éxito de un proyecto empresa debería estar en las oportunidades de negocio, no en las ideas de negocio; este es el grave problema, cuando nos acercamos a la documentación existente sobre planes de negocio y creación de empresas, la gran mayoría de textos nos indican el procedimiento de «reúnase con el equipo de trabajo y realice lluvia de ideas», «dele cabida a su creatividad». Entonces aquí el emprendedor guiado por estos textos se liga aún más al producto y generalmente la idea de negocio está concebida en suposiciones «yo creo que...»; cuando trabajamos directamente sobre la oportunidad de negocio esta se debe identificar en función de una necesidad, un problema que se encuentre en el entorno; es fundamental que el proceso para terminar de moldear nuestro producto sea del entorno hacia nosotros y no de nosotros hacia el entorno (Duarte, 2012a).

En términos generales, los elementos que se deben tener en cuenta son, según (Gutiérrez Rojas, 2008):

- La idea debe ser oportuna, es decir que surja en el momento adecuado y se mantenga en un cierto periodo de tiempo, lo que significa que tienen que existir clientes que demanden el producto o servicio que hemos detectado y que esta necesidad se mantenga a medio plazo, pues si se satisface a corto plazo no es viable para ser transformada en empresa.
- La idea del producto o servicio debe proporcionar un valor añadido al potencial cliente, puesto que si no será muy difícil desplazar a la competencia existente en el mercado, lo ideal sería ofrecer algo novedoso, en el sentido de mejorar lo existente, o bien de satisfacer a los clientes con un servicio distinto que les dé mayor satisfacción a sus necesidades, o dicho de otro modo, con mayor valor añadido.
- El segmento de mercado al que nos dirigimos ha de tener un tamaño mínimo, por muy especializado que sea nuestro sector o actividad, siempre debe haber un número mínimo de clientes dispuestos a demandar nuestros productos.

Diferencias entre idea y oportunidades

Todo proyecto de creación de una nueva empresa nace en torno a una idea, bien sea de un producto o un servicio nuevo, o de una forma nueva de elaborar un producto o de brindar un servicio. De hecho, las fuentes de donde pueden obtenerse buenas ideas sobre oportunidades de negocio son muy diversas y suelen hallarse más cerca de nosotros de lo que suele pensarse. Una oportunidad de negocio viable ocurre cuando un producto o servicio se puede vender en suficiente volumen para cubrir todos los costos y generar el beneficio deseado (Kafati, 2009).

La oportunidad de negocio es el corazón del proceso emprendedor y es clave poder diferenciarla de una buena idea. Es importante, en consecuencia, determinar qué preguntas o análisis debería hacerse el para discernir si está frente a una buena idea o si realmente es una oportunidad de negocio. Para (Postigo, 2013, óp. cit.) algunos criterios claves serían: generación de valor agregado; investigación de mercado/competencia/proveedores/sustitutos; tamaño del mercado/acceso a recursos claves: materia prima, contactos, recursos humanos, financiamiento, etc.; características del producto: fácil de almacenar, no perecedero; demanda potencial; equipo emprendedor: motivaciones, capacidades, experiencias, contactos, etc.; inversión requerida/necesidad de financiamiento; barreras de ingreso y costos de salida; potencial exportable. Es una forma de evaluar la perspectiva de crecimiento del negocio que no se limita al mercado interno y modelo de negocio, es decir, cómo la empresa genera, distribuye y captura valor del mercado.

(Postigo, 2013, óp. cit.) también indica los interrogantes para saber si está realmente frente a una oportunidad de negocio, es decir cuándo una idea es realmente una oportunidad:

- Cuando puede ser implementada.
- Cuando agrega valor para su comprador o usuario final.
- Cuando existe una predisposición a pagar por ese producto más que su costo para producirlo.
- Cuando se vislumbra una vía/camino/patrón de crecimiento para el proyecto.
- Cuando contiene un componente de innovación/novedad relevante respecto a ofertas o negocios similares.
- Cuando es posible construir una «barrera competitiva» o aspecto diferenciador permanente del proyecto.

Otras preguntas que proporciona para poder discernir si su idea constituye o no una oportunidad son:

- ¿En qué tipo de negocio puede convertirse esta oportunidad en el corto y en el largo plazo?
- ¿Pueden las causas que originaron esta oportunidad durar lo suficiente para que el negocio sea rentable?
- ¿Es significativo el mercado?, ¿quién será mi cliente, puedo identificarlos?, ¿es posible llegar a ellos?

- ¿Por qué van comprar el producto o servicio?, ¿cuál es el «valor agregado» para ellos?
- ¿Quiénes serían los competidores y cómo se espera que reaccionen?
- ¿Qué ventajas y desventajas tengo sobre los productos/servicios de la competencia?
- ¿Conozco o tengo acceso a la tecnología o el *know how* necesario para elaborar el producto o servicio?
- ¿Cuáles son los tres puntos clave/críticos de esta oportunidad?
- ¿Cuál es la situación del sector en el que voy a operar?, ¿ha estado creciendo o decreciendo?, ¿se han fundado o creado negocios recientemente?, ¿cuál es la tendencia que se observa?
- ¿Cuál es la ganancia potencial?, ¿cuál es la pérdida potencial?

