




*El concepto oportunidad es fundamental en el mundo de los negocios. Sin embargo, la mayoría de las veces -como ocurre con muchos otros términos-, se le atribuyen significados divergentes y se le usa desde perspectivas contradictorias. Por su parte, la literatura académica sobre el tema ha avanzado bastante en los últimos años investigando y analizando los distintos aspectos relacionados con este concepto. En este contexto, el propósito central de este artículo es proveer mayor claridad sobre el concepto que contribuya positivamente a su aplicación y ejecución práctica.*



**Universidad de Santiago de Chile**

Cristian A. Muñoz Canales

Ingeniero Comercial, USACH  
PhD in Business and Management,  
University of Nottingham, Reino Unido.



# ¿DE QUÉ HABLAMOS CUANDO HABLAMOS DE OPORTUNIDADES?

Precisiones conceptuales para una más efectiva aplicación práctica

Por Cristian A. Muñoz C.

**E**l término *oportunidad* es central en el ámbito de los negocios ya que las actividades de identificación, evaluación y explotación de oportunidades son fundamentales para la actividad empresarial en general. Las oportunidades subyacen los procesos relativos a la creación, crecimiento y diversificación de empresas como a los procesos de mejoramiento e innovación inherentes a estas. Además, a través de su impacto en las empresas, las oportunidades son cruciales para la evolución económica y desarrollo de los diversos sectores industriales, regiones geográficas y países.

Desde el punto de vista académico las oportunidades han ocupado un rol central en gran parte de la literatura de negocios. Las oportunidades

son parte integral de diversos modelos de análisis como el FODA (Andrews, 1980). Las oportunidades son también clave en parte importante de la literatura de marketing estratégico, estrategia de negocios y finanzas (plan de negocios y evaluación de proyectos). Ellas son consideradas incluso por muchos autores el centro tanto del emprendimiento individual como corporativo (Ardichvili *et al.*, 2003; Eckhardt & Shane, 2003; Stevenson & Gumpert, 1985; Shane & Venkataraman, 2000; Timmons *et al.*, 1987).

Sin embargo, definir el significado y naturaleza del concepto no es una tarea fácil, lo que explicaría el uso de distintas conceptualizaciones tanto en el mundo académico como práctico. Esto sin duda confunde y dificulta la aplicación y ejecución práctica del concepto, cuestión que pone en riesgo

procesos fundamentales para el crecimiento y proyección de las empresas. No obstante, en los últimos años ha habido una basta investigación del término y un sostenido aumento del análisis conceptual de este en el mundo académico los que entregan claridad adicional sobre el concepto.

El presente artículo revisa los aspectos más relevantes de la discusión académica en torno a las oportunidades con el fin de difundir los importantes alcances de estas para la práctica de los negocios. Para ello planteamos tres preguntas fundamentales: ¿qué constituye una oportunidad?, ¿cómo emergen las oportunidades? y ¿cómo difieren las oportunidades entre sí? A continuación exponemos las respuestas a cada una de estas preguntas en una sección independiente. Terminamos presentando las conclusiones.

### 1. ¿Qué elementos constituyen una oportunidad?

Nuestra revisión comienza con el análisis de los elementos que constituyen una oportunidad. Sobre el particular existen visiones divergentes. Mientras que para algunos una oportunidad es una simple chance de satisfacer una necesidad de mercado (Archvili *et al.*, 2003:105), para otros sólo se podría hablar de oportunidades cuando estas ya se han transformado en iniciativas específicas (Gaglio, 2004).

Podría parecer plausible analizar una oportunidad al nivel de iniciativa realizada ya que sólo entonces sabemos si una oportunidad específica era realmente una oportunidad. Sin embargo, considerar una oportunidad a este nivel no parece ser la alternativa más adecuada ya que el éxito de esta depende finalmente de muchos factores. Además de ello, la práctica de negocios demanda criterios de decisión más inmediatos; es decir, no se puede esperar hasta que la inversión este realizada para saber si esta era o no atractiva.

