

---

# Reconocimiento de oportunidades de negocio

---

PID\_00261879

Francisco Manuel Sánchez Ocaña

---

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 4 horas

---





**Francisco Manuel Sánchez  
Ocaña**

Arquitecto y economista. Graduado en Administración y Dirección de Empresas por la Universitat Oberta de Catalunya. Executive MBA por ESADE. Doctorando en Creación y Gestión de Empresas por la Universidad Autónoma de Barcelona. Con una dilatada experiencia como emprendedor, actualmente es director de marketing en BCN Accelerator.

Primera edición: febrero 2019  
© Francisco Manuel Sánchez Ocaña  
Todos los derechos reservados  
© de esta edición, FUOC, 2019  
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona  
Diseño: Manel Andreu  
Realización editorial: Oberta UOC Publishing, SL

*Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea éste eléctrico, químico, mecánico, óptico, grabación, fotocopia, o cualquier otro, sin la previa autorización escrita de los titulares del copyright.*

# Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>5</b>
<b>Objetivos.....</b>	<b>6</b>
<b>1. Conceptos clave.....</b>	<b>7</b>
1.1. Empresa y propuesta de valor .....	7
1.2. Idea, oportunidad y modelo de negocio .....	10
<b>2. Estrategias para la generación de ideas de negocio.....</b>	<b>12</b>
2.1. Identificación de segmentos con necesidades no cubiertas .....	12
2.2. Identificación de ineficiencias del mercado .....	13
2.3. Identificación de nuevos segmentos del mercado a los que dar servicio .....	15
2.4. Identificación de segmentos del mercado en crecimiento .....	15
2.5. Identificación de problemas concretos no resueltos .....	16
2.6. Análisis del potencial de las nuevas tecnologías .....	17
2.7. Aparición de cambios legislativos .....	17
2.8. Introducción de mejoras en la estructura de costes .....	18
2.9. Introducción de alternativas en la fórmula de ingresos .....	20
2.10. Modificación de las variables competitivas de una industria .....	20
2.11. Importación de modelos que han funcionado en otros países ...	21
2.12. Conversión de productos en servicios .....	22
2.13. Automatización de la prestación de servicios: servucción .....	22
2.14. Implementación de procesos de integración vertical .....	23
2.15. Implementación de procesos de integración horizontal .....	24
<b>3. Factores clave en el proceso de reconocimiento de oportunidades de negocio.....</b>	<b>26</b>
3.1. La alerta emprendedora .....	26
3.2. Información asimétrica y conocimiento preferente .....	27
3.3. Descubrimiento accidental frente a proceso de busca sistemática .....	28
3.4. Red de contactos .....	28
3.5. Características personales .....	29
<b>4. Metodología para el reconocimiento de oportunidades de negocio.....</b>	<b>31</b>
4.1. Análisis de las variables clave del cliente .....	31
4.1.1. Segmentación de clientes .....	32
4.1.2. El reto del cliente .....	33
4.1.3. Variables clave positivas: los beneficios del cliente .....	34

---

4.1.4. Variables clave negativas: el dolor del cliente .....	35
4.2. Análisis de las variables clave de la industria .....	37
4.3. La curva de valor de la industria .....	38
<b>Bibliografía</b> .....	43

## Introducción

En este módulo empezaremos clarificando algunos conceptos básicos relacionados con el mundo de la empresa y los negocios. Si tenemos que reconocer una oportunidad de negocio, hemos de tener claro qué puede ser considerado como una auténtica oportunidad y cuáles son las condiciones que se deben dar para que esto pueda ser realmente así.

Posteriormente, introduciremos dos metodologías que nos tienen que permitir trabajar todo el proceso de identificación de oportunidades de negocio desde la perspectiva del cliente. Estas dos metodologías son la del diseño de la propuesta de valor (Osterwalder, 2014) y la del océano azul (Chan Kim, 2005). La principal ventaja de estas técnicas es que obligan a pensar, a la persona interesada en la identificación de oportunidades de negocio, no tanto en términos de lo que ella puede ofrecer al mercado, sino en qué es lo que el mercado realmente necesita que se le ofrezca.

Finalmente, haremos un recorrido por algunas de las situaciones e indicios que pueden poner al lector sobre la pista a la hora de reconocer nuevas oportunidades de negocio. Hay que recordar, no obstante, que las auténticas oportunidades de negocio ni se buscan ni se encuentran (como quien se encuentra un trébol de cuatro hojas). Al contrario, tal como veremos en este módulo y los siguientes, las auténticas oportunidades se crean.

## Objetivos

De la lectura atenta y el estudio del presente módulo didáctico pretendemos que el estudiante alcance los objetivos siguientes:

1. Tener una comprensión de los conceptos de empresa, modelo de negocio y propuesta de valor.
2. Diferenciar entre los conceptos de idea de negocio y oportunidad de negocio, y saber relacionarlos dentro del proceso de identificación de oportunidades de negocio.
3. Saber cómo aplicar diferentes técnicas de segmentación de clientes.
4. Saber identificar las variables clave de un cliente.
5. Conocer el concepto de margen de contribución en términos de creación de valor.
6. Saber cómo montar la curva de valor del cliente en función de sus variables clave y las de la industria que le da servicio.
7. Saber aprovechar las diferentes estrategias propuestas para la identificación de las primeras ideas de negocio.

# 1. Conceptos clave

La identificación de oportunidades de negocio no es una finalidad en sí misma. Es un medio a través del cual las personas, las empresas y las organizaciones consiguen impulsar nuevas iniciativas empresariales, ya sea en forma de nuevas compañías o de nuevas líneas de negocio. Siguiendo esta lógica, se puede afirmar que el objetivo más ambicioso de la identificación de nuevas oportunidades de negocio es la posterior creación de nuevas empresas.

Dado que, a veces, términos como los de *empresa*, *organización*, *idea de negocio*, *modelo* u *oportunidad de negocio* se utilizan de una manera poco adecuada, y a menudo llevan a la confusión, un buen punto de partida en el estudio de la identificación de oportunidades de negocio es el análisis de los conceptos clave que se han de trabajar durante todo este proceso de identificación.

## 1.1. Empresa y propuesta de valor

Empezando por el concepto de **empresa**, podemos tratar de consultar qué es lo que dicen al respecto el Institut d'Estudis Catalans (IEC) y la Real Academia Española (RAE). Según el IEC, una *empresa* es:

- 1) Aquello que se emprende, designio que se pone en ejecución. Una empresa atrevida, peligrosa, ardua.
- 2) Unidad económica para la producción de bienes o servicios, para emprender y realizar obras materiales, negocios, etc.
- 3) Agrupación de profesionales de la milicia que se asociaban para la consecución de un objetivo de tipo caballeresco.
- 4) En heráldica, divisa.

Si echamos un vistazo a lo que nos dice la RAE, la definición que tenemos del término *empresa* es la siguiente:

- 1) Acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo.
- 2) Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.
- 3) Lugar en que una empresa realiza sus actividades.
- 4) Intento o designio de hacer algo.

A partir de estas definiciones, podríamos apuntar una primera aproximación al concepto de empresa como el de una organización que realiza una actividad con ánimo de lucro.



Yendo algo más allá, podríamos analizar con más detalle la definición del término *empresa* mediante los tres conceptos apuntados: organización, actividad y ánimo de lucro.

En cuanto al primer concepto, podemos definir **organización** como un grupo de personas que colaboran en el logro de un objetivo común. ¿Podemos afirmar que este objetivo común, en el caso de las empresas, es siempre el ánimo de lucro? ¿Qué sucede, por ejemplo, con las empresas de carácter social donde el beneficio económico no es más que un medio para financiar su actividad y su modelo de impacto? A partir de esta reflexión, podríamos acordar que el objetivo último de una empresa es la generación de un determinado **beneficio**, que puede ser económico (ánimo de lucro) o social (sin ánimo de lucro).

Aceptado este matiz, la definición de empresa que tendríamos sería la de un grupo de personas que colaboran realizando una determinada actividad para el logro de un objetivo común, que es el de generar beneficios, ya sean económicos o sociales.

Sin embargo, esta definición, pese a ser bastante más completa que la apuntada por el IEC y la RAE, todavía nos dejaría margen de mejora: ¿qué tipo de actividad realizan las empresas?

La actividad que realizan las empresas no es otra que la de **crear y entregar** valor a sus clientes, **capturando** una parte de este valor para 1) remunerar a sus accionistas (ánimo de lucro) o 2) financiar su modelo de impacto social (sin ánimo de lucro).

Mediante la **creación de valor**, lo que las empresas hacen es tratar de satisfacer las necesidades, los deseos o las aspiraciones de sus clientes. Esto lo hacen mediante la articulación de una **propuesta de valor** adecuada y relevante.

Pero con esto no es suficiente. Las empresas deben ser capaces de **entregar** este valor, de hacerlo llegar hasta su público objetivo. Esto implica que la empresa debe ser capaz de conectar con sus clientes, los tiene que convencer de que

su propuesta de valor es mejor que la de sus competidores. También ha de poder realizar una entrega efectiva de este valor para que sus clientes puedan disfrutar de ella.

Finalmente, es necesario que la empresa **capture** parte de este valor en beneficio propio. Si todo el valor creado fuera a parar al cliente, la empresa no podría subsistir, puesto que no sería capaz de remunerar adecuadamente el capital inversor que le apoya, ni cumplir con sus objetivos económicos o sociales.

La **propuesta de valor** es la fórmula empleada por las empresas para satisfacer las necesidades, los deseos y/o las aspiraciones de sus clientes y poder así generar valor.

Estirando del hilo de los conceptos introducidos en el término *empresa*, en su definición original, tal como aparece en la RAE y en el IEC, podemos llegar a la conclusión de que, para que haya empresa, necesariamente tiene que haber creación, entrega y captura de valor. Y para que se dé esta circunstancia, la empresa necesariamente debe tener **clientes**. En consecuencia, y esto es algo que a menudo muchas definiciones académicas del término *empresa* olvidan, sin clientes no hay empresa. Consecuentemente, ninguna definición del término *empresa* que no contenga una referencia al cliente puede considerarse completa.

Una **empresa** es un tipo concreto de organización, formada por un grupo de personas que colaboran en la creación y entrega de valor para sus clientes a través de una determinada propuesta de valor, y que lo hacen con un objetivo común: el de capturar parte de este valor para generar beneficios, ya sean económicos o sociales.

