

OPORTUNIDADES: CÓMO BUSCARLAS, IDENTIFICARLAS Y APROVECHARLAS

Las oportunidades son necesarias para el avance de la vida, la profesión, los negocios. Pero son inexistentes e invisibles hasta que alguien las logra ver y las hace existir. Son un ingrediente clave para el emprendedor que las sabe identificar, evaluar, aprovechar y crear, y para la empresa creativa que se mantiene innovando para avanzar.

Marcel Antonorsi

La suerte favorece solamente a las mentes preparadas.
LOUIS PASTEUR

SÍ HAY OPORTUNIDADES. No hay oportunidades. No se ve oportunidad. Se ven muchas oportunidades. Siempre hay oportunidades. Hay que estar pendiente de las oportunidades. Las oportunidades están ahí. Las oportunidades... Las oportunidades son potencialmente valiosas y abren posibilidades de acción y logro. Pero, para que sean tales, hay que buscarlas, identificarlas y aprovecharlas. Bien, pero... ¿Qué son? ¿Cómo se buscan? ¿Cómo se identifican? ¿Cómo se aprovechan?

Oportunidad y palabras derivadas

Hace mucho tiempo Edward de Bono (1981) definió una oportunidad como un curso de acción que es posible y que, obviamente, vale la pena. Sin embargo, para estar seguros de usar el idioma correctamente, es conveniente revisar el Diccionario de la Real Academia Española (<http://www.rae.es/>):

Oportunidad: sazón, coyuntura, conveniencia de tiempo y de lugar.

Oportuno, na: que se hace o sucede en tiempo, a propósito y cuando conviene.

Este es el significado que interesa: buscar, identificar y aprovechar las oportunidades que son convenientes, deseables y correctas. Como suelen utilizarse las palabras «oportunisto» y «oportunista» para referirse a la capacidad de ver y aprovechar oportunidades, vale la pena recordar también su significado exacto:

Oportunismo: actitud que consiste en aprovechar al máximo las circunstancias para obtener el mayor beneficio posible, sin tener en cuenta principios ni convicciones.

Marcel Antonorsi, profesor invitado del IESA.

¡Cuidado! Este no es el tipo de conducta que interesa destacar, porque no es la correcta. Lamentablemente, no existe una palabra para definir la virtud, la capacidad para ver y aprovechar oportunidades correctamente. Pero este es, precisamente, el reto: tener y practicar esa valiosa y necesaria virtud.

Oportunidades

Las oportunidades surgen de tres modos básicos: se presentan, se buscan o se producen. A veces se presentan. Suponga una situación en la que está conversando con un amigo y le dice que está vendiendo un automóvil casi nuevo, con poco kilometraje, en muy buen estado y por un precio de ocasión: ¿una verdadera oportunidad! Esta es una oportunidad que se le presenta, sin buscarla, y ahí está. ¿Le interesa? ¿La aprovechará? ¿Puede hacerlo?

Este primer mecanismo es sorprendente: ocurre algo y dispara una asociación que identifica como una evidente oportunidad, aunque no la estuviera buscando expresamente. La serendipia (expresión que aparece ya en la última edición del DRAE) es un caso extremo de encontrar una oportunidad que no se está buscando. Es un descubrimiento afortunado e inesperado que ocurre por casualidad, coincidencia o accidente cuando se está buscando otra cosa. La expresión se deriva de la inglesa *serendipity*, acuñada por Horace Walpole en 1754, quien la tomó de un cuento persa —«Los tres príncipes de Serendip»— en el que unos príncipes de la isla Serendip —nombre árabe de Ceilán, la actual Sri Lanka— solucionaban sus problemas gracias a la ocurrencia de una serie de casualidades.

Ejemplos de serendipia son el descubrimiento de América por Cristóbal Colón, el hallazgo de la penicilina por Alexander Fleming, la invención de las notas Post-it, por mencionar tres casos muy conocidos y obvios. Estos hallazgos afortunados e inesperados, casualidades, coincidencias o accidentes fueron

Si en su modelo mental no hay cabida para las oportunidades no las verá, porque serán inconcebibles

oportunidades aprovechadas, porque hubo mentes que las identificaron. Como afirmaba Louis Pasteur: «La suerte favorece solamente a las mentes preparadas». Moraleja: es preciso estar muy pendientes y preparados.