Si la idea sorteó exitosamente las preguntas anteriores, la probabilidad de que estemos frente a una oportunidad de negocio que satisfaga el mercado y tenga clientes potenciales es mayor. Obviamente, este ejercicio no es suficiente y mucho menos nos asegura el éxito.

El paso siguiente, a fin de profundizar la oportunidad, es analizar el ambiente externo y las tendencias en las que se enmarca, indagando también sobre las variables que caracterizan los mercados en los que pretendemos interactuar con nuestro producto o servicio: el mercado del consumidor, del distribuidor, del proveedor y del competidor, tanto directo como indirecto.

Identificar oportunidades requiere una etapa exploratoria. La importancia de este proceso de análisis consiste en que una coyuntura de negocio debe responder a una situación contenida en la necesidad o necesidades de la clientela, y a un mercado expansible, que por su estructura competitiva sea asequible y económicamente llevadero (Silva, 2008, 69).

Una idea de negocio debería contemplar:

- ¿Cuál es el producto?... que se está pensando ofrecer.
- ¿Para quién?... está pensado.
- ¿Para qué?... en términos de necesidad y utilidad.
- ¿Cómo?... producir o generar lo que se necesita.
- ¿Por qué los clientes lo preferirán?... la diferencia respecto a lo ya existente.

En resumen, para evitar una de las principales causas de mortalidad de los emprendimientos en su etapa inicial, es importante basar los esfuerzos sobre oportunidades reales de negocio, y no sobre ideas (Fundación para la Incubación de Empresas, 2011).

Cómo buscar y encontrar oportunidades

Actualmente, una importante línea académica en el ámbito de la creación de empresas defiende que lo más significativo en este campo no está en identificar aquellas personas que quieren ser emprendedores, sino en la búsqueda de la conexión entre estas y las oportunidades empresariales valiosas. Por tanto, la identificación y la selección de oportunidades correctas para la creación de nuevos negocios es casi la más importante habilidad de un emprendedor con éxito.

Esta búsqueda de ideas puede comenzar a hacerse en primer lugar, a través cuatro aspectos simples: antiguos empleos, de *hobbys*, observación y búsqueda especializada. Esta última puede realizarse por medio de técnicas o métodos de creatividad, revistas, eventos, Internet, etc. (Good, 2003, óp. cit.).

Hay una serie de aspectos o estrategias que pueden ayudar a identificar nuevas oportunidades sobre las que construir un modelo de negocio innovador. Teniendo presente que se trata de algo que hay que validar. (Megias, 2013a) presenta diez claves para identificar nuevas oportunidades de negocio. Ellas son:

- *Encontrar clientes infraservidos (o supraservidos)*. La base de la creación y aprovechamiento de un nicho de clientes es identificar un grupo de clientes cuyas necesidades solo se encuentran parcialmente resueltas, es decir, que aunque pueden cubrir la base de su problema no están contentos con cómo se atienden sus necesidades concretas.
- *Buscar ineficiencias en el mercado*. Es decir, buscar aspectos en los mercados que pueden ser mejorados y permitan que los clientes aprovechen mejor sus productos o servicios. Esto supone por ejemplo incrementar la información de la que dispone el cliente para que tome mejores decisiones, hacer que sea más fácil obtener un producto o servicio mejorando su acceso, optimizar los procesos para que la relación sea más rápida, etc.
- *Nuevos segmentos demográficos o de mercado*. Periódicamente aparecen nuevos segmentos de clientes, ya sea porque hay cambios en demografía: incremento de población mayor, nuevas clases sociales, etc.; o simplemente porque un segmento que no era representativo se convierte en importante: clases sin acceso a determinados productos que han visto mejorar mucho su situación económica en los últimos años; y el reconocer su existencia y

analizar sus necesidades concretas suele ser un buen punto de partida para nuevos negocios.

- *Buscar frustraciones no resueltas.* Este es posiblemente uno de los elementos más poderosos para identificar negocios viables, y no hablo solo de «necesidades» sino de aspectos en el día a día que hagan que un cliente se sienta frustrado, lo que diferencia una necesidad de una frustración es su nivel de intensidad, cuanto mayor es más probable es que el cliente esté dispuesto a pagar. Suele ser el origen de productos de tipo «aspirina», y normalmente la mejor forma de identificar estas frustraciones es a través de la experiencia personal o la de alguien cercano que sufre dicha frustración.
- *Nuevas tecnologías o productos.* Uno de los elementos que más rápido transforma mercados es la aparición de una nueva tecnología: si hacemos un buen análisis encontraremos decenas de oportunidades que pueden acompañar a la misma. Esto ha pasado con productos como el iPad: que ha llevado a nuevos usos educativos, de salud, de entretenimiento o profesional; o la tecnología GPS: que más allá de la navegación ha revolucionado por ejemplo el mundo del deporte.
- *Nuevas legislaciones o políticas.* La aparición o desaparición de normativas, leyes o políticas suele ser el germen de gran cantidad de productos y servicios que o bien son «paliativos» y facilitan la adaptación a la ley o bien son productos vacuna que gracias a su contratación podemos evitar un dolor futuro. Se requiere estar muy atento a la aparición de nuevas normativas y reaccionar muy rápido una vez estas se lanzan. Los cientos de productos y servicios que han servido para adaptarse a las normativas de protección de datos de carácter personal o a los cambios de regulación en el campo de la energía fotovoltaica son buenos ejemplos.
- *Cambios en las estructuras de costes.* A veces, consecuencia de la producción a gran escala de un tipo de producto, como ha sucedido con los componentes de los teléfonos móviles, y el abaratamiento de los recursos necesarios o de la adopción de una nueva tecnología o aproximación tecnológica, por ejemplo el uso de aplicaciones «en la nube», se producen situaciones que hacen viables productos o servicios que eran impensables hace tiempo o a los que solo tenían acceso los segmentos más altos del mercado. Este tipo de oportunidades de nuevo negocio permiten transformar no clientes en clientes.
- *Posibilidad de eliminar barreras tradicionales.* A menudo tenemos muchas ideas en la cabeza a las que no les dedicamos ni un segundo porque nuestra forma de entender el mundo o la forma en la que funcionan ahora las cosas