La importancia de esta definición del término *empresa* se debe al hecho de que nos pone sobre la pista de qué es lo que buscamos cuando tratamos de reconocer nuevas oportunidades de negocio. Cuando los emprendedores, las empresas o las organizaciones tratan de identificar nuevas oportunidades de negocio y empiezan el proceso de reconocimiento de estas nuevas oportunidades, a veces cometen el error de centrarse en la creación de nuevos productos y servicios. Estos nuevos productos y servicios, sin embargo, no son más que el medio para satisfacer las necesidades de nuevos clientes.

Cuando tratamos de identificar y reconocer nuevas oportunidades de negocio, lo que buscamos, en realidad, son clientes.

## 1.2. Idea, oportunidad y modelo de negocio

A menudo se confunden los conceptos de idea y oportunidad de negocio. Para tratar de esclarecerlos, empezaremos definiendo un concepto que los une a ambos y que nos tiene que permitir explicitar qué es lo que tratamos de encontrar y desarrollar durante el proceso de identificación de oportunidades de negocio. Este concepto es el de modelo de negocio.

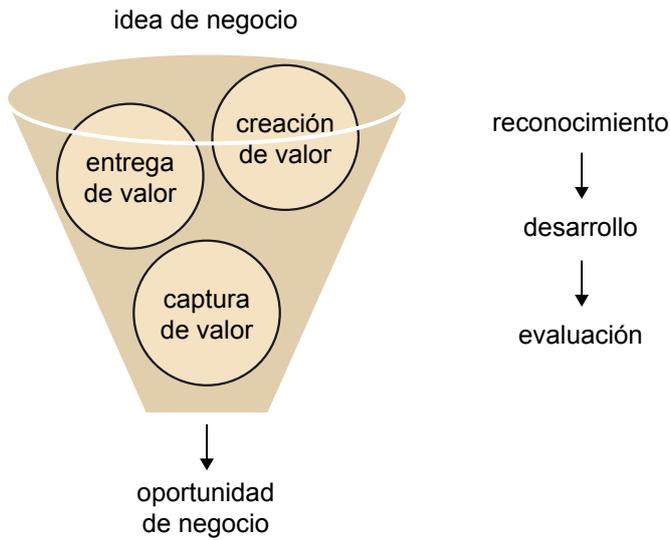
Un **modelo de negocio** es la descripción racional de cómo una organización crea, entrega y captura valor (Osterwalder, 2010).

Si recordamos la definición de empresa dada anteriormente, un modelo de negocio no es otra cosa que la descripción racional de la actividad de una empresa. Continuando con la lógica de la creación, entrega y captura de valor, podemos definir los conceptos de idea y oportunidad de negocio de la manera siguiente:

Una **idea de negocio** es intuir que existe la posibilidad de que una persona, empresa u organización puedan llegar a crear y entregar valor a un determinado colectivo de clientes, y capturar parte de este valor de acuerdo con sus objetivos económicos o sociales.

La idea de negocio es un punto de partida del proceso emprendedor, que, para que sea considerado una auténtica oportunidad de negocio, requiere desarrollarse y ser validado.

La **oportunidad de negocio** es una situación concreta y finita, donde se ha validado de manera objetiva que existe la posibilidad de que una persona, empresa u organización puedan llegar a crear y entregar valor a un determinado colectivo de clientes y capturar parte de este valor de acuerdo con sus objetivos económicos o sociales.



Decimos que una oportunidad de negocio es concreta porque en ningún caso puede ser considerada universal. Lo que una persona puede considerar como una gran oportunidad de negocio, para otra no tiene por qué serlo, del mismo modo que una buena oportunidad de negocio en Lérida no tiene por qué serlo en Córdoba. Por otro lado, las oportunidades de negocio son finitas en el tiempo. De aquí viene el concepto de ventana de oportunidad.

Entendemos que la **ventana de oportunidad** es abierta cuando se dan las circunstancias para que una determinada idea de negocio pueda ser considerada como una auténtica oportunidad.

## 2. Estrategias para la generación de ideas de negocio

Tal como hemos comentado, una idea de negocio es la intuición, no validada, de que se dan las circunstancias para poder impulsar un negocio viable. La importancia de las ideas de negocio reside en que sirven como palanca para iniciar el proceso de identificación de oportunidades de negocio. Hay que recordar que una idea de negocio no se convierte en oportunidad hasta que no se valida, y para que esto suceda, se requiere un proceso previo de reconocimiento, desarrollo y evaluación de la idea original.

Este proceso puede parecer a veces excesivo e innecesario. A menudo, muchos emprendedores se enamoran de su idea de negocio original y consideran evidente que se encuentran ante una auténtica oportunidad de negocio. No obstante, hay que tener presente que la realidad es muy compleja: es muy difícil que nuestra primera intuición se ajuste perfectamente a los requisitos de unos mercados tan exigentes y competitivos como los actuales. Por ello hay que insistir en que las oportunidades de negocio ni se buscan ni se encuentran, se desarrollan (Ardichvili, 2000).

Pero para poder desarrollar una oportunidad de negocio, hace falta una idea de negocio inicial que, por simple que sea, nos permita iniciar todo el proceso de identificación de oportunidades de negocio. A continuación, a partir de toda una serie de ejemplos, apuntaremos algunas estrategias que nos pueden ayudar en la busca de aquella idea de negocio temprana, a partir de la cual trabajar todos los procesos de reconocimiento, desarrollo y evaluación posteriores. Estas estrategias no son excluyentes las unas de las otras. Al contrario, como veremos en algunos ejemplos, a menudo algunas buenas ideas resultan de la combinación de varias estrategias.

### 2.1. Identificación de segmentos con necesidades no cubiertas

La identificación de segmentos del mercado con necesidades, deseos o aspiraciones no cubiertos es una manera evidente de tratar de encontrar ideas de negocio. De hecho, tal como hemos comentado, la identificación de nuevas oportunidades de negocio no es otra cosa que la busca de clientes a los cuales dar servicio, articulando una propuesta de valor que los satisfaga. Si identificamos un colectivo con necesidades no cubiertas, es muy probable que se den las condiciones para que una idea de negocio que ofrezca una respuesta ajustada a la problemática de este colectivo pueda convertirse en una buena oportunidad de negocio.

A mediados de los años setenta, un grupo de ciclistas californianos aficionados a recorrer con sus bicicletas los cortafuegos del Mount Tamalpais, en Marin County, se dieron cuenta de que las bicicletas existentes en el mercado no se adaptaban al tipo de descensos

que ellos solían realizar. El terreno rocoso, el barro y la fuerte pendiente provocaba caídas y golpes que las bicicletas de carreras tradicionales no eran capaces de soportar.



Imagen de la Schwinn Excelsior, origen de las bicicletas de montaña actuales

En lugar de cambiar de práctica deportiva, lo que hizo este grupo de corredores fue empezar a diseñar una alternativa que se adaptara a sus necesidades. Uno de estos aficionados, Joe Breeze, tomó el cuadro de una antigua bicicleta de los años cincuenta, la Schwinn Excelsior, le quitó los guardabarros y todo el resto de los adornos y le colocó frenos reforzados para que la bicicleta se adaptara al tipo de descenso que él y sus amigos solían hacer por las pistas californianas. Había nacido la *mountain bike* o bicicleta de montaña.

Fuente: J. Brandt (2005). «A Brief History of the Mountain Bike» [artículo en línea]. <http://www.sheldonbrown.com/brandt/mtb-history.html>

## 2.2. Identificación de ineficiencias del mercado

En el mundo de las finanzas existe una teoría que considera que los mercados financieros son eficientes. Esta teoría afirma que la competencia entre los diferentes participantes que intervienen en el mercado conduce a una situación de equilibrio, en la que el precio de los activos cotizados constituye una buena aproximación a su valor teórico o intrínseco (Fama, 1970). No obstante, hay defensores de la teoría contraria, que consideran que los mercados son ineficientes, que el precio no siempre es un reflejo racional del valor intrínseco de los activos subyacentes y que, por lo tanto, existe una buena oportunidad de negocio para aquellas personas capaces de identificar estas situaciones de ineficiencia.

Esta misma reflexión se puede llevar al mundo de la economía de empresa. Podríamos decir que un mercado es eficiente cuando, fruto de la competencia entre los diferentes actores que intervienen en el mercado, la oferta de productos a los consumidores es plenamente eficiente: la oferta siempre se ajusta a su precio justo, porque, si no, los consumidores elegirían la oferta de un rival

más competitivo. Sabemos, sin embargo, que esto no siempre es así y que, a menudo, la oferta existente no guarda una relación racional entre las prestaciones ofrecidas y el precio exigido.

Cuando se da esta situación, se abre una ventana de oportunidad para cualquier individuo, empresa u organización capaz de aprovechar la ineficiencia del mercado detectada.

John Osher era un emprendedor de éxito que había pasado buena parte de su carrera inventando cosas para venderlas después a grandes compañías. Su último invento había sido el SpinPop, un tipo de Chupa Chups unido a un aparato electrónico a pilas que le hacía dar vueltas cuando el niño o la niña pulsaban un botón. Pero en 1998, Osher vendió la compañía con la que comercializaba el SpinPop y otros juguetes por 120 millones de dólares. Buscaba otra manera de poder rentabilizar sus conocimientos sobre la tecnología que había desarrollado en los últimos años.



Paseando por un Wal-Mart local, Osher descubrió una importante ineficiencia en el mercado de la higiene bucal. Los cepillos de dientes eléctricos que se comercializaban costaban más de 50 dólares, mientras que los cepillos convencionales no llegaban al precio de un dólar. Esta importante diferencia de precios puso a Osher sobre la pista de que había una importante oportunidad de negocio para cualquier empresa o emprendedor capaz de cubrir el enorme espacio existente entre ambos grupos de precios. Así es como apareció el SpinBrush, un cepillo de dientes eléctrico que, empleando la tecnología del SpinPop, salió al mercado por 7,99 dólares.

John Osher vendió el SpinBrush a Procter and Gamble por 475 millones de dólares en 2002. Una ineficiencia del mercado había devenido una gran oportunidad de negocio.