Normalmente hay que buscar las oportunidades. Suponga que desea comprar un computador portátil. Empieza a buscar: habla con amigos, busca en internet, está pendiente, consulta precios, evalúa, hasta que, finalmente, identifica una oportunidad y procede. ¡Encontró lo que estaba buscando! Este segundo mecanismo es activo: alguien tiene un objetivo, está pendiente, hace una asociación positiva e identifica una oportunidad que aprovecha.

Las oportunidades también pueden ser producidas, creadas. Quiere montar un negocio y se pone a pensar en qué puede hacer. Identifica sus capacidades y relaciones. Explora mercados. Habla con posibles socios. Y, finalmente, produce, crea una oportunidad de negocio con su dedicación y empeño.

Este tercer mecanismo es mucho más activo: consiste en la creación de un espacio de oportunidad totalmente nuevo, que antes no existía, lo que en un caso extremo se denomina un «océano azul», un mercado nuevo en el que no existe competencia. Como ejemplo elocuente se suele recordar la exitosa experiencia de reinención del circo que hizo el Cirque du Soleil.

Las oportunidades requieren disposición mental

Las oportunidades no son hechos o circunstancias objetivas. Resultan de una evaluación de hechos y circunstancias a partir de necesidades, objetivos, actitudes y paradigmas. Las oportunidades dependen de:

- Necesidades que se sienten. Si nada se necesita, no habrá motivación para buscar oportunidades.
- Objetivos que se buscan. En ausencia de objetivo, propósito o intención, difícilmente se identificará algo como oportunidad.
- Actitudes que se tienen. Si su actitud es pasiva, indolente, nada de lo que ocurra será una oportunidad.
- Modelos mentales, paradigmas, marcos de referencia que le dan estructura a su mundo. Si en su modelo mental no hay cabida para las oportunidades no las verá, porque serán inconcebibles.

Sobre las oportunidades hay varias referencias comunes, incluso trilladas, que vale la pena recordar. Una es la del vaso que contiene líquido hasta la mitad: el optimista lo ve medio lleno y el pesimista lo ve medio vacío. Pero hay más. Una mente creativa y activa, que está pendiente de oportunidades, puede verlo como una oportunidad para llenarlo, vaciarlo, tomarse el líquido o muchas otras cosas. También es común la referencia a dos vendedores de zapatos que van al África a explorar. Luego de su exploración ambos envían comunicaciones a sus empresas. El primero escribe el siguiente mensaje de texto (SMS, en versiones anteriores decían: telegrama, télex o fax): «No hay oportunidad de vender zapatos porque aquí nadie usa zapatos». El segundo escribe: «Esto está lleno de oportunidades para vender zapatos porque aquí nadie usa zapatos, todavía». La palabra «todavía» es la clave para una acción positiva. Otra referencia, magnífica por su brevedad elocuente, es la de alguien que en una situación de lluvia se dice: «Está lloviendo: ¿me mojo o vendo paraguas?». Finalmente, una referencia repetida es la del carácter chino para «crisis» que, según dicen, combina



INTERNET Y LOS NEGOCIOS

MANUAL PARA APROVECHAR LAS VENTAJAS DE INTERNET EN SU EMPRESA

CARLOS JIMÉNEZ



0212-555.42.63 / 44.60
ediesa@iesa.edu.ve

Internet no es el futuro, es el presente de los negocios. No obstante, las empresas han estado rezagadas en su aprovechamiento de internet y se han mostrado extremadamente cautelosas a la hora de invertir en los medios digitales. Las oportunidades existen; queda de parte de las empresas identificarlas y traducirlas en negocios concretos.

las ideas de peligro y oportunidad. ¿Crisis? Puede ser vista como un peligro, como una oportunidad o ambas.

Las oportunidades dependen, entonces, de las necesidades, los objetivos, las actitudes y los modelos mentales de cada persona. Donde alguna ve un problema otra ve una oportunidad.

¿Problema? ¡Oportunidad!

Un problema es la distancia, la diferencia, percibida entre una situación real y una situación deseada. Muchos, a quienes no les gusta la palabra «problema», prefieren utilizar la expresión (políticamente correcta) de «oportunidad de mejora», y no es solamente un eufemismo. En efecto, todo problema puede ser una oportunidad de mejora en el sentido de que es una ocasión (oportunidad) para salir de la situación indeseada y acercarse a la deseada.

Edward de Bono (1981: 23) hizo un contraste muy sugestivo entre problemas y oportunidades: «Un problema es algo que quieres hacer pero no puedes». Es algo del tipo obstáculo o falta de información. Para un problema se busca una solución. La solución de problemas es reactiva. «Una oportunidad es algo que todavía no sabes que quieres hacer, y puedes». No parece un problema. Para una oportunidad se busca un beneficio. La «búsqueda de problemas» es proyectiva, activa. ¿Busca oportunidades? ¡Busque problemas, para resolverlos (son oportunidades), para progresar!