las hacen inviables. Para poder evaluar de forma real y ver si esas barreras son un problema infranqueable o simplemente un desafío suele funcionar preguntarse cosas como «¿si tuviera una varita mágica cómo resolvería este problema?» o «¿qué reglas establecidas en el mercado o la industria son así “porque sí” y nadie cuestiona?».

- *Variables competitivas incorrectas en mercados saturados.* A veces cuando estamos compitiendo en un mercado saturado, caracterizado por que al cliente solo le preocupa el precio, no valora nuevas características y además la competencia cada vez es más intensa; la mejor idea es replantear si estamos «luchando» la batalla correcta. Por ejemplo, en el caso del mercado de la insulina hace años todos los laboratorios competían en el factor «% de pureza» cuando para el cliente el producto ya era suficientemente bueno, y por tanto solo le preocupaba el precio. Entonces uno de los actores, Lilly, se planteó que lo importante ya no era la pureza sino la comodidad de aplicación, y para ello creó las plumas auto-inyectables que facilitaban enormemente el uso de la insulina.
- *Cosas que funcionan en otros sitios.* Por último, cuando alguien me dice que no tiene ideas de negocio siempre le recomiendo viajar, no solo por el hecho de que abre la mente y nos expone a nuevos entornos y personas, sino porque es habitual descubrir que algo que triunfa en otra ciudad/país/continente puede funcionar en nuestro mercado, o lo contrario, algo que funciona en nuestro mercado pueda funcionar en otro país.

Otra forma similar proponen (Kuriloff y Hemphill, 1994), comentando que a menudo esas oportunidades se encuentran cerca del propio emprendedor. Para estos autores las principales fuentes de ideas para nuevos negocios son las siguientes:

- *La invención.* La invención es muy a menudo el resultado de la percepción clara de una necesidad. Puede tratarse desde una cosa muy simple hasta algo muy complejo. Pueden ser desde inventos muy baratos hasta algunos extraordinariamente costosos.
- *El interés personal o los hobbies.* La idea puede surgir a partir de los propios intereses o hobbies, capacidades, habilidades y experiencias de la persona emprendedora.
- *La observación de tendencias sociales.* Cambios en las tendencias demográficas, estilos de vida y patrones de consumo. ¿Qué cambios están sucediendo en los hábitos de compra y en las actitudes del consumidor?, ¿cuáles son algunas de las necesidades especiales de ciertos grupos dentro del mercado?, ¿hay en marcha algún plan de desarrollo que implique cambios zonales?

- *La observación de las deficiencias de los demás.* ¿Cuáles son los productos o servicios que necesitan ser mejorados? Analizar las disfunciones y los errores de otras actividades empresariales puede dar lugar a la aparición de nuevas ideas. Por ejemplo, un pequeño computador para registrar el consumo de teléfono, para contrarrestar los errores de la compañía.
- *La observación de una ausencia.* ¿Qué productos o servicios están faltando? El responder a la pregunta «¿por qué no hay una cosa para hacer esto?» puede ser el origen de una idea. Este fue el caso de la máquina abrelatas o del pincel de un solo uso.
- *El descubrimiento de nuevos usos para cosas ordinarias.* ¿Cuáles son los cambios tecnológicos que están ocurriendo en el mercado? Reflexionando sobre productos corrientes, se nos pueden ocurrir aplicaciones inéditas. Por ejemplo, la utilización de materiales ordinarios de la construcción como elemento decorativo o la utilización de las cáscaras de arroz como material refractario.
- *La desertión del empleo actual.* Otras ideas surgen a partir de la decisión de algunas personas de abandonar su actual empleo y dedicarse a mejorar un producto o servicio que conocen bien a raíz de su anterior ocupación. En tales casos, habrá que considerar cuestiones de tipo ético que no pueden desestimarse cuando se decide montar un negocio paralelo.

A estas posibilidades se podría agregar un esquema de análisis en donde se evalúan tres espacios y metodologías que le permitirán detectar oportunidades de negocio reales: análisis de industrias existentes, sectores inexplorados actualmente y tendencias del mercado (Schnarch, Schnarch, 2010, 17-27).

Análisis de industria, sectores y tendencias

El sector o industria como fuente de oportunidades: las oportunidades de negocio están presentes en muchos campos e industrias; no obstante, no son evidentes para todos. Aunque es valioso tener siempre el «olfato» atento, es más realista y efectivo concentrar los esfuerzos en tópicos que despierten interés. En un principio es recomendable seleccionar campos en los que el emprendedor tenga algún conocimiento o familiaridad. El conocimiento es una ventaja a la hora de analizar una industria ya que permitirá encontrar espacios más claros donde un negocio es viable³⁵.