Por ello, parece más adecuado analizar las oportunidades previo a cualquier acción tendiente a su explotación. En este sentido, varios autores señalan que una oportunidad de negocios es algo más concreto que una simple idea (Block & MacMillan, 1993; Lumpkin *et al.* 2004; Timmons *et al.*, 1987). Ello plantea el desafío de precisar el límite entre idea y oportunidad. En este contexto, diversos autores definen las oportunidades como un conjunto específico de elementos. Por ejemplo, Sarasvathy *et al.* (2003), define las oportunidades como ideas o invenciones para alcanzar fines económicos, creencias acerca de lo favorable de estos y acciones para implementarlos. Singh (2000), considera que una idea se convierte en oportunidad cuando esta es deseada por los clientes y considerada posible. Final-

mente, Baron (2006), analizó varias definiciones de oportunidad encontrando tres aspectos principales: potencial de crear algo nuevo, deseabilidad social y el potencial de crear valor.

Considerando estas conceptualizaciones podríamos proponer que las oportunidades incluyen 3 elementos: 1) una propuesta de solución (productos o servicios), 2) la deseabilidad percibida de esta en el mercado en términos de necesidades y 3) la lógica de negocios que le da valor y atractivo. Estos tres elementos son fundamentales y necesarios para definir una oportunidad en la práctica y diferenciarla de una simple idea. En otras palabras, si tuviéramos uno o dos de estos elementos tendríamos una idea de negocios con potencial de convertirse en oportunidad pero no una oportunidad propiamente dicha.

Podría ser posible percibir una necesidad insatisfecha, por ejemplo la necesidad de una vacuna contra el SIDA, y tener la intención de buscar dicha vacuna. Sin embargo, aunque coloquialmente podríamos decir que estamos en presencia de una oportunidad, sin los otros dos elementos esto es solamente una declaración de propósitos. Similarmente, un científico podría descubrir nuevas propiedades para un material o crear un nuevo compuesto químico. No obstante, sin claridad sobre el potencial de mercado de estos descubrimientos, estos son sólo descubrimientos científicos. Finalmente, aunque tengamos una idea que incluya una solución potencial para una necesidad insatisfecha, aún necesitamos definir una lógica de negocios que defina la forma en que la empresa o el emprendedor explotarán la idea, lo que finalmente le da su atractivo y espacio en el mercado.

Así, la identificación de oportunidades es más bien un *proceso* que comienza con la identificación de uno

de estos tres elementos (idea de negocios) y termina con la definición de la mejor configuración de negocios. La evaluación de oportunidades en cambio es un proceso posterior que define y pondera las magnitudes y riesgos económico-financieros involucrados. En síntesis, una oportunidad en el contexto de negocios se puede definir como una solución propuesta (productos o servicios) para una necesidad insatisfecha o no satisfecha del todo (nicho de mercado) con una lógica de negocios particular (estrategia de entrada y modelo de negocios).

La discusión sobre los elementos constituyentes de las oportunidades tiene mucha importancia práctica. En primer término las actividades de identificación de oportunidades reciben muy poca atención en la práctica. Generalmente se tiende a definir someramente una posibilidad para luego entrar de lleno en el proceso de evaluación, en donde la mayoría de las empresas invierten muchos recursos. En cambio, proponemos aquí que una parte importante de este esfuerzo podría ahorrarse si se diera mayor importancia al proceso de identificación de oportunidades. Someter una idea a varias iteraciones financieras, modificar varias veces las configuraciones estratégicas en el plan de negocios o simplemente gastar horas y horas en análisis costosos y lentos, podrían ser ahorrados si muchas empresas destinaran más tiempo a precisar mejor la solución ofrecida, el espacio de mercado subyacente y la lógica de negocios más conveniente.

En segundo lugar, entender la identificación de oportunidades como un proceso de definición de los elementos previamente mencionados, también cambia la forma de abordar el proceso. Así, las empresas no deberían centrarse sólo en buscar nichos de mercado ni sólo en desarrollar productos. El proceso de identificación de oportunidades se transforma

entonces en una cuestión multidimensional en donde cada producto o servicio, actividad y recurso de la empresa pasa a constituirse en fuente de ideas nuevas y por ende de oportunidades. Ante tal escenario, la identificación de oportunidades no debería ser responsabilidad sólo de marketing o de los ejecutivos de alta dirección. Esta debiera ser una propensión organizacional con mecanismos que permitan que todos los colaboradores de la empresa aporten ideas.

