



## BUSQUEDA DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO

Ing. Jorge L. Inche Mitma

### Resumen

La búsqueda de oportunidades de negocio, proceso que se lleva a cabo en general en forma instintiva, en ocasiones, es tan sencilla como buscar nuevos mercados; pero no siempre es así. Este artículo describe las técnicas de creatividad en el proceso, así como los requerimientos de información para llevarlo a cabo.

### Abstract

The search of business opportunities, is a process that can be carried out in general in instinctive form. In occasions, it is as simple as to look for new markets; but it is not always this way. This article describes the techniques of creativity in the process, as well as the requirements of information to carry out it.

### Introducción

Aún dentro de la crisis económica, y, tal vez, como una consecuencia de ella, las empresas se encuentran ante la necesidad de diversificarse y, buscar nuevas oportunidades de negocio.

Siguiendo la metodología de Abell y Hammond (1) que propone la definición de un negocio en tres dimensiones (Tecnología, Necesidades y Clientes), encontramos una variedad de posibilidades para la búsqueda de oportunidades de negocio.

Para ello, se definen los grupos de clientes actualmente atendidos, las necesidades que les satisfacen a éstos y las tecnologías con las que estas demandas se satisfacen, entendiendo por tecnologías el modo (producto o servicio) en que se complacen las necesidades.

En el campo del desarrollo de herramientas específicas de creatividad aplicadas a la búsqueda de oportunidades de negocio, el pionero es el Dr. Edward de Bono (2), quien es, sin duda, el que ha hecho la aportación más importante y más aplicable en la práctica. Estas herramientas son medios para orientar la generación de ideas en una dirección determinada.

En sesiones de búsqueda de oportunidades de negocio, en que la fase dedicada a la creatividad puede ser de dos a tres horas, no es raro obtener 150, 200 ó más ideas para su evaluación preliminar, trabajando con un grupo de ejecutivos sin experiencia previa en métodos de generación de ideas.

En el proceso se aplican las técnicas que se describirán más adelante, en forma secuencial.

### Técnicas de Creatividad

En el grupo que genera ideas es conveniente que se incluyan personas ajenas a la empresa (por

ejemplo, banqueros de inversión, especialistas en la rama industrial, consultores), pero siempre en forma minoritaria, 25 ó 30 por ciento de los asistentes.

El grupo no debe rebasar las doce personas y tampoco debe ser menor de seis; de otra manera, la operación se hace difícil.

Previamente a la realización de la sesión de creatividad se le entrega la información documental de que se disponga sobre los campos que puedan considerarse preferentes para la búsqueda de oportunidades.

Es conveniente tener una breve sesión de entrenamiento, donde se explique la técnica de la "tormenta de ideas", de manera que todos conozcan las reglas mínimas de trabajo y hayan tenido la oportunidad de desarrollarla con algún ejemplo práctico.

Generalmente el proceso se inicia con una sesión en la que se generan ideas basadas en la definición de negocio.

Como preguntas provocativas para la "tormenta de ideas" se utilizan las siguientes:

- ¿A qué otros clientes se les pueden vender los mismos productos o servicios?
- ¿Qué otras necesidades se pueden cubrir con estos productos o servicios?, ¿Para los mismos clientes o para otros?
- ¿Qué nuevas necesidades de nuestros clientes se pueden satisfacer con los mismos productos o servicios?, o ¿Con otros nuevos?

El segundo paso está basado en los valores de operación del negocio actual.

Para ello se analizan todas las operaciones de la empresa, tanto las productivas como las comerciales, las de abastecimientos, entrenamiento de personal, desarrollo o asimilación tecnológica, preguntándose en cada caso: ¿de qué otra manera se puede utilizar?





A continuación, en la figura 1, se muestra un ejemplo de los resultados de esta técnica.

**Figura 1**  
**VALORES DE OPERACIÓN**

Una empresa dedicada a reparar televisores y equipo electrónico busca oportunidades de negocio, preferentemente relacionadas con la industria.

OPERACIÓN	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>Recoge y entrega los equipos de las tiendas para su reparación.</li> <li>Rutina de diagnóstico para localizar fallas.</li> <li>Adquisición (muchas veces importación) de repuestos.</li> <li>Desensamble, ensamble y prueba de equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Servicio de transporte especializado para equipo delicado.</li> <li>Servicios de aseguramiento de calidad externos para los fabricantes de pequeños negocios de equipo electrónico.</li> <li>Importación y distribución de partes electrónicas en pequeños volúmenes.</li> <li>Ensamble de equipo electrónico en bajos volúmenes. Por ejemplo, tableros de control electrónicos.</li> </ul>

El siguiente paso explora los valores o activos intrínsecos que tiene la empresa o el empresario y que podrían servir de base para nuevas oportunidades.

Algunos de esos valores intrínsecos son: capital, terreno, equipo, personal y sus habilidades, imagen de marca, canales de distribución, posición de mercado, licencias, conocimiento tecnológico, experiencia, servicios y productos actuales, etc.