35 Ver capítulo 7, «Exploración de un sector empresarial» en (Silva, 2008, óp. cit.).

Estudios en Estados Unidos indican que más del 90% de los emprendedores han iniciado sus emprendimientos en el mismo sector o industria donde habían estado trabajando (Timmons, 1998). Ahora bien, explorar un campo desconocido también es bueno. Concebirlo puede refrescar la mente y permite pensar de forma diferente, sin sesgos que influyan en la percepción; sin embargo, es necesario tener presente que adentrarse en terrenos desconocidos implicará mayor esfuerzo y dedicación para analizar el entorno y las fuerzas que lo condicionan. Eso sí, sin importar el sector escogido, este debe despertar interés y motivación. El emprendedor debe reflexionar si quisiera trabajar todos los días en ese campo. Un esquema muy utilizado para analizar industrias fue desarrollado en 1979 por (Porter, 2008), profesor de la Harvard Business School. Llamado «modelo de las cinco fuerzas», esta aproximación examina cinco elementos constitutivos de la industria y el entorno que condicionan el desempeño de las organizaciones que allí se encuentran: rentabilidad, eficiencia, etc. Aunque este modelo no fue diseñado para identificar oportunidades de negocio, consideramos que investigar y comprender el estado de cada uno de estos elementos permite detectar algunos espacios donde puede desarrollar emprendimientos.

- *La competencia y su rivalidad:* resulta de mucha utilidad conocer los competidores que actualmente se encuentran en la industria y la naturaleza de la competencia entre ellos. Para lograrlo es necesario establecer cuántos competidores hay, qué tamaño tienen y qué tan fuertes son. Del mismo modo, se debe indagar sobre la rivalidad que existe entre ellos. Esto puede ser observado a través de las políticas de precios existentes o de las cualidades del producto o servicio.
- *Barreras de entrada:* el segundo elemento que Porter analiza es el grado de dificultad o de facilidad para ingresar a una industria. En este aspecto se evalúan los obstáculos que dificultan o limitan el ingreso a un «nuevo jugador», barreras de entrada.
- *Productos o servicios sustitutos:* una industria no se agota en los límites naturales de los competidores. Es valioso recordar que en un mercado se están atendiendo necesidades de los individuos, y las organizaciones. Estas necesidades pueden ser satisfechas por varios caminos. Son aquellas alternativas con las que cuentan las personas, y las organizaciones para satisfacer una misma necesidad. Para un emprendedor será de utilidad analizar los sustitutos que presenta una industria. Eso le ayudará a dimensionar y comprender los alcances de su oferta de valor y también le brindará insumos para distinguir el espacio real donde se desenvolverá en la industria.
- *Los proveedores:* todas las industrias dependen de proveedores que entregan los suministros necesarios para la prestación de un producto o

servicio. Son muy pocas las organizaciones que optan por integrarse verticalmente, ser sus propios proveedores, en su totalidad. Estudiar, entonces, el comportamiento de los proveedores de una industria y el poder de negociación que estos tienen resulta una fuente muy importante para analizar oportunidades de negocio. Muchas veces los productos son de difícil sustitución o hay altas barreras de entrada al negocio. Lo importante reconocer las potencialidades de la industria e identificar el papel que juegan los proveedores en la cadena de producción. Haga la tarea de entender la dinámica y piense cómo usted puede generar valor dentro de esa industria, ya sea cliente o proveedor.

- **Los clientes:** los clientes son pieza central en este rompecabezas. Son la principal fuente de ingresos de las compañías y los que determinan, en alguna medida, el éxito o fracaso de un negocio. La cantidad y diversidad de clientes en una industria también determina su viabilidad. En la medida que los clientes sean relativamente pocos o estén unidos tendrán mayor poder de negociación. Este poder de negociación es determinante para la asignación de precios y condiciones. Esta situación es común en algunos tipos de industrias donde los clientes son escasos. Es necesario saber cuál es el mercado al cual se desea ingresar y distinguir la posición que tienen los clientes dentro de la industria. Si son dominantes y no hay muchas opciones de buscar nuevos, el rendimiento de la empresa se verá sujeto a la dinámica de los clientes. Estar al tanto, entonces, del número de clientes en una industria y cómo está distribuido su poder será de mucho valor para crear ofertas de valor que sobresalgan.

En conclusión, conocer y entender las cinco variables que afectan el desempeño de una industria: competencia, barreras de entrada, sustitutos, proveedores y clientes, es de inmenso valor para identificar espacios y oportunidades. Más allá de hacer un diagnóstico de un sector, se trata de identificar falencias, debilidades y necesidades no atendidas en estos cinco factores. Para hacerlo exitosamente es importante ir más allá de lo obvio e identificar cómo un futuro emprendimiento podría hacer parte de la industria analizada.

Identificar oportunidades donde la competencia es irrelevante

El planteamiento anterior permite aproximarse a una industria e identificar espacios latentes dentro de un sector específico. Esta apreciación, sin embargo, parte del principio de que las industrias ya se encuentran definidas y sus barreras aceptadas. Bajo esta perspectiva, gran parte de la preocupación está en la búsqueda de alternativas para «quitarle» a los rivales un pedazo de la demanda.