Fuente: Bloomberg Business (2002). «Why P&G Smile Is So Bright».  
<http://www.bloomberg.com/bw/stories/2002-07-31/why-p-and-gs-smile-is-so-bright>

### **2.3. Identificación de nuevos segmentos del mercado a los que dar servicio**

La aparición de nuevos segmentos del mercado, entendiendo por *segmento* un grupo homogéneo de personas u organizaciones que comparten unas determinadas características o necesidades, es otra fuente de oportunidades de negocio. Esto se debe al hecho de que, dada la novedad del nuevo segmento, hay una elevada probabilidad de que el mercado todavía no haya podido reaccionar y dar una respuesta adecuada a alguna de las singularidades que caracterizan al nuevo segmento. Una buena idea de negocio puede consistir en identificar esta situación y darle una respuesta adecuada.

En contra de lo que puede parecer a primera vista, a veces los mercados tardan años en reaccionar ante la aparición de un nuevo segmento del mercado. Esto es porque, a menudo, estos colectivos consiguen camuflar sus necesidades no cubiertas adaptando algunas de las soluciones existentes en el mercado, a pesar de que estas no se adecuen perfectamente a sus necesidades.

### **2.4. Identificación de segmentos del mercado en crecimiento**

Una de las cuestiones que hay que validar para confirmar que una idea de negocio es realmente una oportunidad es el tamaño del público objetivo al cual se dirige la propuesta de valor que le apoya. Es fácil entender que por muy buena que sea esta propuesta de valor, por muy buena que sea nuestra respuesta a las necesidades, las aspiraciones o los deseos de nuestros clientes, si estos no conforman un público objetivo lo suficientemente numeroso, no podremos rentabilizar la inversión realizada en la creación y entrega de esta propuesta de valor. El problema es que, normalmente, los colectivos de usuarios suficientemente numerosos para conformar segmentos de mercados atractivos por su número ya son objeto de una competencia intensa por parte de compañías consolidadas. A menudo, estas empresas ya disfrutan de una posición fuerte en el mercado, y su posicionamiento consolidado en la mente del consumidor puede convertirse en una importante barrera de entrada a nuevos competidores.

En cambio, un segmento del mercado en crecimiento, a pesar de que no tenga un tamaño especialmente importante, puede tener el potencial para ser un segmento atractivo en el futuro. En estas circunstancias es probable que este segmento no sea objeto de una competencia tan intensa como la que pueden experimentar mercados más maduros. Esto se debe al hecho de que, en esta situación, las compañías pueden incrementar sus ventas gracias al crecimiento del propio mercado y no solo a expensas de la cuota de mercado que puedan ganar a sus competidores. En estas circunstancias, en un mercado en crecimiento con una competencia menos intensa, las oportunidades de negocio para los nuevos actores que puedan entrar en el mercado pueden ser extraor-

dinariamente importantes. Más todavía si tenemos en cuenta que los nuevos competidores pueden aprovechar las lecciones heredadas de la experiencia de aquellos que ya están trabajando los segmentos a los que se dirigen.

## 2.5. Identificación de problemas concretos no resueltos

Cuando hablamos de ideas de negocio que nos puedan ayudar a reconocer oportunidades, normalmente hablamos de identificar necesidades no cubiertas a las que poder dar respuesta. Un emprendedor o una empresa puede iniciar una nueva aventura empresarial dando respuesta a una necesidad humana fundamental: amistad, relaciones, sexo, entretenimiento, arte, comunicación, trabajo, religión, etc. (Blank, 2005).

Ahora bien, estas mismas compañías y emprendedores pueden iniciar su nueva aventura emprendedora solucionando un problema concreto que sus clientes o usuarios necesitan que se resuelva.

Cuando se accede a una bolsa de trabajo, ya sea como candidato o como empleador, todos los puestos de trabajo y todos los candidatos parecen el mismo. Por un lado, las empresas no tienen manera de saber quién hay detrás de la solicitud, y miran solo la información que aparece en su currículo. Por otro lado, los candidatos no tienen información relevante sobre las compañías a las cuales envían sus candidaturas, de modo que a veces tratan de encontrar trabajo en organizaciones donde es imposible que encajen por incompatibilidad de cultura y valores.

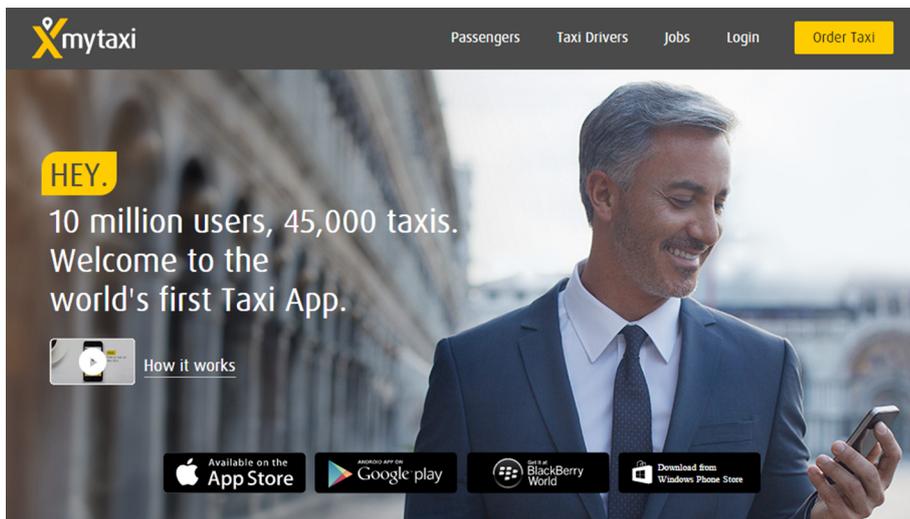


FirstJob ayuda a las personas buscadoras de trabajo a construir perfiles atractivos llenos de fotos y colores, y les facilita información relativa a las compañías empleadoras: su cultura, sus valores, los sistemas de incentivos o el diseño de sus oficinas. Por otro lado, FirstJob trata de hacer partícipe al candidato durante el proceso de selección, lo cual asegura a las compañías contratantes un mayor éxito en las contrataciones, con candidatos más motivados y adecuados al puesto de trabajo.

Fuente: [www.firstjob.com](http://www.firstjob.com)

## 2.6. Análisis del potencial de las nuevas tecnologías

La aparición de nuevas tecnologías es una gran fuente de ideas y futuras oportunidades de negocio. Una nueva tecnología puede permitir que el emprendedor dé una respuesta diferente a las necesidades de su público objetivo y proponga una alternativa, más eficaz y eficiente, a las soluciones que el mercado ofrece en un determinado momento a sus futuros clientes.



La comprensión de las posibilidades de una nueva tecnología nos puede ayudar a ajustar mejor nuestra propuesta de valor a las variables clave del cliente, que son, en definitiva, las razones por las cuales este tiene que acabar comprando nuestro producto o servicio. Al mismo tiempo, el uso de una nueva tecnología nos puede permitir hacer un uso más eficiente de los recursos disponibles, puesto que nos facilita la posibilidad de desarrollar una ventaja competitiva clave en función de la eficiencia adicional que esta nueva tecnología nos proporciona.

## 2.7. Aparición de cambios legislativos

A menudo, los empresarios ven la posibilidad de cambios legislativos como un factor de riesgo y una fuente de incertidumbre que hay que gestionar. Ahora bien, detrás de toda amenaza, normalmente se oculta también una fuente de oportunidades. Un cambio legislativo puede ser considerado tanto una cosa como la otra. En la medida en que un cambio legislativo puede modificar un *statu quo* determinado, supondrá una amenaza para aquellas empresas y organizaciones que se benefician de este *statu quo*.

«La nueva ley que regula el sector eléctrico (24/2013), publicada en el Boletín Oficial del Estado del pasado 27 de diciembre, deja claro que todos los consumidores sujetos a cualquier modalidad de autoconsumo tendrán la obligación de contribuir a las costas y servicios del sistema por la energía autoconsumida cuando la instalación de generación o de consumo esté conectada total o parcialmente al sistema eléctrico.

A falta de conocer los requisitos técnicos y administrativos, el peaje es el mayor obstáculo para el auge del autoconsumo porque, ya de entrada, hace inviable la realización de cualquier instalación, señala José Donoso, director de la Unión Española Fotovoltaica (UNEF)».

Fuente: Diario *El País*, 2014.

[http://economia.elpais.com/economia/2014/02/13/vivienda/1392302987\\_715297.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/02/13/vivienda/1392302987_715297.html)

Por otro lado, sin embargo, una modificación del *statu quo* vigente puede devenir una fuente de oportunidades para aquellas empresas que tengan la capacidad de adaptarse a la nueva situación, ya sea en beneficio propio o de sus clientes.

«Cada vez son más las empresas, entidades y organismos que demandan un servicio de destrucción de documentos, acorde con la aplicación de la Ley Orgánica de Protección de Datos. Ésta es una de las conclusiones que destacan desde la empresa especializada en destrucción de documentos y otros soportes, Delete, con sede en Madrid y Barcelona. Sin embargo, sólo la mitad de las empresas españolas cumple con los requerimientos de la LOPD, que obliga a las empresas a eliminar todos aquellos documentos que contengan datos de carácter personal.

Los sectores más sensibles a la aplicación de la LOPD son consultorías, hospitales, laboratorios y el sector público, entre otros. Delete, que se encarga de la destrucción de documentos de entidades como el INE o la Agencia Tributaria, refleja que en la actualidad hay una mayor sensibilidad hacia el riesgo de una fuga de documentación. [...] “Es un hecho que después de casos muy sonados en los que la fuga de documentos ha destapado un gran escándalo de corrupción o espionaje industrial, se ha incrementado el número de demandas de estos servicios”, explica Ramon Ferrer, director de Delete, empresa creada en 2008».

Fuente: Diario *ABC*, 2013.

<http://www.abc.es/economia/20130425/abci-destruccion-documentos-negocio-201304241133.html>

## 2.8. Introducción de mejoras en la estructura de costes

El análisis del sistema de costes, el conjunto de gastos que una compañía tiene que soportar para comercializar un producto o servicio, es una fuente de oportunidades de negocio y de inspiración para el desarrollo de nuevas alternativas a los modelos existentes.

Este análisis de la estructura de costes puede permitir a las organizaciones cuestionarse algunos paradigmas que la educación, la tradición o una determinada cultura empresarial han consolidado a lo largo del tiempo. Cabe tener presente que a veces los cambios en el entorno, la aparición de nuevas tecnologías o el desarrollo de determinadas transformaciones sociales pueden facilitar la aparición de alternativas a estos paradigmas existentes y llevarlos a la obsolescencia.