Oportunidades y emprendimiento

En cualquier consideración sobre emprendimiento es imprescindible referirse a la identificación y el aprovechamiento de oportunidades de negocio. Roberto Vainrub expresó claramente este punto: «Emprender un nuevo proyecto no es tarea fácil. Un buen inicio para comenzar a desarrollarlo es evaluar tres factores críticos: la idea u oportunidad, la dis-

Las oportunidades dependen de las necesidades, los objetivos, las actitudes y los modelos mentales de cada persona. Donde alguna ve un problema otra ve una oportunidad

ponibilidad de los recursos para emprenderlo y el emprendedor. Si bien los tres factores son condiciones para el éxito, el emprendedor es el más importante: es quien generará las ideas, podrá modificarlas y conseguir los recursos». Y también puntualiza: «Una idea es oportuna si el mercado al cual se dirige está preparado para acoger el producto o servicio que el emprendedor desea ofrecer» (Vainrub, 2006: 31). En efecto, un emprendedor es quien identifica y aprovecha una oportunidad que se presenta, un buscador de oportunidades que encuentra una para ser desarrollada o un creador activo de oportunidades.

Las oportunidades y la estrategia

Pero no es solamente en la fase de emprendimiento cuando se buscan oportunidades. Cualquier empresa activa necesita estar pendiente de nuevas oportunidades. Las oportunidades son necesarias para mantener y desarrollar un negocio.

Las oportunidades son uno de los elementos del análisis estratégico que se practica con la famosa matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas). El análisis DOFA se practica respecto de objetivos estratégicos de referencia. La dimensión de «escrutinio interno» busca fortalezas y debilidades de la organización, mientras que la de

«análisis ambiental» identifica amenazas y oportunidades en el entorno. En este marco, Antonio Francés (2006: 98) aportó la siguiente definición: «Oportunidad es un factor externo que afecta favorablemente a la empresa y a la industria a la que esta pertenece. Las oportunidades representan tendencias o situaciones externas que favorecen el logro de la visión de la empresa».

Más sencillamente puede decirse que oportunidad es algo que ocurre en el ambiente y puede ser aprovechado positivamente. Pero debe destacarse que una oportunidad es tal solamente en relación con unos objetivos y con una capacidad para identificarla y aprovecharla.

Este tipo de ejercicios de análisis suele practicarse en ocasiones especiales de reflexión estratégica, pero debe ser un ejercicio permanente. En el caso de las oportunidades, no basta, ni mucho menos, con identificarlas una vez. Es preciso seguir pendiente de ellas, porque pueden presentarse en cualquier momento.

Identificar oportunidades

Para identificar oportunidades lo primero es necesitarlas, desearlas, querer que existan. Si no es así, no se verán oportunidades en ninguna circunstancia. En condiciones adversas o inciertas hay quienes se bloquean y afirman que no hay oportunidades. Para ver oportunidades es preciso tener objetivos, intenciones. Si no se tiene un objetivo o una intención, nada podrá ser una oportunidad porque nada aparecerá como tal.

Hay oportunidades que se presentan sin buscarlas, ciertamente; pero, aun en esos casos, es preciso estar pendiente, alerta. Si no se está pendiente, no será posible verlas.

Hay oportunidades que parecen obvias. Pero hay otras, muchas, que solamente lo son si se logra «salir de la caja», de las limitaciones mentales que impiden apreciarlas.