Sin embargo, creemos que los emprendimientos exitosos parten de innovaciones donde se redefinen las condiciones de una industria.

En su libro *La estrategia del océano azul* (Chan y Mauborgne, 2006) sostienen que la única forma de vencer a la competencia es dejando de «intentarlo». Según ese planteamiento, existen dos océanos: los rojos y los azules. Los primeros representan la industria actual, conocida, y se caracterizan por estar abarrotados de competidores. Esta situación ha hecho que en estos océanos las perspectivas de crecimiento sean limitadas y las ganancias reducidas. Además, los productos tienden a parecerse mucho y los precios también. Por el contrario, los océanos azules son aquellos espacios desconocidos y por explorar. Allí, según Chan y Mauborgne, se encuentran enormes oportunidades para crecer y «desarrollar» una nueva industria.

Estrategia de océanos rojos	Estrategia de océanos azules
Competir en el espacio existente del mercado	Crear un espacio sin competencia en el mercado
Vencer a la competencia	Hacer que la competencia pierda toda importancia
Explotar la demanda existente en el mercado	Crear y capturar nueva demanda
Elegir entre la disyuntiva de valor o costo	Romper la disyuntiva de valor o costo
Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o del bajo costo	Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con el propósito de lograr diferenciación y bajo costo

Figura 4.2. Océanos rojos y azules.

Fuente: elaboración propia.

Diferenciación y bajos costos: si es posible: crear mercados donde la competencia sea irrelevante requiere romper con un dogma existente en la estrategia empresarial que sostiene que solo se puede optar por dos caminos: hacer productos a bajo costo o diferenciados, innovadores. En realidad estos dos elementos no se contraponen.

La innovación: una necesidad constante: los beneficios de una innovación no son inquebrantables. Gran parte de las innovaciones: en producción, distribución,

tecnológicas, entre otras, pueden ser fácilmente copiables, demostrando que algunas innovaciones en sí mismas no son elementos que aseguren la sostenibilidad de un negocio, ya que pueden ser rápidamente establecidas como estándares mínimos en una industria. Aunque existen patentes que protegen algunas invenciones, la mayor parte de las «ideas exitosas» podrán ser replicadas. Lo anterior implica la necesidad de un constante cambio. Su organización debe lograr desarrollar habilidades internas para reinventarse permanentemente. No se conforme con una buena idea, piense en la que vendrá después.

Oportunidades a partir de cambios y tendencias en el mercado: los dos esquemas de análisis anteriores, de industria y de sectores no explorados, centran su atención en la oferta. Aunque los clientes, demanda, son analizados, no son su objeto de estudio. En esta sección, por el contrario, se profundiza en las tendencias generales del mercado y se pretende dar una idea global sobre cuatro variables que moldean las perspectivas y preferencias del mercado.

- a. *Descubrimientos tecnológicos:* el desarrollo de nuevas tecnologías definitivamente ha cambiado los hábitos y costumbres del mercado. Los emprendedores exitosos son aquellos que están atentos a estas innovaciones y aprovechan los cambios en los comportamientos de consumo de los mercados.
- b. *Cambios demográficos en la población:* es tal el dinamismo global que los cambios en la demografía han propiciado nuevos comportamientos y necesidades.
- c. *Desajustes económicos:* las crisis económicas y los momentos de auge moldean la capacidad adquisitiva del mercado. A finales del siglo xx el mundo vivió una de las mayores crisis económicas en la historia reciente. En las crisis económicas se ven afectados muchos negocios, pero aquellos que logran adaptarse a las condiciones del entorno y ofrecer productos y servicios innovadores son los que estarán mejor posicionados en momentos de auge. Aunque las condiciones económicas pueden ser vistas como barreras al desarrollo de emprendimientos, un análisis certero de la situación hace que los emprendedores hagan de una condición adversa una oportunidad de negocio.
- d. *Cambio en reglas gubernamentales:* la mayor parte del siglo xx Latinoamérica estuvo expuesta a un modelo económico centrado en el desarrollo de las industrias nacionales. Este modelo, promovido por la Cepal, motivaba a los países a cerrar sus fronteras y a sustituir importaciones por medio de la industria nacional. Bajo esta perspectiva, las empresas estaban protegidas de la competencia extranjera y poco se pensaba en la

productividad o en la calidad. Tras el fracaso del modelo, a principios de los noventa se dieron procesos de apertura económica que cambiaron el entorno de los negocios radicalmente. Ahora las empresas debían competir en un mundo globalizado. Los productos asiáticos, europeos y norteamericanos ingresaron al país y pusieron en jaque a muchas industrias. Por el contrario, otro tipo de empresarios vieron esta situación como una oportunidad enorme. Pensaron en grande e iniciaron compañías exportadoras. Ellos vieron más allá de sus fronteras y entendieron que podían ofrecer productos y servicios competitivos en mercados globales.

Como se puede observar en el análisis de los cuatro elementos anteriores, advertir los cambios en las preferencias del mercado e identificar tendencias a futuro es fundamental para detectar oportunidades. Un buen estratega es el que puede comprender el presente, vislumbrar el futuro y plantear mecanismos para llegar a él; adelantándose a sus competidores y reconociendo dónde puede atender necesidades nacientes y con proyección. Es necesario recordar, sin embargo, que los consumidores son cambiantes y dinámicos. Reconocer tempranamente sus nuevas preferencias será un punto de partida valioso para desarrollar empresa.