Cualquier empresa o emprendedor capaz de detectar alternativas más ventajosas y eficientes a los procesos que soportan los sistemas de costes de sus competidores podrá posicionarse en el mercado con una proposición de valor diferente y relevante en aspectos clave como, por ejemplo, el precio.

IKEA, la multinacional sueca dedicada a la venta minorista de muebles y artículos para el hogar, fue fundada en 1943 por Ingvar Kamprad cuando solo tenía 17 años. A pesar de que no fue hasta el año 1948 cuando la empresa introdujo los muebles dentro de su surtido de productos comercializados, desde sus orígenes IKEA se dedicó a atender las necesidades de la gente comercializando productos a precios reducidos ([www.ikea.com](http://www.ikea.com)).

El éxito de IKEA se ha fundamentado en tres principios que, por sí mismos, ya configuran una innovación en la industria dedicada a la comercialización de mobiliario al por menor. Estos tres principios son:

- 1) La introducción del autoservicio al mundo de la venta de mobiliario.
- 2) La comercialización de mobiliario desmontado para que lo acabe de montar el usuario.
- 3) La entrega del mobiliario vendido en cajas cerradas listas para llevar, para facilitar así su manipulación por parte de los usuarios, y su transporte y almacenamiento por parte de los sistemas logísticos de la propia IKEA (Arnold, 2002).

Pues bien, estas tres innovaciones de IKEA, que son la base de su propuesta de valor y de su modelo de negocio, fundamentan su éxito en la revisión exitosa de la estructura de costes de los modelos de venta minorista tradicionales.

Fuente propia



Vista interior de unos almacenes de IKEA.

## 2.9. Introducción de alternativas en la fórmula de ingresos

Del mismo modo que la revisión de la estructura de costes es una fuente de mejoras que puede dar lugar a modelos de negocio disruptivos, lo mismo sucede con el modelo de ingresos.

Cuando analizamos los flujos monetarios generados por la actividad empresarial, los tenemos que entender siempre dentro del sistema de prestaciones y contraprestaciones que les dan sentido. La empresa entrega una determinada prestación (producto o servicio) a sus clientes y, a cambio, recibe la contraprestación pactada (monetaria o no). Del mismo modo que la organización tiene que ser especialmente sensible en el diseño de una propuesta de valor (prestación) que se ajuste a las necesidades, los deseos y las aspiraciones de sus clientes, también puede innovar proponiendo sistemas de contraprestaciones alternativos que faciliten la adquisición del producto o servicio por parte de sus clientes. Así, del análisis de la estructura de ingresos se puede llegar a derivar una alternativa no convencional en una de las variables clave más relevantes para buena parte de los clientes: la forma de pago del producto o servicio adquirido.

## 2.10. Modificación de las variables competitivas de una industria

Por el lado de la demanda, tenemos las **variables clave del cliente**, que son aquel conjunto de variables que realmente condicionan su compra y que son, en definitiva, lo que lo llevan a tomar la decisión de adquirir un determinado producto o servicio y no otro. Por otro lado, por el lado de la oferta, tenemos las **variables competitivas de la industria**, que son aquel conjunto de factores que configuran el modo como las compañías compiten entre sí dentro de una determinada industria.

En un mercado competitivo eficiente, los diferentes actores que intervienen en él tratan de adecuar su propuesta de valor para satisfacer las necesidades, los deseos y las aspiraciones de su público objetivo mejor que sus competidores. En esta situación, es la presión competitiva la que hace que las variables clave de la industria acaben coincidiendo con las variables clave del cliente, lo que provoca que las características de la oferta se ajusten perfectamente a los requisitos de la demanda.

Ahora bien, en un mundo tan dinámico como el actual, estas variables clave, tanto las del cliente como las de la industria, cambian constantemente. Las variables clave del cliente evolucionan del mismo modo que lo hacen sus gustos y preferencias. Por otro lado, las variables clave de la industria también sufren cambios con la entrada, por ejemplo, de nuevas tecnologías que permiten mejorar las diferentes propuestas de valor que compiten entre sí. Pues bien, la misma presión competitiva que, tal como hemos comentado, puede llevar a una situación de mercados eficientes, también hace que las empresas tengan que asumir riesgos y traten de avanzar a sus competidores introdu-

ciendo nuevas variables competitivas. A menudo, estas variables no son las adecuadas, pero son las que reciben el apoyo de los competidores, que, en una estrategia defensiva, las asumen como propias. En esta situación, la presión competitiva aleja las variables clave de la industria de las del cliente.



Durante un tiempo, el tamaño del terminal fue una variable competitiva clave que condicionó la oferta y el diseño de nuevos aparatos móviles. A partir del año 2005, con la aparición de nuevas prestaciones, los competidores tuvieron que reaccionar y cambiar esta variable competitiva por otras más ajustadas a las necesidades de los clientes y a las nuevas exigencias que se pedían a los nuevos dispositivos.

Cualquier empresa o emprendedor que detecte una situación donde las variables clave de una industria no se adapten a las de su público objetivo puede estar ante una buena oportunidad de negocio. Por el lado de la demanda, si hay variables clave del cliente sin cubrir, una nueva propuesta de valor que les dé respuesta podrá diferenciarse de sus competidores de una manera relevante, y lograr una ventaja competitiva evidente sobre ellos. Por el lado de la oferta, si una determinada industria está centrando su esfuerzo competitivo en una variable que no es clave para sus clientes, cualquier nueva propuesta que detecte esta anomalía puede ahorrar costes cambiando las variables del juego y presentando una oferta más competitiva en precio a su audiencia.

## 2.11. Importación de modelos que han funcionado en otros países

Pese a la resistencia de muchos países y gobernantes a eliminar las prácticas proteccionistas que favorecen a las compañías locales sobre los exportadores extranjeros (Levy, 2009), ya hace unas cuantas décadas que las fronteras económicas han desaparecido del mapa competitivo global. De hecho, en cuanto a los consumidores, las nuevas tecnologías han mejorado los flujos de información en todo el mundo, con lo cual han posibilitado la aparición del llamado consumidor global (Ohmae, 1989).

La existencia de estos procesos de homogeneización en las preferencias de usuarios y consumidores abre la puerta a explotar en otros mercados aquellas innovaciones en producto que han demostrado funcionar razonablemen-

te bien en sus mercados domésticos originales. Ahora bien, hay que tener presente que este grado de homogeneización del que hablamos puede variar en función de las zonas y los países considerados, sus rasgos culturales más característicos, el estrato social del público objetivo o el tipo de producto que se comercializará. Por ello, pese a la globalización y los procesos de integración económica desarrollados durante las últimas décadas, hay que adaptar a las preferencias locales la mayoría de los productos y servicios comercializados globalmente.

La habilidad para identificar estos tipos de novedades, que han demostrado su capacidad para resultar exitosas en sus mercados domésticos, con el fin de adaptarlas a las características de los nuevos mercados donde se pretenden comercializar, es una fuente de oportunidades de negocio que ha sido tradicionalmente muy empleada por empresas y emprendedores.

### **2.12. Conversión de productos en servicios**

Cada vez son más reducidas las posibilidades de que una compañía pueda llegar a destacar respecto a sus competidores mediante la comercialización de productos tangibles. Aun así, las expectativas de los consumidores son cada vez más elevadas. Por ello muchas empresas dedicadas a la producción y comercialización de bienes tangibles han integrado la prestación de servicios dentro de sus modelos de negocio, con el objetivo de mejorar la propuesta de valor ofrecida a sus clientes y consolidar relaciones más duraderas y rentables con estos.

Hay que tener presente que mediante la conversión del producto en servicio, la empresa puede llegar a generar todo un nuevo ecosistema de valor, relevante y diferenciado de la competencia, con el tratamiento de nuevas variables clave que la comercialización de un bien tangible no le permitiría plantearse. Por ello, la conversión de productos en servicios es una fuente de oportunidades de negocio tanto para aquellas empresas que ya comercializan estos productos, como para los nuevos actores dispuestos a hacerlo y que necesitan introducirse en el mercado mediante una nueva propuesta de valor diferenciada y relevante.

### **2.13. Automatización de la prestación de servicios: servucción**

Del mismo modo que las empresas productoras de bienes tangibles pueden mejorar su propuesta de valor mediante la prestación de servicios a sus clientes, existe la posibilidad de que muchas empresas de servicios puedan incorporar procesos productivos a la propia prestación del servicio para mejorar su eficiencia y eficacia.

Por un lado, esta mejora de la eficiencia en la prestación de servicios puede implicar una reducción de costes que permita a la empresa ofrecer precios más competitivos al mercado o prestar el mismo servicio que sus competidores en menos tiempo. Por otro lado, un aumento de la eficacia puede aumentar la calidad del servicio prestado, adecuándolo a las expectativas del cliente.

En cualquier caso, rediseñar la fórmula como las empresas y los profesionales han prestado tradicionalmente sus servicios (abogados, médicos, arquitectos, restauradores, etc.), mediante la introducción de procesos de automatización, es una fuente de oportunidades de negocio para cualquier empresa o emprendedor con capacidad para hacerlo.

## **2.14. Implementación de procesos de integración vertical**

Tal como ya hemos visto, la propuesta de valor de una empresa es la fórmula empleada por la compañía para satisfacer las necesidades, los deseos o las aspiraciones de sus clientes. El modelo teórico que describe el conjunto de actividades que la empresa realiza para hacer realidad su propuesta de valor es lo que se conoce como **cadena de valor** (Porter, 1985).

Una de las aplicaciones más importantes de este modelo resulta de su utilización más allá de la propia realidad corporativa, aplicándolo al análisis de la cadena de valor de una industria. Para hacerlo, la cadena de valor de una determinada empresa se enlaza con la cadena de valor de sus proveedores (hacia atrás) y con la cadena de valor de sus distribuidores (hacia delante). De este modo podemos analizar:

- 1) cómo toda una industria es capaz de generar valor para el consumidor final, y
- 2) cuál es la posición que ocupa cada empresa dentro de la cadena de valor de la industria.

Un proceso de integración vertical se produce cuando una compañía realiza el esfuerzo de asumir más responsabilidades dentro de la cadena de valor de una industria. Si la compañía decide asumir alguna de las funciones realizadas por sus proveedores, estaremos ante un proceso de integración vertical hacia atrás. En cambio, si el objetivo de la compañía es lograr las funciones de sus distribuidores, el proceso de integración vertical será hacia delante.