## 2. ¿Cómo emergen las oportunidades?

La discusión sobre cómo emergen las oportunidades está relacionada con la discusión ontológica sobre si las oportunidades existen en el mercado o si estas son creaciones mentales (DeTienne & Chandler, 2004; Dutta & Crossan, 2005; Gartner *et al.*, 2003). En un extremo se asume que las oportunidades son un fenómeno objetivo independiente de los individuos (Shane & Venkataraman, 2000:220). En el otro extremo, se asume que las oportunidades son creadas por los individuos (Buenstorf, 2007:323). Cada extremo ontológico remarca la importancia ya sea de la estructura de los mercados o de la acción humana como fuente de oportunidades.

La visión más clásica acerca de las oportunidades asume que estas son objetos cuya existencia es independiente de los individuos. Esta perspectiva plantea que las oportunidades existirían al menos como patrones discernibles o como configuraciones de estímulos observables. Así, las oportunidades emergerían debido a la presencia o aparición de ciertas condiciones de mercado independientes del hecho que las personas sean capaces o no de darse cuenta de su existencia. Así la acción humana sólo se limitaría a *reconocer* oportunidades que ya existirían. La identificación de oportunidades a su vez se realizaría a través de dos vías: a través de la búsqueda sistemática de estas o a

través del descubrimiento casual mediante alerta constante. Esta perspectiva es adecuada para explicar la existencia de necesidades insatisfechas y también cómo emergen las oportunidades de arbitraje (por ejemplo, arbitraje financiero) o oportunidades de réplica en donde se replican en un mercado soluciones idénticas o similares a soluciones ya probadas en otros mercados.

Otros académicos han optado por una visión opuesta señalando que las oportunidades no existen como objetos ya que estas serían idiosincrásicas al individuo. En otras palabras, los individuos no encontrarían o reconocerían las oportunidades, simplemente las *crearían*. En este contexto, no sólo las oportunidades sino que todo el entorno de negocios sería socialmente construido, subjetivo y producto de las acciones de los individuos. Así la identificación de oportunidades se entendería como la habilidad de crear y modelar las oportunidades. Esta perspectiva es adecuada para explicar la emergencia de oportunidades altamente innovadoras en donde se transforma radicalmente algo ya existente o se crea algo completamente nuevo.

Finalmente algunos autores han planteado últimamente que ambas posiciones pueden ser conciliadas (Dutta & Crossan, 2005; Kor *et al.*, 2007). Así, las oportunidades serían tanto creadas como encontradas, porque en el proceso de identificación de oportunidades la estructura de los mercados y la acción humana estarían recursivamente implicadas. En simples palabras los emprendedores crean y son creados por las oportunidades. Así la identificación de oportunidades tendría componentes tanto de aprehensión como de creación e incluiría todos los tipos de oportunidades mencionadas en las perspectivas anteriores. Por lo tanto, se podría concluir que las dos perspectivas ex-



plicadas inicialmente son complementarias.

Analicemos las implicancias prácticas de esta discusión en más detalle. En primer lugar, esta nos ofrece distintas formas de buscar oportunidades. La perspectiva de oportunidades como existentes por sí mismas nos entrega, como señalamos anteriormente dos caminos para identificar oportunidades: la búsqueda sistemática y el descubrimiento casual por alerta constante. El primer camino plantea que si las oportunidades existen al menos como necesidades insatisfechas, es posible entonces buscarlas de manera sistemática. Esto plantea el desafío a los emprendedores y empresas de estar siempre en la búsqueda de: a) necesidades insatisfechas, b) de nuevas aplicaciones para productos o servicios, y c) de ajustes a los modelos de negocios existentes. Además, esto plantea el reto de crear tanto los mecanismos como las instancias organizacionales que conduzcan los esfuerzos de búsqueda.

El segundo camino (descubrimiento casual por alerta constante) propone la necesidad de desarrollar ya no sólo mecanismos o instancias, sino que además las capacidades organizacionales que permitan a la empresa descubrir oportunidades. Esto se basa en la idea de que ya que no todas las





personas y empresas son igualmente capaces de identificar oportunidades, las que son capaces de ello deben poseer una habilidad distintiva que se los permite.