La lupa para emprender

(Freire, 2005, cap. 2, óp. cit.) entrega una guía para detectar oportunidades, que él denomina lupa deductiva. Este se puede sintetizar en los siguientes cinco pasos: lupa general, definir las áreas de actividad. Sugiero que el emprendedor potencial empiece por hacer una lista de todas las áreas relacionadas con la actividad que hoy está desarrollando. Lupa mundial: elegir una actividad y aprender de ella enfocándose en mercados desarrollados. Lupa local: conocer el propio mercado de ese sector. Lupa dinámica: analizar el curso probable y Lupa fina: enfocarse en lo particular. Para esta última hay que comprender las fuerzas dinámicas que, en ese segmento, dominan el mercado, es decir identificar cuál es el peso que los proveedores, competidores, productos sustitutos y clientes —lo que el economista Michael Porter llama las «fuerzas competitivas»— tienen en ese segmento.

A estos cinco pasos cabe agregarle una aclaración general: el haber detectado una idea con potencial no significa en absoluto que uno tenga asegurado el éxito, ni mucho menos. Al cumplir los cinco pasos de la lupa deductiva apenas hemos detectado un segmento del mercado en el que parece haber una oportunidad disponible.

Otra perspectiva para indagar en la naturaleza de las oportunidades para iniciar nuevos negocios sostenibles, tiene que ver con saber si aparecen objetivamente como resultado de la casualidad o se crean como fruto de la búsqueda deliberada y del trabajo creador del emprendedor. Pero para hacer más complejo y rico el paisaje de las

oportunidades, otros estudiosos proponen un modelo más matizado. De este modo abre la formulación de un marco de dos dimensiones: alta o baja casualidad vs alta o baja búsqueda deliberada³⁶.

En suma, todo proyecto de emprendedor parte siempre de una idea, que nace al detectarse una oportunidad de negocio. Naturalmente esta idea inicial debe poseer algún valor que la distinga de lo ya existente y que la haga especial. La idea puede surgir de diversas formas: por la imaginación, por la invención, por la casualidad, por la observación del entorno, por la experiencia en el trabajo o los conocimientos derivados del estudio, por las aficiones o *hobbys*, por la detección de necesidades no cubiertas, examinar nuestras propias necesidades puede llevarnos a ver si están suficientemente satisfechas, o de nuevas necesidades, por la investigación de nuevos usos, etc.

La tarea de identificar nuevas ideas de negocios implica un extenso conocimiento de la realidad bien fundamentado. Porque el emprendedor corre el riesgo de caer en la trampa de iniciar actividades en segmentos de necesidades saturadas, en donde la lógica que se impondría sería la de más de lo mismo, algo así como lo que observamos cotidianamente en nuestro medio, ciudades congestionadas de los mismos negocios, casi iguales en sus propuestas de bienes y servicios, con poca o ninguna ventaja que los diferencie de la competencia.

Se hace un análisis de las formas en que la sociedad ha producido y legitimado para suplir sus necesidades, ya que estos productos o servicios, cumplen el objetivo de satisfacer cada uno de los requerimientos propios de la vida en comunidad, tales como alimentarse, comunicarse, vestirse, educarse, proveerse de un hábitat, transportarse, etc. ¿Qué ha sucedido en algunos de estos campos? Es el tipo de cuestionamiento que debe formularse cualquier individuo que pretenda dar inicio a un proceso emprendedor, en función de crear una nueva e innovadora empresa.

Entonces, ¿de dónde salen las ideas? De todas partes. Los emprendedores solo necesitan tener los ojos y la mente abiertos y empezar a volver a ver las cosas que ven todos los días como si las vieran por primera vez. Se necesita una nueva forma de ver, cuestionar, asombrarse; en una palabra, ser creativos. ¿Qué saben hacer?, ¿qué hay en el medio que puedan utilizar?, ¿qué necesitan las personas que lo rodean?

Todo lo anterior se puede concentrar en cinco observaciones:

- *Mirar hacia adentro*: reflexionar acerca de nuestras propias cualidades, habilidades y limitaciones, es decir, primero hay que identificar las áreas en las

³⁶ Ver, por ejemplo, (Murphy, 2011).

cuales sentimos que podemos tener una ventaja competitiva y luego definir claramente nuestras limitaciones.

- *Mirar hacia afuera*: identificar en el mercado, aquello que los compradores necesitan, desean, les gusta o les interesa comprar, ya sea un producto o un servicio. Para obtener información tenemos que tomar contacto real con el mercado, las personas y las situaciones particulares de cada lugar, agudizando la capacidad de observación y análisis de situaciones.
- *Mirar hacia los costados*: ¿con qué cuento?, en este paso se analiza si estoy o no en condiciones de hacer algo para aprovechar las ideas detectadas, combinando cualidades y habilidades. Para cada idea detectada hay que cuestionarse si cuenta con la capacidad económica y financiera para iniciar el negocio y con los conocimientos y habilidades necesarios para hacer que este negocio se desarrolle exitosamente.
- *Mirar hacia arriba*: en este paso, debemos preguntarnos si estamos dispuestos a realizar las acciones necesarias para aprovechar la idea, a veces hay que sacrificar trabajo estable, tiempo con la familia, tiempo de ocio personal, etc.. Es decir si estamos dispuestos a hacer lo indispensable, estar motivados y querer hacer lo correcto, lo que se debe hacer, mirar hacia arriba implica saber si estamos dispuestos a hacer el esfuerzo necesario para subir y salir de donde estamos.
- *Mirar hacia adelante*: listar y filtrar todas las ideas detectadas y describir para cada una ventajas y desventajas que cada alternativa ofrece en función de ganancias estimadas, costos estimados, tiempo requerido, comodidad, satisfacción personal, seguridad, etc.