Cuando las compañías inician procesos de integración vertical hacia atrás asumen competencias y funciones de sus proveedores. Así, quedan más cerca de las materias primas con las que producir sus productos, lo que incrementa su eficiencia y reduce costes y riesgos de suministro. Esto les facilita la posibili-

dad de adoptar estrategias de precios más competitivos que los de sus competidores, lo cual deviene una posible oportunidad de negocio que habría que desarrollar.

# HACENDADO

Mercadona es una cadena de supermercados española dedicada principalmente a la comercialización de los productos que conforman la llamada cesta de la compra. Con el desarrollo de sus marcas blancas, como por ejemplo Hacendado, Mercadona aprovechó la oportunidad de negocio que le ofrecía el hecho de poder implementar procesos de integración vertical hacia atrás. Lo hizo asumiendo parte de las funciones de sus proveedores: la de producir los productos comercializados en sus supermercados.

Otra alternativa se da cuando las compañías inician procesos de integración vertical hacia delante, asumiendo competencias y funciones de sus distribuidores. Esto permite que las empresas se acerquen al consumidor final y puedan implementar estrategias de diferenciación gracias a un mejor conocimiento del consumidor final y del marketing mix que mejor se adapta a sus circunstancias. Es decir, que un proceso de integración vertical hacia delante también puede constituir una oportunidad de negocio para las empresas que estén en disposición de poder implementar este tipo de proceso (Fronmueller, 1996).

## 2.15. Implementación de procesos de integración horizontal

Un proceso de integración vertical es una estrategia en la que una compañía adquiere nuevas líneas de negocio que se desarrollan al mismo nivel de la cadena de valor donde la compañía ya participa, ya sea dentro de la misma industria donde ya opera (adquisición de competidores) o en industrias diferentes (diversificación).

Los procesos de integración horizontal pueden permitir que las compañías eliminen competidores y logren posiciones monopolísticas en determinadas industrias. Desde el punto de vista de la generación de oportunidades de negocio, los procesos de integración horizontal facilitan que las compañías puedan aprovechar determinadas economías de escala y alcance, lo que las puede hacer mucho más competitivas en los mercados donde operan.

### **Economías de escala y de alcance**

Economías de escala son las ventajas que una compañía puede conseguir al reducir los costes unitarios de los productos que produce, gracias al incremento del volumen de la producción. Esto implica una mejor capacidad de negociación con distribuidores y proveedores y una reducción de los costes fijos imputables a cada unidad producida.

Economías de alcance son un tipo de ventaja competitiva conseguida gracias a una diversificación eficiente de los productos comercializados, que permite el uso recurrente de los recursos de los cuales la compañía ya dispone: patentes, *know-how*, activos inmovilizados, personal, canales de distribución, etc.

Identificar situaciones donde las compañías puedan aplicar procesos de integración horizontal, que les permitan aplicar economías de escala y alcance, puede ser una buena manera de identificar posibles oportunidades para la apertura de nuevas líneas de negocio (Goldhar y Jelinek, 1983).

### 3. Factores clave en el proceso de reconocimiento de oportunidades de negocio

Hay una gran cantidad de literatura académica sobre cuáles son los principales factores que pueden influenciar a empresarios y emprendedores durante el proceso de reconocimiento y posterior desarrollo de oportunidades de negocio. Alexander Ardichvili, Richard Cardozo y Sourav Ray (2000) concluyeron que los más importantes de estos factores son los siguientes:

- La alerta emprendedora.
- La información asimétrica y el conocimiento preferente.
- El descubrimiento accidental frente al proceso de busca sistemática.
- Las redes de contactos.
- Las características personales.

#### 3.1. La alerta emprendedora

Kirzner (1973) fue el primero en emplear el término *alertness* para explicar el estado mental de alerta del emprendedor durante el proceso de reconocimiento de oportunidades de negocio. Posteriormente, Ray y Cardozo (1996) afirmaban que cualquier proceso de reconocimiento por parte de un emprendedor está precedido por un estado de alerta consciente, que los hace más propensos a detectar y ser más sensibles a todo tipo de información en relación con objetos, incidentes y patrones de conducta en su entorno. Es decir, se percibe que un elevado estado de alerta incrementa la probabilidad de que se reconozcan las oportunidades que ofrece el entorno.

Un estudio de Richard Wiseman (2004) sobre la buena suerte confirma esta línea de pensamiento. En este estudio, Wiseman afirmaba que, como regla general, la gente con buena suerte no disfruta de este don divino por puro azar. Al contrario, son personas capaces de crear su propia suerte gracias a una mente abierta y una disposición activa hacia la busca de oportunidades.

Para demostrar esta afirmación, Wiseman publicó una serie de anuncios en varias publicaciones del Reino Unido, con el objetivo de conseguir a personas que tuvieran el sentimiento de ser objeto de buena o mala suerte de una manera recurrente. Reunió a un total de cuatrocientas personas para su estudio. Tomó a un grupo de estos individuos por separado, donde había afortunados y desafortunados por igual, y a cada uno de ellos les propuso un reto: tenían que decir el número exacto de fotografías que había en un diario y lo tenían que hacer en el menor tiempo posible. El grupo de personas más desafortunadas tardó una media de dos minutos en dar respuesta a la cuestión planteada. Los afortunados tardaron solo unos segundos. El motivo de esta diferencia de tiempo era que en la segunda página del diario había un anuncio, de unas

dimensiones considerables, que decía: «Deje de contar, en este diario hay 43 fotografías». Para acentuar todavía más el problema de actitud de los menos afortunados, la gran mayoría de este grupo dejó escapar una gran oportunidad de negocio al pasar por alto un anuncio que en las páginas centrales decía: «Deje de contar, explique al investigador que ha visto este anuncio y recibirá 250 libras».

El estudio demostró que, para poder tener buena suerte y ser partícipes de la busca exitosa de buenas oportunidades de negocio, hay que mantener una mente activa, abierta a nuevas experiencias y optimista respecto a los retos que se presentarán en el futuro.

### **3.2. Información asimétrica y conocimiento preferente**

Los individuos tienen tendencia a ser más receptivos y sensibles a la información que está relacionada con aquello que ya conocen. En consecuencia, es previsible que tanto empresarios como emprendedores sean más proclives a reconocer oportunidades de negocio dentro de sus áreas de conocimiento. De hecho, algunos autores como Shane (1999) defienden que los emprendedores solo son capaces de reconocer y desarrollar auténticas oportunidades de negocio cuando estas están relacionadas con su área de conocimiento.

En este sentido, hay que recordar la distinción que hacíamos entre lo que es una idea de negocio (intuición) y lo que es una auténtica oportunidad (validación). Utilizando la línea argumental de Shane, podríamos decir que cualquiera puede tener una idea de negocio si sabe implementar adecuadamente alguna de las estrategias de generación de ideas de negocio descritas en el punto anterior de este módulo. Ahora bien, para el reconocimiento, desarrollo y evaluación de auténticas oportunidades de negocio se necesita una determinada pericia relacionada con el área de conocimiento de la idea generada.

A partir de esto, Shane llega a dos conclusiones fundamentales:

- 1) No todas las oportunidades de negocio son obvias para todos los emprendedores.
- 2) Las áreas de conocimiento de una determinada persona generan un determinado «pasillo del conocimiento», que le permite reconocer unas determinadas oportunidades (las que están dentro del pasillo), pero no otras.

En este sentido, las áreas de conocimiento preferente sobre las cuales tendría que focalizarse el talento emprendedor son tres:

- 1) Conocimiento del mercado, la industria y los principales competidores.
- 2) Conocimiento del cliente y sus problemas.

3) Conocimiento sobre cómo articular una propuesta de valor adecuada y relevante para el cliente, bastante diferenciada de las existentes en el mercado.

A lo largo del segundo módulo, dedicado al desarrollo de oportunidades de negocio, introduciremos algunas técnicas que tienen que facilitar al lector el logro de estas tres áreas de conocimiento.

### **3.3. Descubrimiento accidental frente a proceso de busca sistemática**

Tradicionalmente, buena parte de la literatura sobre emprendeduría había considerado que todo el proceso de reconocimiento de oportunidades estaba precedido de una busca sistemática de estas oportunidades. Posteriormente, algunos investigadores empezaron a cuestionar esta aproximación argumentando que el emprendedor, normalmente, no realiza una busca activa de oportunidades, sino que, más bien, parece que acabe reconociendo aquella información relevante que le llega sin que realice ningún esfuerzo de busca previa. De hecho, podríamos decir que lo que distingue el descubrimiento accidental de oportunidades de la busca sistemática es la sorpresa que supone para el emprendedor el darse cuenta de que había pasado por alto una información relevante, que, de hecho, hacía tiempo que ya tenía a su disposición (Kirzner, 1997).

Una vez más, el estado de alerta emprendedora, que hace más sensible al individuo al reconocimiento de oportunidades, resulta determinante. El descubrimiento accidental de oportunidades resulta de un elevado estado de alerta emprendedora, que permite a la persona ser más receptiva, a pesar de no estar involucrada en un proceso de busca sistemática de oportunidades. Por ello se puede llegar a afirmar que conseguir un elevado estado de alerta emprendedora entre los emprendedores o los individuos que forman parte de una organización puede llegar a ser a veces más determinante que el hecho de iniciar procesos de busca sistemática de nuevas oportunidades de negocio.

Por ello todo proceso de busca sistemática de oportunidades dentro de una organización tendría que considerar también, dentro de estos procesos de busca, la forma de activar el estado de alerta emprendedora de los individuos que forman parte de ella.

### **3.4. Red de contactos**

Los emprendedores que tienen una red de contactos más amplia tienden a reconocer muchas más oportunidades de negocio que aquellos que trabajan aislados por su cuenta (Granovetter, 1973). En este sentido, hay que destacar

que la calidad de esta red de contactos puede llegar a afectar a otros factores clave en el proceso de reconocimiento, como por ejemplo, la creatividad o el estado de alerta emprendedora.

Según De Koning (1999), los emprendedores hacen un primer reconocimiento de oportunidades a través de tres actividades cognitivas en las cuales el tamaño y la calidad de su red de contactos resulta determinante: la recogida de información, el pensamiento a través de la comunicación con terceros y la evaluación de recursos.

