

3. Construcción de la oportunidad de negocio y sus componentes: concepto de negocio, propuesta de valor y modelo de negocio

La oportunidad de negocio

En este libro se entiende por *oportunidad de negocio* una iniciativa de un individuo o grupo de emprendedores, dentro o fuera de una organización, que están dispuestos a producir bienes y servicios y llevarlos a unos mercados y nichos de clientes claramente definidos, de manera rentable y sostenible, mediante la conformación de un equipo de trabajo. Resulta importante la aclaración “dentro y fuera de una organización”, pues en el medio se han venido encontrando *emprendimientos corporativos*, un modo como surgen ideas dentro de las organizaciones, que posteriormente se transforman en mejoras, productos, unidades de negocio o en nuevas compañías. Es el caso de Juan José Piedrahíta, presidente de Equitel, compañía colombiana que factura más de 90 millones de dólares al año y de donde surgieron nuevas unidades de negocios, las cuales más tarde se convirtieron en empresas, y, que incluso, ha hecho partícipes, como accionistas, a los empleados de la organización. Al respecto, en este libro se analiza en particular el perfil del emprendimiento Floralp, el cual, con sus empleados y sus ahorros, propició las condiciones para el desarrollo de intraemprendimientos o emprendimientos corporativos.

El *America Heritage Dictionary* (2000) incluye el término *intrapreneur* y lo define como la persona que, al interior de una corporación, asume la responsabilidad directa de convertir una idea en un producto real y rentable, mediante la toma de riesgos y la aplicación de la innovación en una forma asertiva.

Por lo general, las oportunidades de negocio están basadas en una necesidad, ya sea de personas o empresas. Surgen de aprovechar

una ventaja comparativa que brinda la ubicación en un sitio determinado, por ejemplo, la costa de un país, las minas de una determinada región, etc., o el aprovechamiento de un conocimiento especial de los emprendedores, o gracias a una red de contactos consolidada, que con posterioridad abre la opción de pensar un proyecto prometedor en cuanto a resultados.

Para detectar oportunidades se debe estar atento a observar el entorno, especialmente aquellos cambios recientes que se presentan ya sea por aspectos sociales o por circunstancias tecnológicas. Con respecto a lo primero, es el caso de las grandes olas migratorias dadas en determinadas regiones de Europa, con diferentes costumbres, y, por supuesto, con distintos hábitos y gustos alimentarios, los cuales crean un nicho de mercado que en un momento preciso debe ser aprovechado y convertido en una nueva propuesta de mercado; por ejemplo, las empresas del sector cárnico deben pensar en fabricar productos Halal para la numerosa comunidad musulmana recién llegada. Del mismo modo, si se quiere satisfacer o atender la nueva demanda interna de personas procedentes de países tropicales, los productores del sector agrícola deben distribuir en los mercados municipales productos exóticos como la yuca o el plátano macho.

En el segundo aspecto, las oportunidades tecnológicas, éstas parten del análisis de las múltiples aplicaciones surgidas de las novedades tecnológicas que irrumpen sucesivamente en el mercado. Un caso de aplicación tecnológica innovadora y orientada a nichos muy concretos sería la efectuada por la empresa colombiana Alsec, productora de alimentos secos como los frijoles, el ají, los huevos, las frutas, la cervezas en polvo, es decir, mediante nuevas tecnologías para procesar alimentos, el grupo de emprendedores logra transformar productos líquidos y sólidos en polvo, usando la liofilización, la nanofiltración o la atomización o el encapsulamiento de productos.

Otra opción para generar ideas en esta línea, pero al alcance de muchas más empresas, es analizar las posibilidades de una determinada tecnología ya implantada para solucionar necesidades del mercado causadas por los nuevos cambios sociológicos. Por ejemplo, la empresa keniana Safaricom (2014) ofrece un servicio de banda muy intuitivo y sencillo de manejar a través del teléfono móvil. Así, en

un país donde resulta inviable abrir sucursales bancarias en vastas áreas de su territorio y donde el acceso a internet tampoco es fácil, el banco ha logrado llegar a los estratos bajos o capas emergentes de la población que demandaban cada vez más servicios financieros elementales, como pagar recibos o ingresar pequeñas cantidades de dinero a distancia, mediante una implementación sobre una tecnología con más de una década de vigencia, como lo es la tecnología móvil, lo cual ha convertido a la empresa en una entidad bancaria de avanzada debido al aprovechamiento de las tecnologías.