Para concluir este tema, comparto cinco *tips* para obtener ideas de negocio proporcionadas por Eduardo Remolins,³⁷ en un excelente artículo (Remolins, 2011):

- *Mantener la mente abierta*. No sabemos si nuestro próximo y rentable negocio saldrá de un apreciado *hobby* o de un viejo problema para el que no encontrábamos solución. No hay que cerrarse a posibilidades que pueden parecer, a priori, ridículas. Las ideas primero se coleccionan. Recién después se analizan.
- *Espiar las tendencias*. La mayoría de los buenos negocios surgen de tendencias sociales o económicas novedosas. Los negocios repetidos suelen tener rentabilidades modestas y una frondosa lista de competidores. Ser un *voyeur* de tendencias sociales es una buena forma de pescar oportunidades.

³⁷ Autor del libro *La primera venta del emprendedor*, (Remolins, 2011).

- *Observar las propias capacidades.* Es cierto que no todos se sentirán cómodos o capacitados para manejar cualquier negocio. Por eso es esencial observarse primero uno mismo: los gustos, conocimientos, experiencias y hasta obsesiones que hacen que seamos los que somos. Lo que amamos es lo que vamos a hacer mejor. Es difícil llevar adelante un negocio sin pasión. Sin embargo, a menudo nuestras pasiones son las que menos conocemos o escuchamos.
- *Buscar una necesidad, y satisfacerla.* Detrás de cada buen negocio hay una necesidad. Descubirla es la mitad del trabajo. La otra es encontrar el modo de satisfacerla. Un consumidor insatisfecho es una oportunidad de negocio.
- *Huir de los elefantes.* ¿Para qué ir a competir con los grandes? Todos estos años nos estuvieron engañando: la competencia no siempre es buena. Es más, en dosis altas produce estrés, gastritis e insomnio. Busque un negocio donde no abunde la competencia. Hay que crear, más que competir. Haga algo propio, algo único, si es posible. Y póngale un precio razonable, tan alto como el valor que perciban sus clientes. Busque mercados fragmentados, con jugadores chicos. Nichos que no interesan a los grandes.

Es significativo usar la lupa para mirar oportunidades, ya que permite ampliar lo que todo el mundo ve a simple vista, observando pequeños detalles; pero también es importante emplear el microscopio para hacer exámenes más minuciosos y también valerse del telescopio para descubrir negocios más allá del alcance actual.

En resumen, lo primero es tener una idea interesante, pero esa idea no sirve de nada a menos que la pueda transformar en un producto o servicio que tenga algún valor agregado o diferencial, apreciado por los clientes; pero incluso eso no es suficiente. Se necesita además que exista un mercado potencial que justifique la inversión y una gestión comercial que ayude a vender y/o promover la oferta.

Para reflexionar

¿Cualquiera puede ser emprendedor?

Como escribe Adina Chelminsky en el *Excélsior*, un periódico de México

Una de las palabras más utilizadas hoy en día es emprendedor. Se usa en todos los contextos y se asume como que es la solución a todos los problemas del país. Un país de emprendedores es algo así como la fuente de la eterna juventud en términos de progreso nacional. Las secundarias y preparatorias, e incluso algunas primarias, se jactan de sus programas para crear emprendedores.

Agregando,

uno de los grandes problemas de México, creo, es que les vendemos a todos la posibilidad que tienen de ser emprendedores sin averiguar si tienen realmente el carácter para lograrlo. Hemos fomentado una generación de personas con enormes sueños y pocas herramientas naturales para hacerlos realidad (Chelminsky, 2012).

Hay que romper con el mentado si quieres puedes, que se escucha en charlas, conferencias y seminarios. Pareciera ser que solo se necesitaría trabajo duro, ser persistente, perseverante, pasión, un poco de liderazgo, de imaginación y saber vender para emprender. Por otra parte, el que esté de moda, no quiere decir que haya que seguir esa moda. Las empresas también quieren y necesitan personas eficientes, creativas, innovadoras y comprometidas que se involucren a lo largo del tiempo por querer continuar en esa empresa.

Se ha llegado a decir que

todos podemos ser emprendedores, solo tenemos que desear serlo. Si bien es cierto que los rasgos de la personalidad del nuevo emprendedor, sus motivaciones, su capacidad intelectual o física, su formación o experiencia previa pueden influir en el éxito de la nueva empresa, estos aspectos no tienen un valor absoluto ni son requisitos indispensables para poder afrontar con perspectivas un nuevo negocio (Universia, s. f.).

Esta pregunta es ya un debate clásico en el mundo de los emprendedores.