Esta red de contactos incluye:

- Círculo de contactos más cercanos al emprendedor, personas con las cuales tiene una relación más duradera a largo plazo (familia y amigos, por ejemplo).
- Círculo de contactos externo, con vínculos más débiles, pero que puede resultar clave en el proceso de recogida de información que puede conducir al reconocimiento de nuevas oportunidades.
- Contactos con personas seleccionadas expresamente porque resultan clave en el proceso emprendedor y en la busca de recursos.
- Socios y asociados.

### 3.5. Características personales

Las pruebas psicométricas realizadas para tratar de encontrar características distintivas entre la personalidad de los emprendedores y la de otros individuos (directivos o el público en general) no han podido encontrar diferencias remarcables en este sentido. Aun así, hay dos rasgos personales que han mostrado estar relacionados con la capacidad de los emprendedores para reconocer nuevas oportunidades de negocio: el optimismo y la creatividad.

Son varios los estudios que apuntan la relación existente entre **optimismo** y capacidad para reconocer oportunidades de negocio. Hay que apuntar, no obstante, que este optimismo está relacionado con la confianza que el individuo tiene en sus propias capacidades para superar retos y lograr objetivos difíciles, no con el optimismo relacionado con su capacidad para asumir riesgos. Este tipo de optimismo permite que el emprendedor detecte oportunidades de negocio allá donde otros individuos solo ven amenazas.

La segunda característica personal que hay que considerar es la **creatividad**. Dado que el emprendedor exitoso es capaz de reconocer oportunidades allá donde otros son incapaces de hacerlo (Schumpeter, 1934), algunos académicos llegan a sugerir que existe una relación muy estrecha entre la creatividad, en-

tendida como la capacidad para generar novedad, y la emprendeduría (Winslow y Solomon, 1993). Hay que destacar que esta necesidad de ser creativos es especialmente importante en aquellos individuos que deciden iniciar el proceso emprendedor en solitario. En cambio, esta necesidad de creatividad es menos acusada entre las personas que disfrutan de una buena red de contactos.

## 4. Metodología para el reconocimiento de oportunidades de negocio

Tal como hemos comentado, una idea de negocio es una intuición, no validada, de que se dan las condiciones para que una persona o una organización puedan desarrollar un modelo de negocio rentable. Una auténtica oportunidad de negocio implica que existen argumentos racionales (validados) sobre el hecho de que efectivamente se dan estas condiciones para que el negocio sea viable y rentable. Hasta llegar a este punto, la idea de negocio se tiene que reconocer, se debe desarrollar y se debe evaluar.

Si a través de una idea de negocio somos capaces de reconocer una oportunidad de negocio, esto implica que, a través de esta idea, hemos identificado una situación donde las necesidades y/o los deseos de un determinado colectivo de personas u organizaciones no están adecuadamente cubiertos por la industria que las tiene que suministrar.

Lo que pretendemos con una metodología orientada al reconocimiento de oportunidades de negocio es validar que nuestra idea de negocio temprana está relacionada con una situación donde la oferta de la industria no se ajusta adecuadamente a la demanda de sus clientes.

Para hacerlo, analizaremos primero cuál es la realidad de la demanda, es decir, cuáles son las variables clave del grupo de clientes a quienes nos dirigimos con nuestra propuesta de valor. A continuación, haremos lo mismo con el análisis de las variables clave de la propuesta de valor de la industria. Finalmente, utilizaremos el análisis de la curva de valor de la industria para ver si, efectivamente, estamos ante la posibilidad de desarrollar un oportunidad de negocio.

### 4.1. Análisis de las variables clave del cliente

Podemos definir las variables clave del cliente como aquellas variables que condicionan su decisión de compra. Dicho de otro modo: por qué nos compra cuando nos compra y por qué no nos compra cuando decide no hacerlo.

Identificar correctamente estas variables es un paso imprescindible en el proceso de identificación de oportunidades de negocio, ya que es alrededor de estas variables clave donde tenemos que ser capaces de articular una **propuesta de valor adecuada y relevante**.

### 4.1.1. Segmentación de clientes

Para poder analizar adecuadamente las variables clave del cliente, lo tenemos que poder situar dentro del colectivo o segmento al que pertenece. Esta tarea nos facilitará el análisis de las variables clave del cliente y nos permitirá cuantificar el número de personas o empresas que forman nuestro público objetivo. Esta cuantificación es imprescindible para la posterior validación de la oportunidad de negocio.

De nada sirve articular una propuesta de valor adecuada relevante y perfectamente diferenciada de la de nuestros competidores, si finalmente nos dirigimos a un colectivo tan reducido que difícilmente hará viable nuestra iniciativa empresarial.

Los diferentes criterios de segmentación que podemos utilizar (Shapiro y Bonoma, 1984), desde los más generales y fácilmente observables hasta los más sutiles y específicos, son:

- **Demográficos.** Estos tipos de variables nos ofrecen una descripción general del cliente y pueden ser determinados sin tener que interactuar con este. En el caso de clientes particulares hablamos de la edad, el género, la orientación sexual, la profesión, la nacionalidad, el estatus económico, etc. En el caso de las empresas, serían la industria, el tamaño de la compañía o su localización.
- **Operativos.** Los criterios operativos discriminan el mercado por variables como la capacidad técnica o financiera del cliente o por el tipo de tecnología que utiliza normalmente, ya sea un particular o una empresa.
- **Enfoque de la función de compras.** Cuando segmentamos empresas, un buen criterio de segmentación es la forma como la compañía asume la función de compras: organización del departamento, relación con los proveedores o política de compras.
- **Estacionales.** Son criterios parecidos a los operativos, pero, a diferencia de estos, son temporales. Algunos ejemplos de este tipo de criterios de segmentación serían la urgencia a la hora de adquirir determinados productos o servicios o el tamaño del pedido.
- **Personales.** En definitiva, son las personas y no las compañías las que acaban tomando la decisión de compra, con independencia de que nos dirijamos a clientes particulares o a empresas. Los criterios de segmentación personales incluyen variables como la percepción del riesgo del comprador o sus motivaciones.

#### Contenido complementario

Esto se conoce como peligro «de ennichamiento» y se da cuando una propuesta de valor se dirige a un público objetivo tan reducido que difícilmente resulta viable ponerla en marcha.

### 4.1.2. El reto del cliente

Además de conocer a qué segmento del mercado nos queremos dirigir, tenemos que identificar qué es lo que el cliente requiere o necesita de nosotros, a qué problema damos respuesta o cuáles son los deseos o las aspiraciones que hemos de satisfacer. Este será el **reto** (o retos) que nos plantea el cliente. Nuestro trabajo será dar una respuesta adecuada, relevante y notablemente diferenciada de la de la competencia. Es importante que, a la hora de identificar el reto planteado por el cliente, se adopte siempre su perspectiva, la del futuro usuario de nuestros productos o servicios, y no nuestra perspectiva como empresarios o emprendedores.

Imaginemos, por ejemplo, que estamos analizando la industria del circo. Desde el punto de vista de un empresario circense con ganas de innovar, la definición de su reto podría ser: *ofrecer la mejor experiencia posible en relación con el mundo mágico del circo.*

Sin embargo, esta definición podría no ser la misma expresada por el cliente. Esta estará siempre más relacionada con sus necesidades y deseos y no se parará a considerar cuáles son las capacidades concretas de ninguna empresa o industria en particular. Así, su definición del reto podría ser: *conseguir pasar un buen rato la noche del sábado haciendo algo diferente a lo que hago normalmente.*

Hemos de advertir que en ambos casos estamos ante dos perspectivas muy diferentes. Si tomamos la perspectiva del empresario, centraremos nuestros esfuerzos en ofrecer el mejor producto al cliente. Si tomamos la segunda perspectiva, centraremos nuestra propuesta de valor en solucionar el deseo de este cliente, desde la empatía con sus necesidades de entretenimiento, no con nuestras capacidades para ofrecer un determinado servicio.

En el contexto del reconocimiento de oportunidades de negocio, la perspectiva válida en la definición del reto es siempre la del cliente, porque lo que precisamente tratamos de identificar son los desajustes entre su perspectiva y la de la industria que le da servicio.

A la hora de definir los diferentes tipos de retos que plantean los clientes, Alex Osterwalder e Yves Pigneur (2014) hablan de *jobs* y proponen la siguiente clasificación:

- **Retos funcionales.** Se corresponden con el intento del cliente de realizar o completar una tarea específica. Se trataría de intentar resolver problemas concretos.
- **Retos sociales.** Se corresponden con la voluntad del cliente de mejorar la percepción que los otros tienen de él, para ganar prestigio y estatus social. Aquí, nuestra propuesta de valor tendría que dar respuesta a las aspiraciones del cliente.
- **Retos personales y/o emocionales.** En estos casos, lo que el cliente busca es un estado emocional concreto: sentirse bien, seguro, excitado, etc. En

#### Jobs

Tal como apuntan Osterwalder y Pigneur, el concepto de *job to be done* fue desarrollado por varios pensadores y consultores, como por ejemplo Anthony Ulwick, Rick Pedi y Bob Moesta, aunque fue popularizado por Clay Christensen de Innosight y por Anthony Ulwick de Strategyn.

este caso, la respuesta que hay que dar desde la propuesta de valor se dirige a satisfacer los deseos del consumidor.

Hay que destacar que en muchos casos los retos propuestos corresponden a más de uno de estos tipos.

Antes de establecer las variables clave de un cliente, lo primero que se tiene que hacer es definir el **segmento del mercado** al que nos dirigimos y el **reto** o retos a los cuales pretendemos dar respuesta.

Por ejemplo, una definición conjunta de reto y segmento sería:

Personas de un poder adquisitivo entre medio y alto, con el deseo de disfrutar de un espectáculo innovador y elitista, que, además de entretenerlos, les permita promocionar su estatus social.

Es importante que la definición del reto, tal como podemos apreciar en el ejemplo anterior, nos dé pistas sobre el contexto en el que el cliente quiere satisfacer su deseo o necesidad. No es lo mismo que un cliente quiera experimentar una cena en pareja que una cena con sus hijos menores de seis años. La definición del reto tiene que incorporar este tipo de matiz que nos permita identificar exactamente el tipo de contexto en el que trabajaremos.

#### **4.1.3. Variables clave positivas: los beneficios del cliente**

Una vez identificado el segmento del mercado al que nos queremos dirigir con nuestra idea de negocio, y una vez identificados el conjunto de retos a los cuales queremos dar respuesta, tenemos que definir el conjunto de beneficios que nuestro producto o servicio aporta a nuestro cliente y que este valorará positivamente.