Floralp, en cambio, es un ejemplo de la consolidación de una oportunidad de negocio en la que se aprovecha la ventaja comparativa que brinda una región como Ibarra, por estar cerca de la capital de Ecuador, a pocos kilómetros del aeropuerto de dicha ciudad y con terrenos apropiados para la producción lechera. Adicionalmente, se potencian los conocimientos sobre el tema lácteo poseído por un emprendedor como Oskar Purtschert, quien contaba, en su red de contactos, con la amistad de un expresidente ecuatoriano. Estos factores hicieron factible materializar una idea en una compañía productora y comercializadora de quesos maduros en el país mencionado, liderada por una familia de emprendedores suizos.

La empresa surgió en 1964 de la mano de Oskar Purtschert y su esposa Edith, quienes decidieron dejar la tranquilidad, la seguridad y sus raíces en Suiza, y trasladarse a vivir la aventura de producir y comercializar quesos maduros en Suramérica.

Purtschert es un suizo inquieto, un personaje arriesgado, audaz y muy sencillo en la forma de tratar a la gente, un adorable abuelo, un excelente amigo, pero a su vez un investigador empedernido, quien produce sus propias cepas en su laboratorio e incentiva a sus hijos y trabajadores a innovar, a pensar en nuevas cosas. Alguien deseoso de conocer más y más, lo que lo motivó a viajar a Ecuador con apenas un título de graduado de la Escuela de Lechería, pero con 14 años de experiencia en el arte. Con el pasar de los años recibió el ofrecimiento del presidente ecuatoriano en ese momento (1954), el señor Galo Plaza, quien lo invitó a participar de un proyecto en el norte de Ecuador. Esta invitación precipitaría sus compromisos afectivos con Edith, su novia en ese entonces y hoy su esposa, quien asumió las

responsabilidades de ama de casa y de vivir en un país que ninguno de los dos conocía.

Floralp es una compañía ecuatoriana impregnada de elementos suizos, de amor, cariño y muy buenas relaciones con toda la cadena láctea. Esto ha sido fruto de sembrar semillas de amistad, apego y calidad por lo que hacen, y poder infundir en la gente el respeto por lo que son y quieren llegar a ser. La compañía inició con dos líderes y dos trabajadores, quienes empezaron en calidad de colaboradores o auxiliares. La producción era de 400 litros de leche por día. Actualmente, en la empresa hay 140 personas, se procesan 65 mil litros diarios de leche y se dedican a la producción de queso.

Para un emprendedor como Purtschert, con años de experiencia, o en el caso de un joven recién egresado de la universidad, o de un investigador bien fundamentado, va a requerirse, en el desarrollo de una oportunidad de negocio, asumir diversos roles y realizar varias actividades. La persona en cuestión debe, por lo tanto, adquirir la mayor cantidad de información posible, de tal manera que se reduzca la incertidumbre existente sobre el desarrollo del proyecto. De igual forma, el emprendedor debe apoyarse en investigaciones previas sobre el tema. Es importante establecer la estructura del sector en el cual se ubica el emprendimiento. Se debe conocer muy bien el mercado: cuáles son los proveedores, los fabricantes, la competencia, los posibles aliados que pueden suministrar más y mejor información sobre el tema pertinente.

Así mismo, es esencial conocer los desarrollos tecnológicos que pueden afectar la iniciativa, con el fin de mejorar la idea y darle un valor agregado. También se debe investigar cuáles entidades apoyan o están relacionadas con el tema y mirar cuáles actividades de dichas entidades pueden potenciar la idea, ya sea porque sensibilizan a los consumidores o permiten el acceso a recursos para financiar la iniciativa. No se deben dejar de lado, en ningún momento, las leyes o políticas favorecedoras del tema o aquellas que pueden limitar o incentivar el funcionamiento del futuro emprendimiento.