Por su parte, la perspectiva de oportunidades como creaciones de los individuos plantea un camino para la identificación de oportunidades igualmente desafiante como interesante. Esta nos sugiere que son las empresas las llamadas ya no sólo a buscar oportunidades, sino que a desarrollar conceptos a partir de sí mismas que den nuevo sentido a la forma de competir en los mercados y a las necesidades de los consumidores. Así las oportunidades de negocios no sólo satisfarían necesidades sino que además las modelarían y desarrollarían.

En segundo lugar, la discusión sobre la naturaleza de las oportunidades nos propone una forma completamente nueva de entender las capacidades individuales y organizacionales necesarias para identificar oportunidades, en las cuales descansan en última instancia las posibilidades de innovación, crecimiento, diversificación y por ende de agregación de valor. Primeramente, la búsqueda sistemática de oportunidades requiere de personal capacitado en procesar información de los clientes, en explorar potenciales nuevos usos de los productos y servicios existentes

y en buscar alternativas de negocios en otros mercados y sectores geográficos que podrían ser de utilidad en un mercado específico.

Por su parte, el descubrimiento casual por alerta constante plantea un desafío doble desde el punto de vista de las capacidades organizacionales e individuales necesarias para identificar oportunidades. El primer desafío invita a orientar los procesos de selección de personal de forma distinta. Dado que no todos los individuos son igualmente capaces de identificar oportunidades, los procesos de selección debiesen incluir además mecanismos que ayuden a captar a aquellos con mayor potencial de contribución desde el punto de vista de la identificación de oportunidades. Y estos mecanismos debiesen aplicarse a todo nivel dado que las oportunidades pueden ser identificadas en cualquier nivel jerárquico y en cualquier área de la empresa.

El segundo desafío plantea a las empresas la necesidad de buscar la capacitación necesaria que permita a sus colaboradores desarrollar estas capacidades. Si bien no todos los individuos poseen la misma capacidad de identificar y evaluar oportunidades, existe evidencia de que la mayoría de las personas puede eventualmente mejorarla (DeTienne & Chandler, 2004; Fiet, 2002). En este sentido la educación de

emprendimiento ha desarrollado en el último tiempo importantes metodologías para apoyar el desarrollo de dichas capacidades.

Finalmente, la perspectiva de creación de oportunidades también propone importantes retos desde el punto de vista de la capacidad de identificación de oportunidades. En simples palabras, esta perspectiva plantea que las capacidades de identificación de oportunidades descansan fuertemente en la creatividad de los individuos. Por lo tanto toda capacitación en identificación de oportunidades debe buscar fomentar la creatividad de los individuos. Es más, toda la organización debe orientarse a crear los mecanismos que fomenten la innovación constante.

### 3. ¿Como difieren las oportunidades entre sí?

Otra importante discusión académica en torno a las oportunidades aborda los aspectos distintivos de la oportunidad lo que se relaciona directamente con el concepto de emprendimiento. Mientras los criterios clásicos de valor (por ejemplo la TIR y el Van) fundamentan al análisis económico-financiero de las oportunidades, el potencial atractivo de las iniciativas más innovadoras no es fácil de estimar con los métodos convencionales. Pero, paradójicamente y a pesar de la incertidumbre y riesgo que las rodea, son este tipo de iniciativas las que tienen un mayor potencial de creación de valor e impacto en el largo plazo. Por ello se considera que no todo el mundo persigue este tipo de oportunidades, sino sólo las personas y empresas emprendedoras. Usando esta misma lógica Drucker afirmó: “Los emprendedores innovan. La innovación es el instrumento específico del emprendimiento” (Drucker, 1985:27). Esta diferencia

entre emprendedores y otros agentes económicos ya había sido indicada también por J. Schumpeter (1934) quien señaló que los emprendedores son exclusivamente aquellos que realizan “nuevas combinaciones”.