Podemos identificar cuatro tipos de beneficios:

- **Beneficios requeridos.** Son los beneficios imprescindibles para considerar que una determinada solución funciona.
- **Beneficios esperados.** Se trata de beneficios relativamente básicos que, a pesar de no ser imprescindibles para la solución propuesta, el cliente espera.
- **Beneficios deseados.** Este es el tipo de beneficio que va más allá de las expectativas del cliente, pero que le encantaría tener si pudiera.

- **Beneficios inesperados.** Son los beneficios que el cliente ni espera ni desea porque no es consciente ni de la posibilidad de que se le puedan llegar a ofrecer, pero que estaría encantado de tener, una vez le sean ofrecidos.

Para poder identificar este tipo de beneficios en nuestros clientes potenciales, podemos utilizar toda una serie de preguntas que nos pongan sobre la pista de qué es lo que estamos buscando:

- ¿Cuál es el tipo de ahorro que el cliente puede estar buscando, dinero, tiempo, esfuerzo?
- ¿Cuál es el estándar de calidad realmente deseado por el cliente?
- ¿Cuál es la relación calidad/precio que mejor se ajusta a sus expectativas?
- ¿Qué tipo de variables podemos usar para que el cliente se sienta especialmente feliz utilizando nuestro producto?
- ¿Qué puede facilitar la vida de nuestro cliente? ¿Cómo podemos facilitar el uso de una determinada solución?
- ¿Qué tipo de impacto social positivo podemos esperar de nuestro producto?
- ¿A qué aspiran nuestros clientes? ¿A quién se quieren asemejar?
- ¿Qué tipo de alivio les podemos aportar?
- ¿Cómo mide nuestro cliente el éxito o el fracaso?
- ¿Cómo mide el rendimiento y el coste?
- ¿Qué puede incrementar las probabilidades de que nuestro cliente pueda valorar positivamente nuestra propuesta de valor?

Es muy importante que la definición de los beneficios sea muy concreta para que puedan ser claramente diferenciados de otras variables clave del cliente.

En el caso de nuestro ejemplo, dirigido a personas de un poder adquisitivo entre medio y alto, con el deseo de disfrutar de un espectáculo innovador y elitista, que, además de entretenerlos, les permita promocionar su estatus social, las variables clave positivas (o beneficios) serían:

Actuaciones artísticas, creativas y sorprendentes, altísima calidad en la ejecución, entorno cómodo, fácil acceso, ambiente elegante, horarios compatibles con otras actividades lúdicas (cenar antes o después del espectáculo), zona VIP.

#### **4.1.4. Variables clave negativas: el dolor del cliente**

Entender qué tipo de dificultades, obstáculos o problemas pueden dificultar que nuestro cliente adquiera o utilice nuestro producto o servicio es tan importante como entender los beneficios facilitados por nuestra propuesta de valor. Este conjunto de dificultades, obstáculos y problemas es lo que conocemos como variables clave negativas o el dolor o dolores del cliente.

Una de las prioridades del empresario o emprendedor a la hora de articular una propuesta de valor adecuada y relevante es identificar estos dolores y calibrarlos. Para hacerlo, se pueden clasificar estas variables negativas en tres tipos:

- **Resultados no deseados** del uso de un determinado producto o servicio. Este tipo de dolor puede ser funcional (el producto no funciona bastante bien), social (los otros no me aceptarán si me pongo esto), emocional (esto me hace sentir mal) o uno derivada del uso del producto (tener que coger el coche para ir a la tienda). También podemos encontrarnos con características no deseadas del producto (el cuchillo es peligroso porque corta).
- **Obstáculos**, como por ejemplo todas aquellas cosas que impiden que el cliente pueda hacer un uso adecuado del producto (precio demasiado alto o esfuerzo de aprendizaje demasiado elevado).
- **Riesgo** de que se dé un posible resultado no deseado. Se trata de aquello que podría ir mal y que podría tener unas consecuencias negativas importantes (deportes de riesgo).

Igual que el caso de la identificación de los beneficios del cliente, también podemos utilizar toda una serie de preguntas para ayudar a encontrar cuáles son aquellas variables clave negativas que pueden quitarle el sueño:

- ¿Cómo define el cliente lo que es «demasiado costoso»? ¿Lo define en términos de tiempo, esfuerzo o dinero?
- ¿Qué hace que el cliente se sienta mal? ¿A qué tipo de frustraciones, preocupaciones y dolores de cabeza se tiene que enfrentar?
- ¿Cuáles son los principales defectos de las actuales propuestas de valor existentes en el mercado? ¿En qué fallan, qué olvidan o qué han pasado por alto?
- ¿Cuáles son las principales dificultades y retos del cliente a la hora de emplear un determinado producto o servicio?
- ¿Cuál es el impacto social negativo de un determinado producto o servicio?
- ¿Qué le quita el sueño especialmente al cliente? ¿El riesgo de perder poder, estatus, confianza o recursos?
- ¿Qué tipo de error cometen los clientes de manera recurrente? ¿Utilizan las soluciones a su alcance de una manera inadecuada?
- ¿Qué tipo de barrera tiene que superar el cliente para adoptar una determinada propuesta de valor?

Del mismo modo que en el caso de la definición de los beneficios, es muy importante que la definición de los dolores sea muy concreta para que puedan ser claramente diferenciados de otras variables clave del cliente.

Por ejemplo, si continuamos con nuestro ejemplo, las variables clave negativas (o dolores) podrían ser:

Esfuerzo en la adquisición de las entradas, formalización y gestión de reservas, desplazamientos, vuelta a casa después del espectáculo, riesgo de que no se cumplan las expectativas, actuaciones demasiado largas, espectáculo socialmente no responsable (uso de animales).

Llegados a este punto, ya tenemos claro cuál es nuestro público objetivo (segmento del mercado), el reto que nos proponen nuestros clientes (*job*) y las variables clave positivas (beneficios) y negativas (dolores) que condicionan su percepción de la propuesta de valor que se les hace. Ahora, en la fase de reconocimiento de oportunidades de negocio, confrontaremos la realidad del cliente con la de la industria que le da servicio.

#### 4.2. Análisis de las variables clave de la industria

Antes hemos definido las variables clave del cliente como aquellas variables que condicionan su decisión de compra. En teoría, estas variables clave tienen que estar directamente relacionadas con los factores que caracterizan la propuesta de valor de la compañía o compañías que tratan de satisfacer las necesidades de este cliente. Pero el mundo es muy complejo. Por un lado, los gustos y las preferencias de los consumidores evolucionan a un ritmo cada vez más elevado. Por otro lado, la aparición constante de nuevas mejoras e innovaciones provoca que los ciclos de maduración y obsolescencia de las tecnologías empleadas por las compañías sean cada vez más cortos. Así, no es extraño que, en momentos determinados, se amplíe la distancia entre las necesidades de los clientes y la propuesta de valor de la industria que les da servicio. Cuando esto sucede, estamos ante un espacio favorable para la aparición de nuevas oportunidades de negocio para aquellas personas y organizaciones con suficiente capacidad para detectar estas situaciones.

En este contexto, definimos las **variables clave de la industria** como los factores que configuran la propuesta de valor con los cuales esta industria trata de satisfacer las necesidades, los deseos y/o las aspiraciones de su público objetivo.

Analicemos, por ejemplo, la industria del circo de hace unos años. ¿Cuáles eran las variables clave con las cuales la industria trataba de atraer más público a sus pistas? Básicamente, lo que trataban de hacer los diferentes actores participantes en este espacio competitivo era mejorar la propuesta de valor tradicional, dirigida a un público que históricamente les había sido fiel.

Así, las diferentes compañías de la industria competían entre ellas, y con otras soluciones de entretenimiento, tratando de introducir mejoras en la oferta tradicional: precios cada vez más competitivos, incorporación de nuevas estrellas y famosos a sus espectáculos, aparición de animales exóticos o la implementación de varios espectáculos a la vez (circo de tres pistas).

Las variables clave de esta industria serían: precios bajos, participación de personajes famosos y estrellas, uso de animales en los espectáculos, múltiples shows simultáneos, diversión, humor y peligro.

### 4.3. La curva de valor de la industria

Para profundizar en el análisis de las variables clave del cliente y la industria, con la mirada puesta en el reconocimiento de oportunidades de negocio, utilizaremos la estrategia del océano azul y la **curva de valor** descritas por Kim y Mauborgne (2005).

Para hacerlo, el siguiente paso será realizar una clasificación de las que consideramos que son las principales variables del cliente, junto con las variables de la industria, donde lo que se pretende es comparar la realidad de la propuesta de valor de la industria con las variables clave del cliente. Así, ubicaremos cada variable clave en los siguientes grupos, en función del valor real aportado al cliente y del margen de contribución, en términos económicos, que podemos considerar que aporta a la compañía:

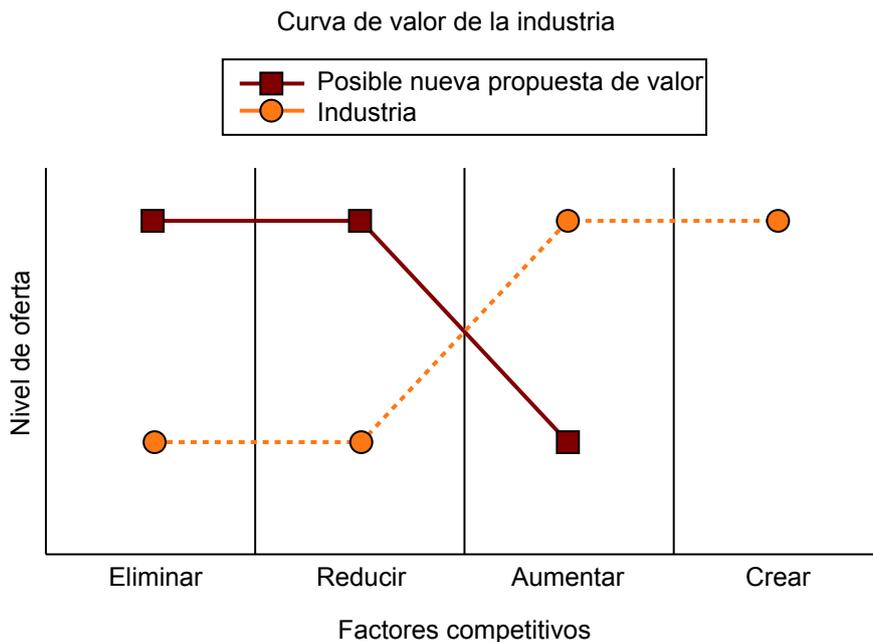
- **Variables que se deben eliminar.** Son aquellos factores que no solo no aportan valor real al cliente, sino que además podemos considerar que destruyen valor para la compañía, al ser excesivamente costosos (en relación con el valor aportado).
- **Variables que se han de reducir.** Estas variables son aquellas que:
  - Podemos considerar que, a pesar de añadir valor al cliente, destruyen valor para la compañía (exceso de costes).
  - Pueden ser rentables para la compañía, pero tienen una percepción negativa por parte del cliente.
- **Variables que se tienen que aumentar.** Estas variables son aquellas que aportan valor al cliente, que tiene una percepción positiva de ellas, y aportan valor a la compañía, puesto que los costes que implican son menores a los ingresos que generan (margen de contribución positivo).
- **Variables que se han de crear.** Son aquellas variables clave que, a pesar de no estar presentes en la oferta actual de la industria, podrían cumplir con las condiciones de generar valor tanto para la compañía como para sus clientes.