La información acerca de la industria se puede encontrar en la Cámara de Comercio de cada ciudad, en las fuentes del Gobierno, en el sistema de información de impuestos y en los estudios de gremios

y asociaciones. La *información sobre el mercado* se puede hallar en internet y en asociaciones y federaciones. En el caso de los *canales de distribución*, es esencial saber quiénes son los clientes. Los directorios telefónicos o especializados por sectores son una buena alternativa. Se debe, además, consultar con expertos, buscar aliados y averiguar con competidores.

La información es y será elemento fundamental en el paso de una idea a un emprendimiento innovador por excelencia. A ese primer grupo de ideas que el emprendedor ha logrado agrupar y convertirlas en un concepto de negocio, le hace falta seguirle incorporando la mayor cantidad de información disponible, pues las incertidumbres son muchas y en diferentes campos. Se hace necesario, en consecuencia, que esa información obtenida de diversas fuentes (amigos, colegas, entes del Gobierno, revistas y publicaciones, internet, etc.) se comience a organizar o a categorizar en títulos o capítulos, con el fin de consolidar un paso más en la construcción de un emprendimiento innovador. Para ello se propone una gran cantidad de formatos y de guías, dependiendo en gran medida del tipo de proyecto o de la entidad a la cual se le quiera presentar. Lo esencial en este punto, por parte del emprendedor, es entender que debe escribir su idea, socializarla con diversos actores; esto, claro está, si desea conseguir apoyo en términos financieros o de recursos tecnológicos o humanos.

En los medios académicos y en internet es habitual encontrar formatos de planes de negocios, unos más amplios, otros más sinópticos. Sin embargo, lo evidenciado en la práctica en el caso de la Universidad EAFIT es que los emprendedores, cuando toman un formato, comienzan a responder la serie de capítulos contemplados en la guía, pero la mayoría de las veces sin acudir a las fuentes de información clave; el emprendedor o su equipo se limita a plasmar lo que él sabe acerca del proyecto, pero sin mayor profundidad. Por ejemplo, es frecuente encontrar la pregunta siguiente: ¿cuáles competidores potenciales puede tener su iniciativa?, a lo cual responden: ninguno, o mencionan al único conocido, y no son conscientes de la falta de análisis acerca de los competidores directos y de los indirectos y mucho menos de tener muy claro cómo y de qué manera afecta esa competencia al desarrollo del proyecto. Debido a todo lo anterior,

en este libro la recomendación consiste en tomar un paso intermedio entre el concepto y el plan de negocios, construyendo en su lugar una oportunidad de negocio.

A través de los años, y después de existir distintas versiones o formatos para mostrar una idea de negocio ante potenciales socios, aliados, coequiperos, etc., se ha llegado a consolidar una especie de formato de una oportunidad de negocio básica, merced a los trabajos adelantados por universidades en sus programas de emprendimiento o por la recomendación de firmas consultoras como McKinsey & Company, o por el trabajo resumido de emprendedores inquietos y dinámicos que bosquejan sus ideas en lo que podría denominarse *una aproximación a una oportunidad de negocio*.

Los componentes de una oportunidad de negocio son: el *concepto de negocio*, la *propuesta de valor*, el *modelo de negocio*, los *aspectos de mercado*, las *consideraciones financieras* y el *impacto del proyecto*. En este capítulo examinamos los tres primeros. En el capítulo 4 analizamos los otros.

Concepto de negocio

Es el primer componente o eslabón que debe tener claro el emprendedor, que le permitirá en el futuro incorporar más actividades a su emprendimiento. Cuanto más amplio sea éste, mejor. El *concepto de negocio* es, según Varela, “una abstracción de los sentimientos, percepciones, sensaciones y pensamientos de un mercado específico, conjugados en un conjunto de productos y/o servicios que representan el ofrecimiento de la nueva empresa” (2008).

El concepto de negocio es lo ofrecido por una empresa a sus clientes. Por ejemplo, Starbucks Corporation, Disney, la cadena Wong, Falabella, más que vender productos, venden un concepto de negocio, aquello que los hace únicos e irrepetibles.