Evaluar oportunidades

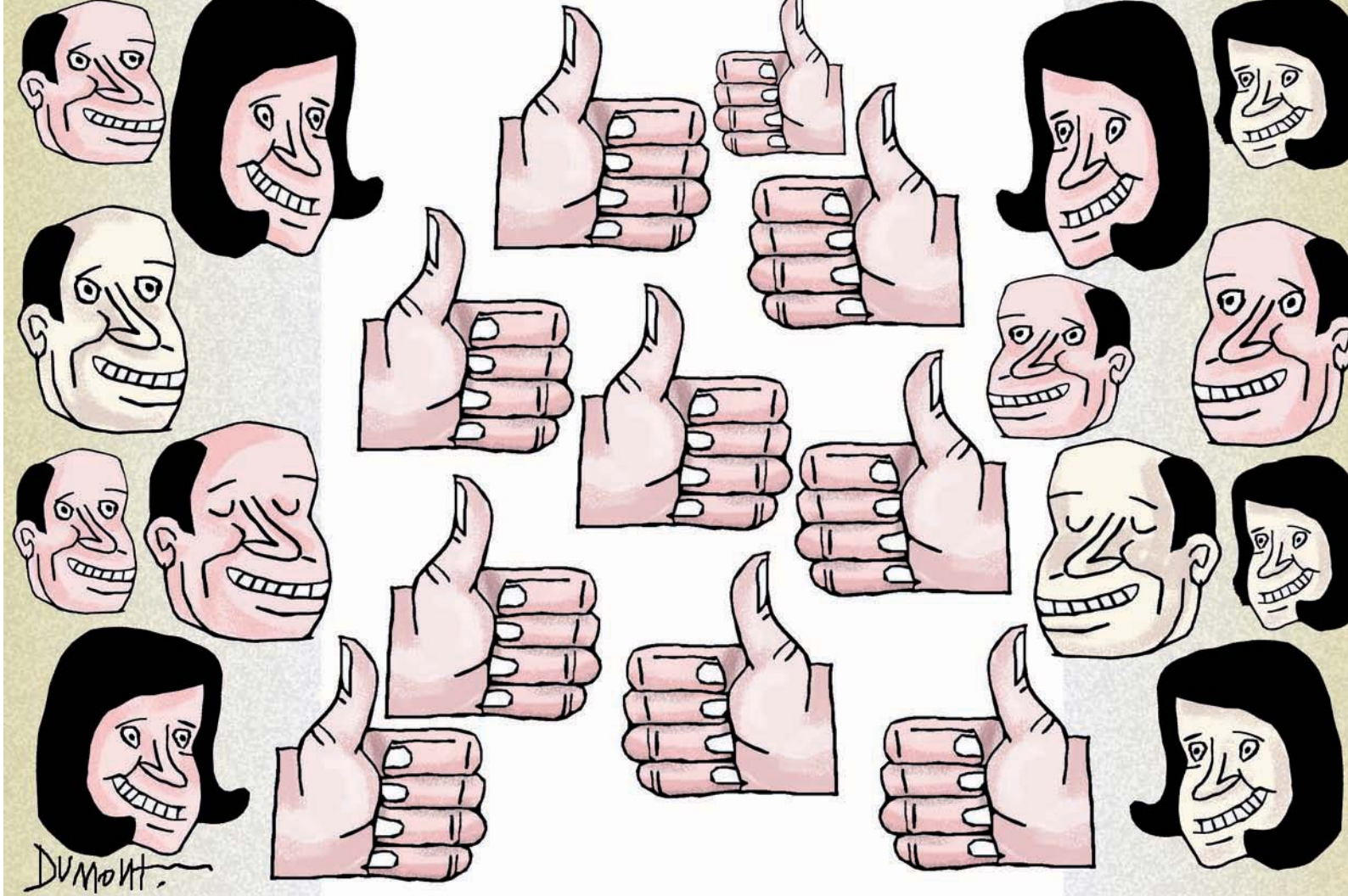
Una vez que se identifica una posible oportunidad, ¿cómo se evalúa? Primero debe relacionarla con sus objetivos. ¿Es realmente una oportunidad para sus propósitos? Si lo es, pasó la primera prueba. Segundo, debe relacionarla con sus posibilidades para aprovecharla. ¿Puede realmente aprovecharla? Tal vez sea una oportunidad que desea, pero está más allá de sus posibilidades el aprovecharla efectivamente.

Para Roberto Vainrub (2006), quien dedica un capítulo de su libro a las oportunidades en el contexto del emprendimiento, el reconocimiento de oportunidades consiste en someter la idea a la triple evaluación de su perdurabilidad, atractivo y oportunidad propiamente dicha. Cita a Timmons, quien establece cuatro tipos de atractivos para una idea: 1) económico, 2) de mercado, 3) de competitividad y 4) gerencial y del emprendedor.

Aprovechar oportunidades

Una vez identificada la oportunidad, y evaluada con respecto a sus propósitos y posibilidades, viene lo bueno: la acción efectiva. No puede quedarse parado ahí, a la espera de que se materialice por arte de magia.

Puede decirse, con una «exageración pedagógica», que identificar una oportunidad es apenas el uno por ciento de lo necesario para aprovecharla efectivamente. Según la famosa frase de Thomas Alva Edison: «El genio es uno por ciento de inspiración y 99 por ciento de transpiración». Para aprovechar efectivamente una oportunidad (una buena idea) es preciso un 99 por ciento de transpiración.