En un primer análisis de las variables clave de una industria, no entraremos en analizar qué variables tenemos que crear; esto lo haremos con posterioridad, en función de las variables clave del cliente, en la fase de desarrollo de oportunidades de negocio.

Cabe señalar que, para poder realizar adecuadamente esta tarea, es necesario un gran conocimiento del cliente y de cuáles son sus variables clave.

Para la confección de la curva de valor (gráfica 1), las variables clave más relevantes de los clientes y la industria se sitúan en el eje horizontal, según la clasificación realizada (eliminar, reducir, aumentar y crear). Posteriormente, a cada una de estas variables se le asigna un valor en función del nivel de oferta existente (eje vertical). La unión de los puntos resultantes nos da la curva de valor de la industria (marcadores cuadrados en la gráfica 1).

Gráfica 1



¿Qué nos está diciendo esta gráfica? Pues que en esta situación, la industria está centrando todos sus esfuerzos (nivel de oferta elevado) en aquellos factores competitivos que nuestro análisis demuestra que o bien no añaden valor al cliente, o bien destruyen valor para las compañías.

Esta es la situación que buscamos a la hora de reconocer oportunidades de negocio. En estas circunstancias, cualquier individuo u organización capaz de reducir la oferta de aquellas variables que hay que eliminar, aumentando la oferta de aquellas que más valor añadido tienen para el cliente, estará en disposición de articular una **nueva propuesta de valor**:

- **Adecuada**, responde a las variables clave del cliente.
- **Relevante**, se concentra en las variables más importantes.
- **Diferenciada**, se separa de la oferta existente, trabajando otros factores competitivos diferentes a los de la industria.

Volvamos al ejemplo que hemos estado comentando durante todo el módulo. Nos dirigimos a personas de un poder adquisitivo entre medio y alto, con el deseo de disfrutar

de un espectáculo innovador y elitista, que, además de entretenerlos, les permita promocionar su estatus social.

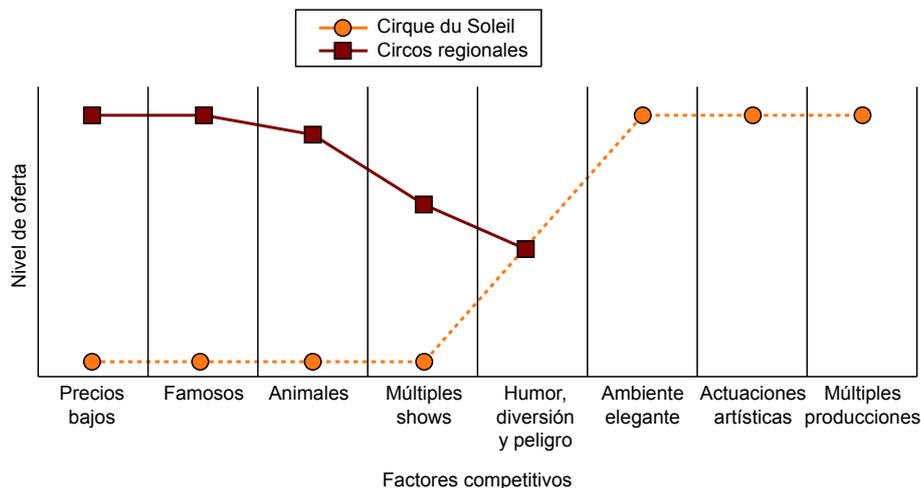
Supongamos que desde la industria del circo alguien tiene la idea de dirigirse a este público objetivo con una nueva propuesta de valor, al ver que la propuesta tradicional está siendo fuertemente cuestionada por los mercados a los que tradicionalmente se dirigía.

Del análisis de los factores clave de la industria, se podría concluir que la política de precios cada vez más bajos, para tratar de atraer al máximo número de espectadores, en combinación con los elevados costes que supone la contratación de personajes famosos y estrellas del espectáculo, no es sostenible. Además, se podría ver cómo la percepción del público respecto al uso de animales en los espectáculos es cada vez más negativa, pese a los elevados costes que implica para las compañías circenses. Otro punto interesante que hay que considerar, después de analizar las variables clave del cliente, es que la realización de múltiples actuaciones simultáneas (circo de tres pistas) implica unos costes elevadísimos que no se justifican desde el punto de vista del cliente, que no los valora suficiente. En cambio, lo que el cliente sí que valoraría positivamente es una única actuación, en un ambiente elegante y elitista, ambientada en torno a una temática concreta. Esto podría permitir a la compañía mantener múltiples producciones en todo el mundo, en vez de una única producción con múltiples actuaciones a la vez. Desde el punto de vista de la compañía, el potencial de ingresos sería muy superior y se ajustaría mucho más a los gustos y deseos del nuevo público potencial al que se dirige la oferta.

Finalmente, habría que cuestionarse la política de precios bajos. El precio comunica y discrimina. Desde el punto de vista del cliente, que en este caso también quiere comunicar un determinado nivel de estatus social, una política de precios bajos es completamente inadecuada. Una nueva propuesta dirigida a personas de un poder adquisitivo elevado, con aspiraciones sociales, tiene que considerar una política de precios elevados.

Así, la clasificación que tendríamos de las variables consideradas sería:

- Eliminar: Política de precios bajos, Estrellas y famosos, Animales y Múltiples shows.
- Mantener (reducir/aumentar): Humor, Diversión y Peligro.
- Crear: Componente artístico, Ambiente elegante, Temática, Múltiples producciones.



Este es el análisis que explica la propuesta de valor del Cirque du Soleil respecto a los circos regionales tradicionales, y que explican Kim y Mauborgne (2005) en su estrategia del océano azul.

En esta fase de reconocimiento, no es necesario que ya tengamos definida la curva de valor alternativa a la de la industria. Esta será nuestra propuesta de valor y esto se realizará en una fase posterior del proceso de identificación de

oportunidades de negocio, como veremos en el módulo siguiente, dedicado al desarrollo de oportunidades. Lo que pretendemos, en la fase de reconocimiento, es ver cómo la industria responde a las variables clave del cliente.

Se puede decir que se ha reconocido una idea de negocio cuando se detecta, después de analizar las variables clave del cliente y de la industria, que esta industria y sus factores competitivos no responden de manera adecuada y relevante a las necesidades, deseos o aspiraciones del público objetivo al que se dirige.

Para hacerlo, podemos utilizar la técnica de la curva de valor.



## Bibliografía

- Ardichvili, A.; Cardozo, R.; Ray, S.** (2003). «A theory of entrepreneurial opportunity identification and development». *Journal of Business Venturing* (vol. 18, págs. 105-123).
- Arnold, S. J.** (2002). «Lessons learned from the world's best retailers». *International Journal of Retail & Distribution Management* (vol. 30, núm. 11/12; ProQuest Central, pág. 562).
- Blank, S.** (2005). *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win*. California: K&S Ranch Press.
- Fama, E. F.** (1970). «Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work». *The Journal of Finance* (vol. 25, núm. 2, págs. 383-417).
- Fronmueller, M. P.** (1996). «The competitive advantage potential of vertical Integration». *Omega* (vol. 24, núm. 6, págs. 715-729).
- Goldhar, J. D.; Jelinek, M.** (1983). «Plan for Economies of Scope» [artículo en línea]. *Harvard Business Review*. [Fecha de consulta: 30/08/2015]. <https://hbr.org/1983/11/plan-for-economies-of-scope>
- Gross, D.** (1996). *Greatest Business Stories of all Time*. Nueva York: John Wiley & Sons, Inc.
- Hellstrom, D.; Nilsson, F.** (2011). «Logistics-driven packaging innovation: A case study at IKEA». *International Journal of Retail and Distribution Management* (vol. 39, núm. 9, págs. 638-657).
- Kirzner, I. M.** (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kim, W. C.; Mauborgne, R.** (2005). *Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kirzner, I.** (1997). «Entrepreneurial discovery and the competitive market process: an Austrian approach». *J. Econ. Lit.* (vol. 35, págs. 60-85).
- Levy, P. I.** (2009). «Imaginative Obstruction». *Georgetown Journal of International Affairs* (vol. 10, núm. 2).
- López, S.** (2014). «Paneles solares camino de la basura» [artículo en línea]. [Fecha de consulta: 15/08/2015]. [http://economia.elpais.com/economia/2014/02/13/vivienda/1392302987\\_715297.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/02/13/vivienda/1392302987_715297.html)
- Ohmae, K.** (1989). «Managing in a Borderless World». *Harvard Business Review* (vol. mayo-junio).
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y.** (2014). *Value Proposition Design. How to create products and services customers want*. Nueva York: John Wiley & Sons, Inc.
- Porter, M.** (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Nueva York: Free Press.
- Ray, S.; Cardozo, R.** (1996). *Sensitivity and creativity in entrepreneurial opportunity recognition: a framework for empirical investigation*. Sixth Global Entrepreneurship Research Conference, Londres: Imperial College.
- Shapiro, B. P.; Bonona, T. V.** (1984). «How to Segment Industrial Markets». *Harvard Business Review* (número de mayo).
- Schumpeter, J.** (1934). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. Nueva York: Harper & Row.
- Wiseman, R.** (2004). *The Luck Factor: The Scientific Study of the Lucky Mind*. Londres: The Random House Group Limited.