Un concepto de negocio brinda mayores posibilidades de explotación. Es muy distinto ofrecer una serie de máquinas o dispositivos donde las personas pueden ejercitar sus músculos una o dos veces por semana, a ofrecer un concepto donde se involucren servicios de acondicionamiento de salud, en los cuales es posible incluir ejercicios

con barras o equipos de pesas. Es decir, en el primer concepto se tiene cerrado el espectro de posibilidades a incorporar, por ejemplo, la venta de productos de salud, bebidas hidratantes, servicios de lecturas electrovasculares, venta de implementos para mejorar problemas físicos, etc., mientras en el segundo se abren posibilidades hacia el futuro, que el emprendedor debe considerar muy bien, es decir, y a manera de ejemplo, no cerrar la opción sólo a vender ropa deportiva, sino dejar la puerta abierta por medio de una buena definición de un concepto con el fin de poder incluir asesorías en la forma de vestir, la venta de accesorios, etc.

En el mundo del consumo del café y sus diversas variedades es posible identificar y hacer claridad acerca de la importancia de tener un concepto de negocio, más que vender productos. Cuando una persona entra a un café Starbucks en Estados Unidos o a una tienda Juan Valdez en Colombia, muchas cosas se pueden apreciar en esos sitios. Mientras se hace fila para comprar, se puede ver el origen de cada uno de los cafés ofrecidos y una lista de los condimentos y añadidos posibles, haciendo una mezcla original y única: leches de distintos tipos, azúcares (morena, blanca, *light*, etc.), adiciones de canela, almendra, vainilla, avellana o chocolate.

El papel del emprendedor, en términos generales, es hallar un grupo de ideas y formar con ellas un concepto de negocio, ofreciendo al mercado algo más que un servicio o un producto, pues estos son fácilmente copiables; un concepto, en cambio, resulta mucho más difícil de imitar, pues está ligado a la naturaleza del emprendedor o al ambiente creado por éste para poner en práctica su proyecto: es la materialización de un sueño.

Propuesta de valor

Para llegar a esta etapa del proceso, el emprendedor debió, entre muchas otras cosas, adquirir información, hacer alianzas, investigar en diversas fuentes, entrevistarse con colegas y competidores, indagar aspectos esenciales de una industria y plasmar la experiencia y el conocimiento de uno de los emprendedores. Dado que ya se ha explicado la consolidación de un concepto de negocio, acá se continuará con lo relacionado a la propuesta de valor.

En este punto se presenta con nitidez el elemento diferenciador de una idea respecto a otra. Por eso se recomienda, en la mayoría de las veces, explicar lo que hace o tiene la competencia, y de esta forma tener claridad acerca de la verdadera diferencia que se presenta. Por esta razón, en varios formatos de oportunidad de negocio se denomina a este punto también como *ventaja competitiva*.

El poseer patentes, licencias o derechos adquiridos se constituye en gran diferenciador en el desarrollo de una idea y deben indicarse en esta parte de la oportunidad; no debe olvidarse, de conformidad con lo explicado en lo relacionado con los emprendimientos innovadores, que también se puede generar valor teniendo o desarrollando un modelo de negocio innovador.

Sin embargo, algo a destacar en este punto de la propuesta de valor o factor innovador es que, una vez constituido el emprendimiento, a éste no le podrá faltar una *estrategia de innovación* que asegure una diferenciación sostenible en el tiempo. En el caso, por ejemplo, de Kael, proyecto que al empezar ya poseía varias patentes, y al que se le hizo indispensable seguir investigando sobre la generación de imágenes tridimensionales con óptica física. De la misma forma, hay que estar atentos a la existencia de patentes, publicaciones, documentos técnicos y elementos relacionados con el campo. El emprendimiento, seguramente para poder seguir a la vanguardia, deberá buscar alianzas con los generadores del conocimiento.

El mantener una propuesta de valor en el tiempo muchas veces conducirá a la entrada de potenciales inversionistas que contribuyan a la materialización de los inventos y a su posterior comercialización. El hecho de también querer crecer con celeridad conducirá al ingreso de socios o aliados estratégicos, con el propósito de dinamizar la posición de la compañía. Debido a lo anterior, en la propuesta de valor también es conveniente indicar las *alianzas* que se poseen y cuál papel podrán cumplir las mismas en el mantenimiento del factor innovador de la iniciativa.