En este contexto los emprendedores (individuos o empresas) no serían aquellos que inician nuevos negocios, sino aquellos que idean y explotan soluciones altamente innovadoras. Por tanto, la diferencia entre emprendedores (individuos o empresas) y el resto de los individuos y empresas radicaría en el hecho que los emprendedores son capaces de descubrir y explotar oportunidades que no están disponibles inmediatamente a los competidores potenciales. Pero, como en ciertas ocasiones la misma persona o empresa puede estar considerando explotar simultáneamente ambos tipos de oportunidad, resulta más preciso distinguir entre oportunidades convencionales y oportunidades de emprendimiento (las cuales implican novedad) que entre emprendedores y no emprendedores.

Por ello, el criterio de innovación resulta vital para realizar la distinción entre diferentes oportunidades. Sin embargo, en la práctica no es fácil realizar tal distinción porque la innovación en las oportunidades no es una cuestión dicotómica sino más bien una cuestión de grado. Mientras que resulta fácil reconocer lo innovador en iniciativas como Amazon, la mayoría de las oportunidades se mueven más bien en un continuo cuyos extremos serían las oportunidades de réplica y oportunidades de innovación disruptiva (iniciativas completamente nuevas).

Las implicancias de esta discusión son también de mucha importancia para la práctica de los negocios. Primero nos indican que no todas las oportunidades son iguales. Ellas difieren entre sí en su grado de innova-

ción y en dicha diferencia se esconde un gran potencial de creación de valor. Pero dado que este potencial está escondido entre la incertidumbre, la miopía y las limitaciones financieras, la única alternativa para dilucidar su potencial es dedicar mayor tiempo al proceso de la identificación de la oportunidad.

Cómo señalábamos anteriormente la identificación de oportunidades es un proceso que se inicia con una idea basada en alguno de los elementos constituyentes de la oportunidad la que luego evoluciona hasta convertirse en oportunidad. Dicho proceso debe apoyarse en un profundo, audaz e informado análisis de las múltiples posibles soluciones, de las potenciales necesidades a satisfacer o replantear y de las diversas configuraciones estratégicas que podrían modelar la oportunidad. Pero como señalábamos con anterioridad, muchas veces tanto empresas como individuos reducen el análisis a una alternativa específica, la que luego es sometida a una evaluación cuantitativa que resta aún más profundidad y flexibilidad al análisis. En otras palabras, mientras más osado, divergente y creativo sea el proceso de análisis subyacente a la identificación de oportunidades, más precisa será la elección de las alternativas que dan cuerpo a la oportunidad y por ende menos volátil será la evaluación cuantitativa posterior.

Finalmente, la búsqueda de las oportunidades más emprendedoras implica también un desafío a pensar distinto, a pensar en grande, y a pensar en el largo plazo, lo que no siempre está presente en nuestra realidad latinoamericana. Puede ser que las oportunidades identificadas presenten una contradicción evidente con los recursos, realidad u orientación estratégica actual de la empre-

sa. Peor aún, en no pocas ocasiones -por comodidad, autocomplacencia o miopía- se supedita la identificación de oportunidades a la orientación estratégica actual de la empresa, lo que refuerza lo sabido y fosiliza la posición actual, coartando posibilidades de crecimiento, cambio e innovación que podrían resultar claves en el futuro. Incluso, esto mismo puede impedir ver no sólo oportunidades futuras sino que también las amenazas que no pocas veces están estrechamente ligadas a las primeras. En conclusión, el propósito esencial de la identificación de oportunidades es el pensamiento audaz orientado al futuro y el descubrimiento de mundo posibles a crear a partir de las restricciones presentes. Sin visión no hay proyección de futuro lo que pone en peligro el presente.