Puede decirse también que, casi por definición, las oportunidades no se quedan ahí. Una ventana de oportunidad se abre (si la ve abrirse) y también se cierra. En el aprovechamiento de las oportunidades cabe recordar aquello de que «la ocasión la pintan calva». Esta expresión tan curiosa viene de que la diosa Ocasión, para griegos y romanos, era representada con una hermosa cabellera en la parte delantera de la cabeza, pero totalmente calva por detrás (era «medio» calva). De esta manera se daba a entender que, si se le dejaba pasar, no se le podía asir por los cabellos.

Técnicas utilizables

La identificación de oportunidades puede tener mucho de intuitivo, de olfato; aunque es preciso complementarla con evaluación y análisis detallados. Como diría Daniel Kahneman (2011), no basta con un pensamiento rápido (Sistema 1) que, aunque útil, puede engañar. Es necesaria la ponderación de un pensamiento lento (Sistema 2) que permita tomar una decisión correcta. Si acaso hacen falta recursos para estimular la capacidad para ver e identificar oportunidades existe una variedad de técnicas útiles (Antonorsi, 2011). Para tomar decisiones y manejar adecuadamente la intuición también existen indicaciones valiosas (González y Obuchi, 2010).

Una técnica popular y sencilla es la tormenta de ideas, y sus variantes. Esta técnica, practicada en grupo o individualmente, permite abrir la mente a posibilidades que de otro modo no surgirían. Por ejemplo, si tiene el propósito de desarrollar una aplicación para tabletas puede hacer una tormenta de ideas para pensar en un buen número de diferentes posibilidades, que después evaluará.

Las técnicas que estimulan la búsqueda de relaciones entre elementos permiten también encontrar posibilidades. Dado un objetivo o propósito, puede relacionarlo con una palabra al azar, o una metáfora. Por ejemplo, para la posibilidad de desarrollar una aplicación para tabletas puede relacionarla con diversos mercados, tipos de personas, necesidades que expresa la gente...

Para desbloquear posibles limitaciones mentales puede recurrir a otros puntos de vista; para ello puede consultar a personas reales e incluso a personajes imaginarios. Por ejemplo, puede consultar imaginariamente a Steve Jobs, para ver qué haría y cómo enfocaría el desarrollo de una aplicación para el iPad... La técnica Scamper facilita el desbloqueo y la visión de otras perspectivas. Scamper es un acrónimo para considerar qué puede hacer: sustituir, combinar, minimizar o magnificar, proponer, eliminar y reordenar.

Un instrumento específico e interesante para la realización de un ejercicio formal y estructurado es el lienzo de análisis de oportunidades (*opportunity analysis canvas*) propuesto por James Green (2013). Sus componentes son: 1) mentalidad emprendedora, 2) motivación emprendedora, 3) conductas emprendedoras, 4) cambios macroeconómicos, 5) condiciones de la industria, 6) estado de la industria, 7) competencia, 8) curva de valor y 9) identificación de oportunidades. Aunque las oportunidades se identifican en el paso final (9), y esto puede restringir y enmarcar la creatividad, este modelo puede ser un buen recurso. Vale la pena ensayar su uso, y trabajar el punto 9 con toda la apertura creativa posible.

Transformar la adversidad en oportunidad

Por supuesto que se puede transformar la adversidad en oportunidad. Vainrub (2006: 32) es enfático cuando afirma:

Las grandes oportunidades surgen en situaciones de incertidumbre, cambio, caos, problemas, confusión, desespero, falta de información, vacíos, desconocimiento. ¿Suena incómodo? En situaciones como las descritas surgen las grandes oportunidades para quienes las identifiquen y persigan. Es más confortable trabajar en mercados de alta certidumbre, mucha información, estabilidad y predictibilidad. El problema es que en esos mercados la ventaja la tienen los que están posicionados.