Otro elemento a considerarse por los emprendedores es que muchas veces las ideas se convierten en inventos y allí se quedan; con dificultad se transforman en innovaciones. Pero hay algo más complicado y se logra convertir una empresa en innovadora, con el fin de

seguirlo siendo por siempre a través de los años. Los emprendedores, una vez deciden materializar una iniciativa, no pueden dejarse abrumar por lo operativo del proyecto, es decir, por el trabajo del día a día. Por eso, alguien en la compañía debe *seguir innovando*; fue así como Edmundo Casas y Cristian Romero, los dos ingenieros electrónicos gestores de la iniciativa, siguen siendo la unidad de I+D de la empresa chilena Kael y son responsables de los nuevos desarrollos, articulados, claro está, a los focos de la compañía y a las necesidades del mercado.

En los ejemplos anteriores se veía cómo en el proyecto de Aventura Emprendedora, posteriormente In-Nove S. A. S., así como en el de Inversiones Anicom S. A., la propuesta de valor incluía desde el desarrollo del producto, la forma de llevarlo a los clientes y los tipos de alianzas a realizar, hasta los servicios de posventa de los productos o servicios. Una mirada integral de la iniciativa es indispensable para poder establecer ese factor de innovación, el cual, con seguridad, sólo permitirá una ventaja por un corto tiempo. De ahí la necesidad de que alguien siga al frente en un emprendimiento, pensando cómo seguir innovando, y eso es lo que les permite a estos emprendimientos generar flujos de caja importantes y lograr márgenes de utilidad altos, todo lo cual, a la vez, genera cambios en las industrias, ya sea por su dinamismo, por la innovación o por la manera de competir.

La propuesta de valor de un emprendimiento como Floralp radica en el modo como incorpora los pequeños ganaderos a la cadena de valor de la industria láctea. No pretende robarles proveedores a sus potenciales competidores y esto lo alcanza logrando precios justos para los ganaderos, apoyándolos en la mejora de sus procesos, lo cual, en última instancia, retorna a la comunidad con una excelente estabilidad económica, fruto también de haber elevado sus normas de calidad y del adecuado manejo de la cadena de frío. Al final es un proceso en el que todos ganan: proveedores, comercializadores y clientes. La propuesta es integral y sostenible en el tiempo y, adicionalmente, la compañía produce quesos maduros de la mejor calidad, sin el uso de preservantes ni conservantes, sacrificando tiempo de duración, pero asegurando un producto 100% natural y, por ende, una propuesta de valor ganadora.

El Instituto Superior Montessori, en cambio, logró apalancar su propuesta de valor mediante una ubicación estratégica en el contexto de Lima (Los Conos, en Perú), junto al desarrollo de unos programas de educación pertinentes y prácticos que, en el corto plazo, es visto por los padres y las comunidades en general como palpable en eventos familiares, como primeras comuniones, bautizos, confirmaciones, etc., visualizando de esta manera las habilidades culinarias de tallado de los jóvenes, al ser los anfitriones de toda una familia en un evento especial.

Tener claridad sobre las verdaderas necesidades de los clientes o segmentos es fundamental si se quiere construir o poseer una propuesta de valor ganadora. Sin embargo, los emprendedores de proyectos innovadores no deben olvidar que en las instituciones educativas existen grupos de investigación, los cuales pueden proporcionar elementos diferenciadores para la iniciativa. Esto implicaría la necesidad de hacer una alianza con integrantes del grupo de investigación, comprar una licencia o adquirir una patente. El mercado quiere bienes tangibles o intangibles distintos y que den mayor valor percibido.

Modelo de negocio

Otro elemento de la oportunidad de negocio es el modelo de negocio, acerca del cual, en los últimos años, se posee una nutrida literatura. Sin embargo, en este libro se pretende tomar esos puntos cruciales para el emprendedor, que servirán en la consolidación de su iniciativa. Skarzynsky y Gibson (2012) definen el *modelo de negocio* como “un marco conceptual para identificar la manera en que una empresa o emprendimiento crea, proporciona y obtiene valor”.