### Conclusiones

En este artículo examinamos la discusión académica en torno a las oportunidades con el propósito de mostrar las importantes implicancias de esta para la práctica de los negocios. Para ello, analizamos tres



preguntas fundamentales: ¿qué constituye una oportunidad?, ¿cómo emergen las oportunidades? y ¿cómo difieren las oportunidades entre sí? En respuesta a la primera pregunta dijimos que una oportunidad en el contexto de negocios se podría definir como una solución propuesta (productos o servicios) para una necesidad insatisfecha o no satisfecha del todo (nicho de mercado) con una lógica de negocios específica (estrategia de entrada y modelo de negocios). En respuesta a la segunda pregunta explicamos que las oportunidades pueden originarse tanto a partir de condiciones de mercado como por creación humana, lo que nos indica tres formas distintas para identificarlas: búsqueda sistemática, descubrimiento casual por alerta constante y creación de soluciones. En respuesta a la tercera pregunta señalamos que las oportunidades difieren en su grado de innovación y que aquellas que ofrecen un nivel de innovación mayor implican un mayor nivel de incertidumbre y una mayor dificultad en su evaluación. En cada sección analizamos las implicancias de estas discusiones para la práctica de negocios. Terminamos diciendo que aunque el proceso de identificación de oportunidades entregue resultados que contradigan los recursos, realidad u orientación estratégica actual de la empresa, esta resulta fundamental para la reflexión sobre el crecimiento y proyección de la empresa en el largo plazo.

© Trend Management

## Bibliografía:

- Andrews, K.R. 1980. *The Concept of Corporate Strategy* (Revised edition). Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Ardichvili, A., Cardozo, R. & Ray, S. 2005. A Theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18: 105-125.
- Baron, R.A. 2006. Opportunity recognition as pattern recognition: How entrepreneurs "connect the dots to identify new business opportunities. *Academy of Management Perspectives*, 20(1): 104-119.
- Block, Z. & MacMillan, I.C. 1995. *Corporate Venturing, Creating New Businesses within the Firm*, Harvard Business School Press, Boston, Ma.
- Buenstorf, G. 2007. Creation and pursuit of entrepreneurial opportunities: An evolutionary economics perspective. *Small Business Economics*, 28: 325-357.
- DeTienne, D. & Chandler, G. 2004. Opportunity identification and its role in the entrepreneurial classroom: A pedagogical approach and empirical test. *Academy of Management Learning and Education*, 3: 242-257.
- Drucker, P.F. 1985. *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper & Row.
- Dutta, D.K. & Crossan, M.M. 2005. The nature of entrepreneurial opportunities: Understanding the process of using 4I organizational learning framework. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29(4): 425-449.
- Eckhardt, J.T. & Shane, S.A. 2005. Opportunities and Entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(5): 333-349.
- Fiet, J.O. 2002. *The Systematic Search for Entrepreneurial Discoveries*. Westport, CO: Quorum Books.
- Gaglio, C.M. 2004. So what is an entrepreneurial opportunity? In J.E. Butler (Ed.), *Opportunity Identification and Entrepreneurial Behavior*: 115-154. Greenwich, CO: Information Age Publishing.
- Gartner, W.B., Carter, N.M., & Hills, G.E. 2005. The language of opportunity. In C. Steyaert & D. Hjorth (Eds.), *New Movements in Entrepreneurship*: 105-124. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Kor, Y.Y., Mahoney, J.T. & Michael, S.C. 2007. Resources, capabilities and entrepreneurial perceptions. *Journal of Management Studies*, 44: 1187-1212.
- Lumpkin, G.T., Hills, G.E., & Shrader, R.C. 2004. Opportunity recognition. In H.P. Welsch (Ed.), *Entrepreneurship the Way Ahead*: 75-90. London: Routledge.
- Sarasvathy, S.D., Dew, N., Velamuri, S.R. and Venkataraman. 2003. Three views of entrepreneurial opportunity. In Z.J. Acs, & D.B. Audretsch (Eds.), *Handbook of Entrepreneurship Research, an Interdisciplinary Survey and Introduction*: 141-160. Boston, MA: Kluwer Academic Press.
- Schumpeter, J.A. 1934. *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Shane, S. & Venkataraman, S. 2000. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25: 217-226.
- Singh, R.P. 2000. *Entrepreneurial Opportunity Recognition through Social Networks*. London: Garland Publishing.
- Stevenson, H.H. & Gumpert, D.E. 1985. The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 63: 85-94.
- Timmons, J.A., Muzyka, D.F., Stevenson, H.H. & Bygrave, W.D. 1987. Opportunity recognition: The core of Entrepreneurship. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Center For Entrepreneurial Studies, Babson College, Wellesley, Massachusetts, U.S.A.: 109-125.