La figura 2 desarrolla estas alternativas:

**Figura 2**  
**VALORES INTRINSECOS**

Ejemplo:

Una empresa fabricante de productos químicos peligrosos no se puede ampliar en la zona en la que está y tiene un terreno muy grande; la venta del terreno es casi imposible, debido a que, por razones ecológicas, ya no permiten nuevas industrias en la zona.

Oportunidades:

- Estacionamientos para empleados de otras empresas.
- Servicio de mantenimiento para camiones de carga (que tienen que pasar largo tiempo en la zona, esperando ser cargados o descargados).
- Almacén especializado en productos químicos peligrosos.
- Club deportivo para obreros y empleados de la zona.

A continuación se exploran valores de situación, los cuales dependen de circunstancias.

Algunas posibilidades son: cambios demográficos, legislativos, sociales, de mercado (por ejemplo: aumentos o disminuciones de precios), económicos, incluso climatológicos.

La siguiente figura 3 muestra algunos ejemplos de oportunidades generadas a partir de situaciones concretas.

**Figura 3**  
**VALORES DE SITUACIÓN**

Ejemplos:

- Cada vez más mujeres trabajan fuera de su casa.  
Oportunidades:
  - Comida de fácil preparación
  - Ropa práctica para el trabajo
  - Tiendas y servicios fuera de horario
  - Guarderías
  - Cosméticos
- Un gran número de Peruanos migran a los EE.UU.  
Oportunidades:
  - Alimentos típicos Peruanos, con ingredientes auténticos.
  - Capacitación en español para obreros en fábricas de EE.UU.
  - Decoración típica Peruana para vender en EE.UU.

Otro método útil son las listas de comprobación para generar ideas de negocio.

Algunos conceptos que pueden conformar estas nóminas se indican a continuación:

- Brechas en el mercado.
  - ¿Existe algún hueco que nadie atiende?, por ejemplo, en precios, calidad, servicios, conveniencia.
- Necesidades no atendidas
  - Generalmente son necesidades adicionales o accesorias al producto mismo, pero que pueden influir en la propia tecnología, modificándola. Por ejemplo, el videocassette, lleva una necesidad de entretenerse de acuerdo al horario de cada quien, en una situación cómoda, sin tener que salir en horas donde la seguridad es menor, con la posibilidad de interrumpir el entretenimiento a voluntad sin "perderse" nada, etc.
- Defectos de los productos o servicios actuales.
  - ¿Puede llevar a algo nuevo?
- Fallas
  - ¿Cómo se puede asegurar un mejor funcionamiento?
  - ¿Puede llevar esto a un nuevo producto o servicio?
- Mejoras en la Calidad
  - Integración hacia materias primas
  - Integración hacia producto terminado.

Una vez terminadas las distintas "tormentas de ideas", se dan dos pasos adicionales: sinergia y expansión del concepto.

El primero consiste en buscar la sinergia, pensando en fortalezas de la empresa y cómo pueden ser éstas aprovechadas para nuevos productos.





Otra sinergia que se examina es entre los valores intrínsecos, los valores de operación y los valores de situación, buscando combinaciones que generen oportunidades adicionales.

Por último, se revisan las oportunidades ya listadas, buscando cómo se pueden crear combinaciones que refuercen la oportunidad.

En la siguiente figura 4 se plantea un ejemplo:

**Figura 4  
SINERGIA**

¿Qué oportunidades puedo aprovechar mejor debido a lo que ya se hace?

Ejemplo: Un fabricante de café empacado en bolsas pequeñas tiene un sistema de distribución que llega a todas las tiendas pequeñas de una gran ciudad.

Oportunidades:

- Fabricar otros productos de consumo popular.
  - Bocaditos empacados.
  - Golosinas
  - Productos en empaques pequeños para compra de impulso.

Esta es una revisión de algunas de las herramientas de creatividad más exitosas para la búsqueda de oportunidades de negocio, pero de ninguna manera son las únicas.

#### EVALUACION PRELIMINAR DE LAS OPORTUNIDADES

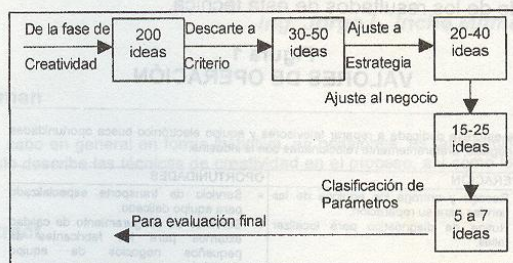
La evaluación de las oportunidades de negocio es la fase más larga y costosa del proceso, de manera que debe hacerse un esfuerzo especial para reducir a un mínimo este costo.

Generalmente este proceso se hace en varias fases, de las cuales la primera consiste en reducir la lista obtenida por medio de las técnicas de generación de ideas a un número de 30 a 50 ideas.

Dado que la información es, por regla general, el insumo más costoso y que más tiempo lleva adquirir, vale la pena iniciar la evaluación mediante los instrumentos que son menos intensivos en información costosa y hacer un descarte de las oportunidades, de manera que solamente de 15 a 20 pasen por la evaluación completa, buscando obtener, como resultado, 5 a 7 ideas para su evaluación final.