Transformar la adversidad en oportunidad es, precisamente, el título del libro de Kouzes y Posner (2014), quienes enfatizan que esta es una obligación cuando se ejerce la res-

Para desbloquear posibles limitaciones mentales puede recurrir a otros puntos de vista; para ello puede consultar a personas reales e incluso a personajes imaginarios

ponsabilidad gerencial de liderar equipos y organizaciones. Para guiar a otros en tal proceso, proponen las siguientes estrategias:

1. Amplía el contexto. Poner las cosas en perspectiva es vital para transformar la adversidad en oportunidad.
2. Desafía el veredicto. Estar dispuestos a desafiar el veredicto y explicar las razones para hacerlo son las claves para mantener enfocada a la gente en lo que es posible.
3. Comprométete completamente con lo que es importante. Estar comprometidos es lo que mantiene al líder y a sus seguidores en la dirección correcta y con disposición a luchar en tiempos difíciles.
4. Hazte cargo del cambio. Asumir el cambio es una forma de inventar tu futuro en lugar de simplemente dejar que te ocurra.
5. Compromete a otros. Simplemente, no hay manera de que pueda navegar el futuro solo, por sí mismo.
6. Muestra que te importa. Mostrar que te importan los otros es lo que, a su vez, hace que los otros se interesen por ti y trabajen duro para hacer posible lo imposible.

Un decálogo para recordar

Diez puntos describen una secuencia que permite recordar aspectos clave para la búsqueda, la identificación y el aprovechamiento de oportunidades.

1. Desea oportunidades. Define tus propósitos y desea encontrar o producir oportunidades.
2. Abre tu mente. Salte de la caja, elimina obstáculos mentales, descarta prejuicios, para considerar posibilidades.
3. Agudiza tus sentidos. Ve, observa, oye, escucha, siente, olfatea, prueba... para buscar y encontrar.
4. Busca activamente oportunidades. Las oportunidades hay que producirlas. Pocas veces se presentan, y, en esos casos, también hay que estar alerta.
5. Produce oportunidades. Busca relaciones, enlaces, identifica campos no competidos, crea, innova.
6. Piensa. Recurre a tu capacidad de análisis, de comparación, de generalización, de síntesis.
7. Evalúa para decidir. Evalúa contra tus objetivos y posibilidades, con ponderación, y decide.
8. Actúa. Dado el uno por ciento de inspiración, ahora es preciso un 99 por ciento de acción.
9. Aprende para mejorar. Si sale bien puedes aprender, igual que si sale mal. Aprende para hacerlo cada vez mejor.
10. Persevera. Una y otra y otra vez.

Las oportunidades son necesarias para el avance de la vida, de la profesión, de los negocios, pero son invisibles e inexistentes hasta que logras verlas y hacerlas existir. Pueden aparecer sin buscarlas. Pero, mejor aún, puedes buscarlas y crearlas, con tu iniciativa (actividad).

Las oportunidades son un ingrediente clave para el emprendedor que las sabe identificar, evaluar, aprovechar y crear. También son un ingrediente necesario para la empresa creativa que se mantiene innovando para avanzar.

Mantente alerta. Cambia tus modelos mentales. Busca activamente las oportunidades. Utiliza tu creatividad. Recurre a técnicas estimulantes. Identifica, evalúa y dale, dale, recordando que es preciso un 99 por ciento de transpiración, y perseverancia. ■

REFERENCIAS

- Antonorsi, M. (2011): «Creatividad práctica: herramientas para pensar, actuar y lograr resultados creativos». *Debates IESA*. Vol. XVII. No. 1.
- De Bono, E. (1981): *Opportunities: a handbook of business opportunity search*. Harmondsworth: Penguin.
- Francés, A. (2001): *Estrategia para la empresa en América Latina*. Caracas: Ediciones IESA.
- González, M. y R. Obuchi. (2010): «La ciencia, el arte y la psicología de decidir». *Debates IESA*. Vol. XV. No. 1.
- Green, J. V. (2013): «The opportunity analysis canvas». www.opportunityanalysiscanvas.com (consulta: agosto 2014).
- Kahneman, D. (2011): *Thinking fast and slow*. Harmondsworth: Penguin.
- Kouzes, J. y B. Posner (2014): *Turning adversity into opportunity*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Vainrub, R. (2006): *Convertir sueños en realidades: una guía para emprendedores*. Caracas: Ediciones IESA.



ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA MANUAL PARA COMPETIR CON ÉXITO EN LOS MERCADOS

CARLOS JIMÉNEZ



0212-555.42.63 / 44.60
edies@iesa.edu.ve

Las empresas exitosas son aquellas que, además de descifrar a sus consumidores o clientes, son capaces de aprender de la competencia. Dada la relevancia de la competencia en los negocios y su complejidad, resulta imperativo contar con las «mejores prácticas» de análisis de la competencia. Este libro ofrece precisamente esto, con una sencillez impecable, pero a la vez con profundidad y enfoque práctico.