La cuestión vuelve a estar de actualidad en relación a la discusión sobre una posible burbuja emprendedora. Quienes defienden que dicha burbuja existe, argumentan que no todo el mundo puede ser emprendedor y que fomentar el emprendimiento a gran escala puede ser perjudicial para las personas y para el conjunto de la sociedad (Idaccion, s. f.).

Una interesante meditación hace al respecto (Gala, 2013):

¿Todos podemos ser emprendedores? El error que detecto en el incremento de estas nuevas empresas es que esta visión de negocio por cuenta propia, no es debido a un cambio de mentalidad, sino más bien a una campaña puesta en marcha para incentivar el emprendimiento y animar a crear pequeñas pymes como si esa fuera la solución de todos los problemas del desempleo.

Desde mi punto de vista, animar a emprender esta bien, pero no vale en todos los casos, en muchas ocasiones es como dar un empujón a gente que se encuentra al borde del precipicio y se lanzan al vacío sin ningún tipo de paracaídas y lo peor de todo sin percatarse del trágico final. ¿Cuántas veces vemos negocios que desde su apertura ya proyectan la crónica de una muerte anunciada?

A la mayoría de las personas nos enseñan en casa, en la sociedad y en la escuela que hay que estudiar para trabajar en una gran compañía y mientras mejor preparado superior será el salario y puesto a ocupar. Pero como dice Jessica Mejía: «Ser empleado y ser emprendedor tienen su mérito y su esfuerzo», agregando que se «requieren de vocaciones bien diferenciadas y de capacidades muy distintas» (Mejía, 2012).

Por último, no hay que olvidar que

hay quienes crean empresas, pero hay quienes las transforman o mejoran. Por ello, se ha definido la actividad emprendedora como la gestión del cambio radical y discontinuo, o renovación estratégica, sin importar si esta renovación estratégica ocurre adentro o afuera de organizaciones existentes, y sin importar si esta renovación da lugar, o no, a la creación de una nueva entidad de negocio (Schnarch, 2010).

En conclusión, necesitamos emprendedores, pero no solo para crear empresas, sino para innovar en las establecidas, haciéndolas más productivas y competitivas para los nuevos escenarios sociales, políticos y económicos.

No todos pueden ser emprendedores fundadores de empresas. Hay gente muy inteligente, trabajadora, creativa, innovadora y ambiciosa, pero que está hecha para sobresalir y tener éxito dentro de una estructura ya formada.

Referencias

- Chelminsky, A. (2012, mayo 4). ¿Todos podemos ser emprendedores? *Excelsior*. Recuperado agosto 9 de 2014 de <http://www.excelsior.com.mx/opinion/2012/05/04/adina-chelminsky-0/831566>
- Duarte, C. (2012a, enero 3). Oportunidades de negocio frente al valor agregado de nuestros productos. *Gerencie.com, Colombia*. Recuperado agosto 9 de 2014 de <http://www.gerencie.com/oportunidades-de-negocio-frente-al-valor-agregado-de-nuestros-productos.html>
- Freire, A. (2005). *Pasión por emprender, de la idea a la cruda realidad*. Bogotá, D. C.: Norma.
- Fundación para la Incubación de Empresas. (2011, enero 27). Pasar de una idea a una oportunidad de negocio. *La Voz*. Recuperado agosto 9 de 2014 de <http://www.lavoz.com.ar/content/pasar-idea-oportunidad-negocio>
- Gala, A. (2013, noviembre 30). Emprender ¿es la solución al desempleo? *Orientación Villares*. Recuperado agosto 9 de 2014 de <http://agalamartin1.blogspot.com/2013/11/emprender-es-la-solucion-al-desempleo.html>
- Good, W. S. (2003). *Building a Dream*. Toronto: McGraw-Hill Ryerson.
- Gutiérrez Rojas, C. (2008, septiembre 7). Identificación de la idea de negocio. *Gerencie.com, Colombia*. Recuperado agosto 9 de 2014 de <http://www.gerencie.com/identificacion-de-la-idea-de-negocio.html>
- Idaccion. (s. f.). ¿Cualquiera puede ser emprendedor? *Idaccion*. Recuperado agosto 9 de 2014 de <http://idnews.idaccion.com/cualquiera-puede-ser-emprendedor/>
- Kafati, A. (2009, septiembre 3). Cómo descubrir una oportunidad de negocios. *Pen-samiento Imaginactivo*. Recuperado agosto 9 de 2014 de <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/598010/Como-descubrir-una-oportunidad-de-Negocios.html#content-top>
- Kuriloff, A. H., Hemphill, J. M. (1994). *Cómo crear su propia empresa*. Barcelona: Marcombo.
- Marco, M. (2014, mayo 5). Cómo crear necesidades. De productos «normales» a elementos imprescindibles. *El periódico del emprendedor*. Recuperado agosto 9 de 2014 de <http://www.elperiodicodelemprendedor.com/de-lo-mundano-lo-sublime-convertir-articulos-ordinarios-en-elementos-imprescindibles/>
- Megias, J. (2013a, marzo 27). 10 claves para identificar nuevas oportunidades de negocio. *Javier Megias*. Recuperado agosto 9 de 2014 de <http://javiermegias.com/blog/2013/03/identificar-nuevas-oportunidades-de-negocio/>