La siguiente figura 5 ilustra el proceso:

**Figura 5**



La primera evaluación que, por regla general, requiere de poca información, mide el ajuste de la oportunidad a la estrategia de nuevos negocios de la empresa.

No es de esperarse que todas las oportunidades tengan igual ajuste y, en la mayoría de los casos, el ajuste no será el ideal. Lo que se busca aquí es seleccionar aquellas oportunidades donde el ajuste sea mayor y desechar aquellas donde el ajuste no sea el adecuado.

Por otro lado, el empresario puede encontrar tan atractiva una oportunidad que considere conveniente modificar su estrategia.

El aspecto de riesgo asociado a una oportunidad es también muy importante. En esta evaluación preliminar es difícil conocer los riesgos específicos de comercialización, tecnología, etc.

Sin embargo, si es posible estimar el riesgo asociado al ajuste del negocio de la empresa. Este aspecto ha demostrado ser, en la práctica, el causante del mayor número de fallas en la búsqueda de oportunidades de negocio; basta con revisar el enorme número de empresas en EE.UU. que entraron a campos que no tenían un buen ajuste con su núcleo de negocios y que han tenido que vender esos negocios con grandes pérdidas.

Así, por ejemplo, una gran constructora que entró al negocio hotelero, después de enfrentar la virtual bancarrota, tuvo que buscar la asociación con cadenas hoteleras internacionales, las cuales se hicieron cargo de la conducción del negocio, aun teniendo una participación minoritaria en la propiedad.

De ahí la importancia de evaluar el riesgo asociado al ajuste del nuevo negocio al núcleo de negocios actual.

La calificación de parámetros es la parte más larga y costosa, ya que requiere de información que usualmente no está a disposición de la empresa.

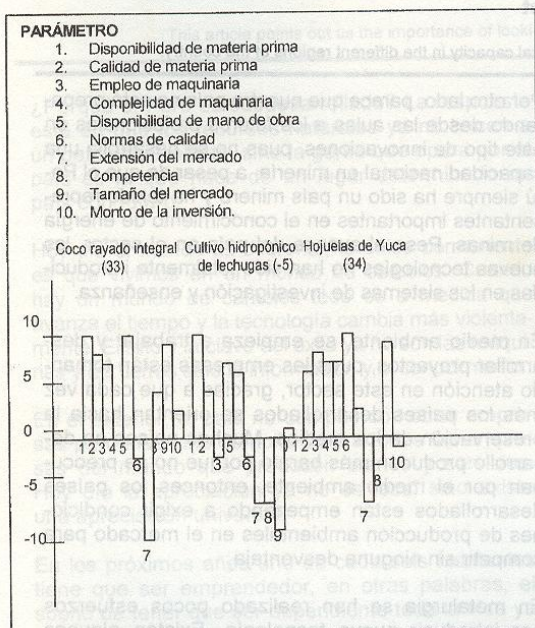




El resultado de esta etapa es una serie de pequeños perfiles de las oportunidades, los cuales se sintetizan en diagramas de puntos fuertes y puntos débiles por cada producto o servicio considerado.

Ello se describe en la figura 6.

Figura N° 6



## Conclusiones

El resultado final de este proceso es obtener una cartera de oportunidades de negocio, jerarquizadas y con un perfil mínimo que contenga la información suficiente para tomar la decisión de emprender o no el negocio y evaluar cuál debe ser el alcance de los estudios, para llevar a la práctica la oportunidad.

En muchos casos empresas pequeñas que no tienen los recursos para una evaluación más formal emprenden el negocio con la información generada en este tipo de proceso. En todo caso, lo que está ocurriendo es que el empresario toma un riesgo mayor que el que tomaría si emprendiera otros estudios, pero bastante menor que el riesgo en que incurriría si tomara la decisión considerando únicamente a su instinto.

En conclusión, la aportación de las técnicas descritas aquí es la de reducir el tiempo, costo y riesgo del proceso de búsqueda de nuevos negocios.

## Referencias Bibliográficas

- (1) Abell, D. y Hammond J., "Strategic Planning", Prentice-Hall, USA, 1989.
- (2) CASI, Centro de Apoyo al Sector Informal, "¿Cómo identificar oportunidades de negocios?", Edic. FASA, Lima, 1996.
- (3) De Bono, Edward. "Opportunities", Penguin Book, USA, 1984.
- (4) Giebreth, Robert, "La Estrategia del Cambio", Edit. McGraw - Hill, Bogotá, 1989.
- (5) Meredith, Geoffrey, "Lo que todo Empresario debe Saber", OIT, 1988.
- (6) Sanchez Y., Guido "Cómo formar Empresa y Gestionarla con Éxito", Edic. SYSA, Lima, 1995.

## Minería

Perú es un país minero, la mitad de lo que exporta es en minerales. Tiene su mayor potencial los minerales de cobre, plata, zinc, oro, hierro, etc. Es una gran oportunidad, pero los pequeños empresarios emprendedores no aprovechan la aplicación en el país no ha sido suficiente. La mentalidad de dependiente al emprendedor y esperamos que en los próximos años la producción en los colegios vaya en ese sentido.