Para crear un modelo de negocio de vanguardia y donde la competencia no pueda emularlo con facilidad, tendrá que integrarse una serie de componentes creadores de valor, de tal modo que su efecto sea acumulativo.

Osterwalder (2008), en su modelo de nueve bloques, esquematiza una serie de componentes que permiten una mirada integral de una idea o negocio. Esto se puede apreciar en la Figura 3.1.

Figura 3.1 Modelo de nueve bloques de Osterwalder

Red de asociados	Actividades clave	Propuesta de valor	Relacionamiento con los segmentos	Segmentos por vincular
	Recursos clave		Canales de distribución y comunicación	
Estructura de costos			Flujo de ingresos o retornos	

Fuente: Osterwalder (2008).

La orientación del esquema de modelo de negocio de Osterwalder sirve en las empresas ya constituidas e incluso cuando los emprendedores apenas empiezan con sus iniciativas, pues esta mirada cumple con dos objetivos básicos:

1. Encontrar oportunidades de crecimiento de vanguardia mediante la invención de modelos de negocio totalmente nuevos.
2. Impulsar el crecimiento por medio de la evolución del modelo de negocio que se tiene.

Es básico que el emprendedor realice el modelo de negocio de su iniciativa, para lo cual es necesario, según la metodología de Osterwalder, responder a conciencia la siguiente serie de preguntas. Las respuestas deben ser muy consistentes; debe haber investigación de por medio y debe reflejarse sinceridad sobre lo que se puede hacer

o no. También es válida la aplicación si se toma como referente un negocio actual, con el fin de repensar la manera como se está creando valor.

Preguntas que sirven de orientación en la construcción de un modelo de negocio innovador

1. *Segmentos por vincular*: ¿Para quiénes se crea valor?, ¿quiénes son los clientes más importantes?
2. *Canales de distribución y comunicación*: ¿A través de cuáles canales de distribución deben buscarse los clientes?, ¿cómo se llega a ellos actualmente?, ¿cómo están integrados los canales?, ¿cuáles funcionan mejor?, ¿cuáles serán los más eficientes en relación con los costos?, ¿cómo se integran dentro de las rutinas de los clientes?
3. *Relacionamiento con los segmentos*: ¿Cuál tipo de relación se espera de cada uno de los segmentos de clientes y cómo se establecerán y mantendrán con ellos?, ¿cuáles se han establecido?, ¿cómo están integrados con el resto de los modelos de negocio?, ¿cuál costo tienen?
4. *Flujo de ingreso o retornos*: ¿Cuál valor o precio están dispuestos a pagar los clientes?, ¿cuánto pagan actualmente?, ¿cómo pagan actualmente?, ¿cómo prefieren pagar?, ¿en cuánto podría contribuir cada fuente de ingresos a los ingresos totales de la compañía?
5. *Propuesta de valor*: ¿Cuáles valores se le ofrecen al cliente?, ¿cuáles de los problemas de los clientes se ayuda a resolver?, ¿cuáles paquetes de productos o servicios se ofrecen a los clientes?, ¿cuáles son las necesidades de los clientes que se están satisfaciendo?
6. *Recursos clave*: ¿Cuáles recursos requiere la posición de valor?, ¿cuáles recursos necesitan los canales de distribución?, ¿cuáles recursos son indispensables en la relación con el cliente?, ¿qué se hace clave en la generación de ingreso?
7. *Actividades clave*: ¿Cuáles actividades clave requiere la posición de valor?, ¿cuáles actividades son indispensables con los canales de distribución?, ¿cuáles actividades especiales se derivarán de la relación con el cliente?, ¿cuáles actividades implicarán el flujo de ingresos para el emprendimiento?

8. *Red de asociados:* ¿Quiénes son los socios claves?, ¿quiénes son los proveedores claves?, ¿cuáles son los recursos clave que se obtendrán de los socios?, ¿cuáles serán las actividades clave que realizan los socios?
9. *Estructura de costos:* ¿Cuáles son los costos inherentes más destacados?, ¿cuáles son los recursos clave con los costos más elevados?, ¿cuáles son las actividades con los costos más elevados.

